



# SCHOUTEN & NELISSEN UNIVERSITY

## Kwaliteit in dynamische en complexe omgevingen



Everard van  
Kemenade, PhD

# Agenda

- 9.30 start met welkom en programma van de dag
- 10.00 huiswerk, materialen
- 10.15 1. Kwaliteit, ja maar....
- 11.00 2. Complexiteit
- 13.00 3. Typologie in vier mentale modellen
  - 3.1. Wat kunnen we leren van empirie?
  - 3.2. Wat kunnen we leren van referentie?
  - 3.3. Wat kunnen we leren van reflectie?
  - 3.4. Wat kunnen we leren van emergentie?
- 14.00 4. Emergentie en zelforganisatie
- 15.00 5. Complexiteits leiderschap
- 16.15 korte evaluatie en toets (Ed W.)
- 16.45 einde

# Agenda

- 9.30 start met welkom en programma van de dag
- korte kennismaking: naam, functie

ME

1953 born



# Passie 1 : KWALITEIT

1980 eerste opdracht voor Kwaliteit: Van Kemenade  
ACT (Audit, Coaching and Training)

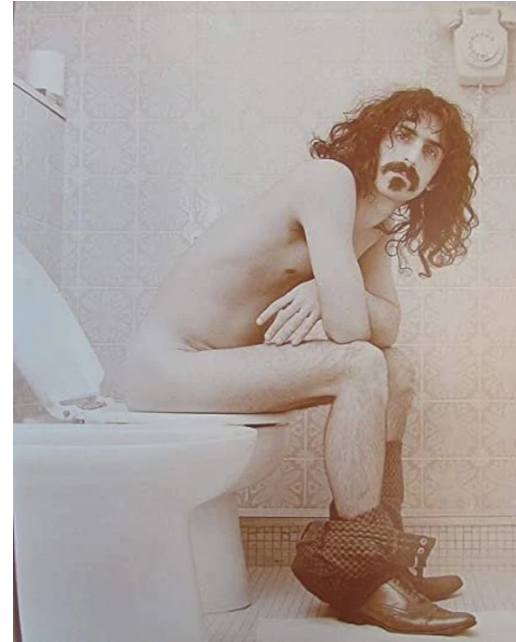
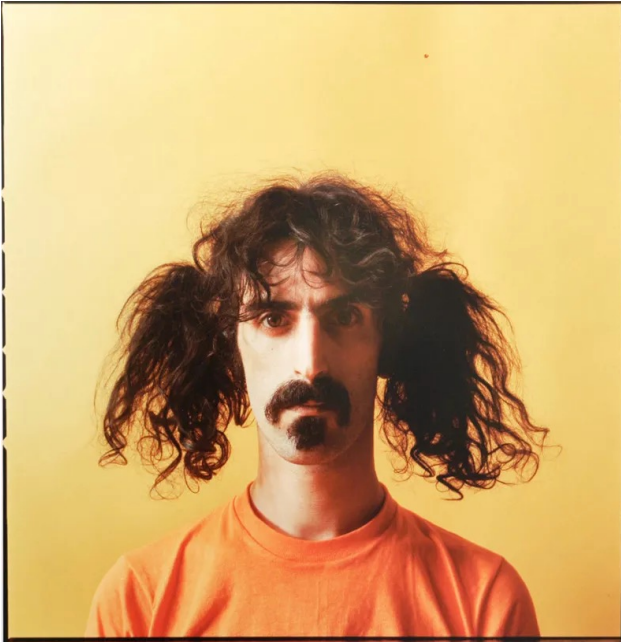


# Passie 2: Onderzoek

2009 PhD.



# Frank Zappa (1940-1993)





# Emergentie & Kwaliteit



BBC



# Passie 3: Internationaal.

2004  
eerste  
opdracht  
buitenland



# 2015 eerste opdracht Caribben



# INTERNATIONAAL

KWALITEIT

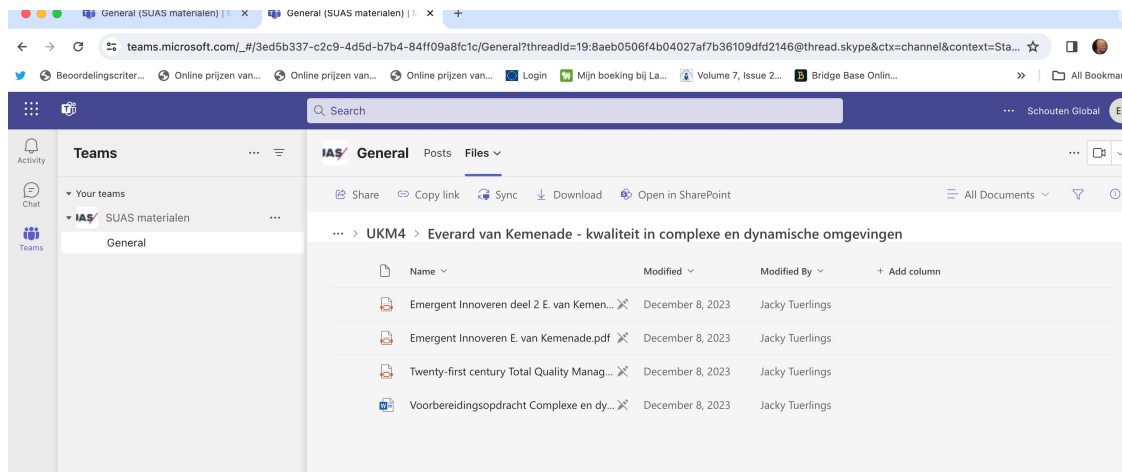


ONDERZOEK  
NAAR EMERGENTIE

# Agenda

9.30 start welkom

10.00 materialen



[www.vankemenade-act.nl](http://www.vankemenade-act.nl)

# Agenda

9.30 start welkom

10.00 materialen (boeken)  
en huiswerk



## Mastermodule Systematisch verbeteren en innoveren

Vorbereidingsopdracht: Kwaliteit in complexe dynamische omgevingen

Docent: Everard van Kemenade

### Literatuur:

Bestudeer voorafgaand aan het college:

- Van Kemenade, E.A., Hardjono T.W. (2018). Twenty-first century Total Quality Management: the Emergence Paradigm. The TQM Journal, 31(2), 150-166 <https://doi.org/10.1108/TQM-4-04-2018-004>.
- Twenty-first century Total Quality Management: the Emergence Paradigm

### Opdracht:

Lees *Twenty-first century Total Quality Management: the Emergence Paradigm* en beantwoord daarna de volgende vraag: Welk van de vier paradigma's herken ik in mijn organisatie?



### Literatuursuggesties en aanbevolen literatuur

- Van Kemenade, E.A. (2022). [Emergent innoveren volgens Medusa deel 1, Theorie. Over tien reuzen en vier vensters](#), uitgave in eigen beheer\*
- Van Kemenade, E.A. (2022). [Emergent innoveren volgens Medusa deel 2, Sills lab. Over vier vensters en zes moeders](#), uitgave in eigen beheer\*
- Van Kemenade, E.A. (2019). [Emergence in TQM: a concept analysis](#). TQM Journal, 32(1): 143-161. Doi 10.1108/TQM-04-2019-0100
- Van Kemenade, E. (2021), [Patterns emerging from the TQM paradigm in relation to the 21st century complex context within TQM journal](#). The TQM Journal, ahead-of-print, DOI 10.1108/TQM-01-2021-0003
- Van Berkel, K. (2019). Kwaliteit in een Wicked World. In: Kwaliteit in Bedrijf, mei-juni 2019

# Agenda

9.30 start welkom

korte kennismaking: naam, functie, reden KM  
master, passie in Q

10.00 materialen en huiswerk

10.15 1. Kwaliteit

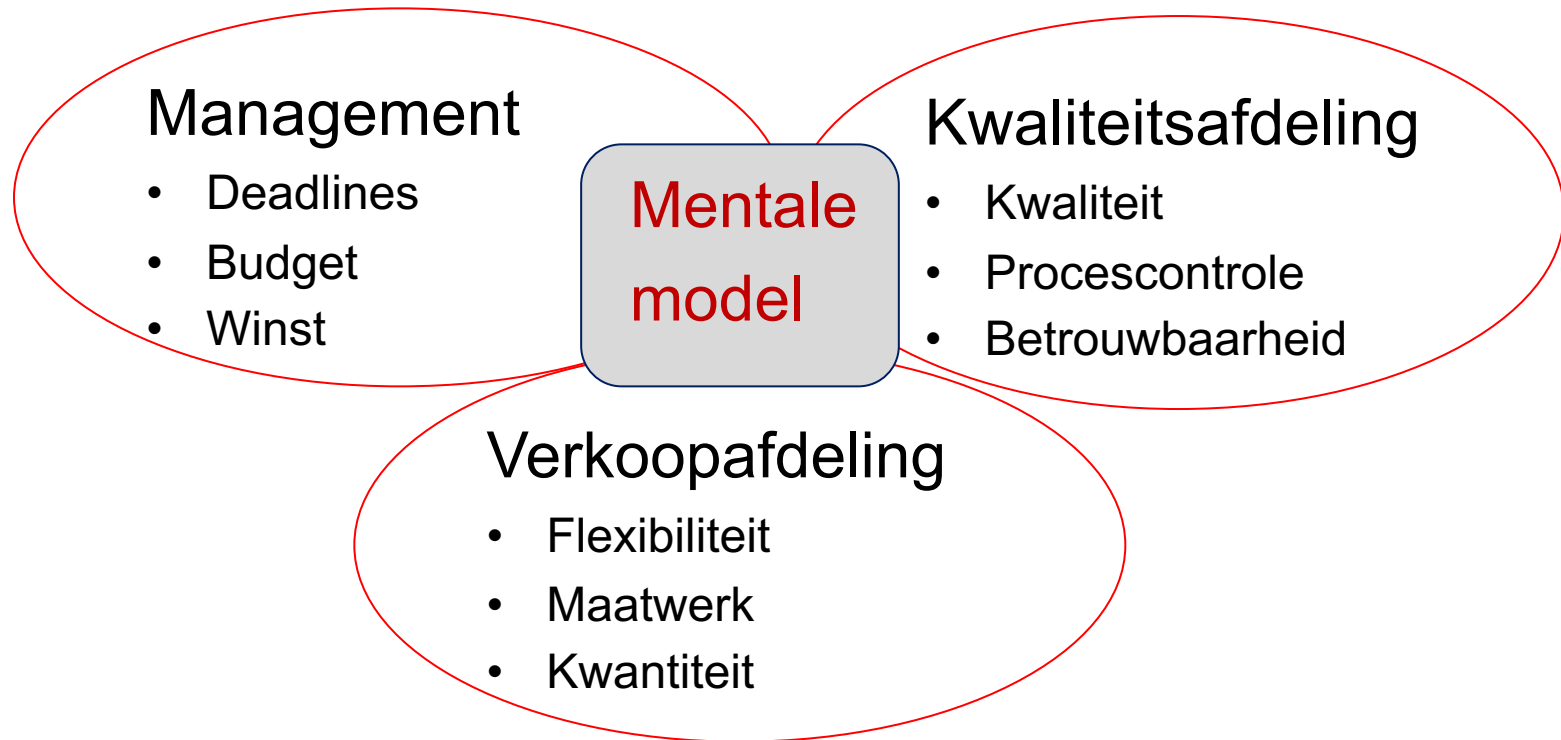
**Ja-maar...**



# Opdracht

Kies een foto die voor jou uitdrukt,  
wat kwaliteit is  
(liefst gerelateerd aan je werk).

# Systemedynamiek en kwaliteit: spanning tussen overeenkomsten en verschillen



# 1. Kwaliteit, ja maar (of deviation from the norm)



# Wat is eigenlijk kwaliteit?

Zie ook Emergent innoveren volgens Medusa,  
deel 1, hoofdstuk 1

Kwaliteit heeft altijd een object.

Kwaliteit is subjectief.

Kwaliteit is veranderlijk in plaats en tijd.

# Kun je kwaliteit 'managen'?

- Lean?
- Statistiek? (Six Sigma)
- Certificering?
- Standaarden?
- SMART?
- PDCA???
- Organisatieverandering?

# Werkt lean?

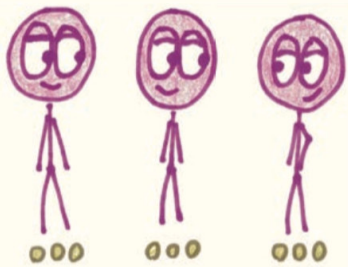
*“Ongeveer 70% van de Lean transformaties, behaalt niet het beoogde resultaat”.*

Holt,P. (2016), *Leiding geven aan lean transformaties*

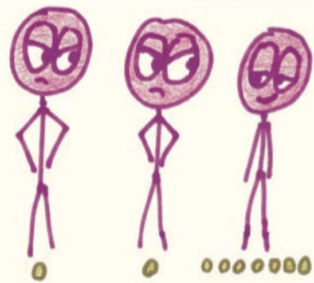
*” In circa 90% van de gevallen presteert de organisatie vijf jaar nadat de transformatie is opgestart niet beter, of zelfs slechter”.*

# Werkt statistiek?

“Statistiek is totaal onbetrouwbaar.”  
(Orlin, B., 2019)



Gemiddelde: drie muntjes.



Gemiddelde: drie muntjes.



# p-waarde

- Keulemans, M. “Geen toeval meer” Volkskrant, 20 April 2024
- P-waarde (p-value) is een getal tussen 0 en 1, waarmee je bepaalt of een steekproefuitkomst statistisch significant is (probability). De p-waarde moet  $<$  zijn dan 0.05.
- Vbd Kerendia medicijn (0,051).
- “Hoe kan statistiek er zo vaak toe leiden, dat wetenschappers effecten ontkennen, die mensen die niet in statistiek zijn opgeleid, duidelijk kunnen zien???”



# ISO-certificering



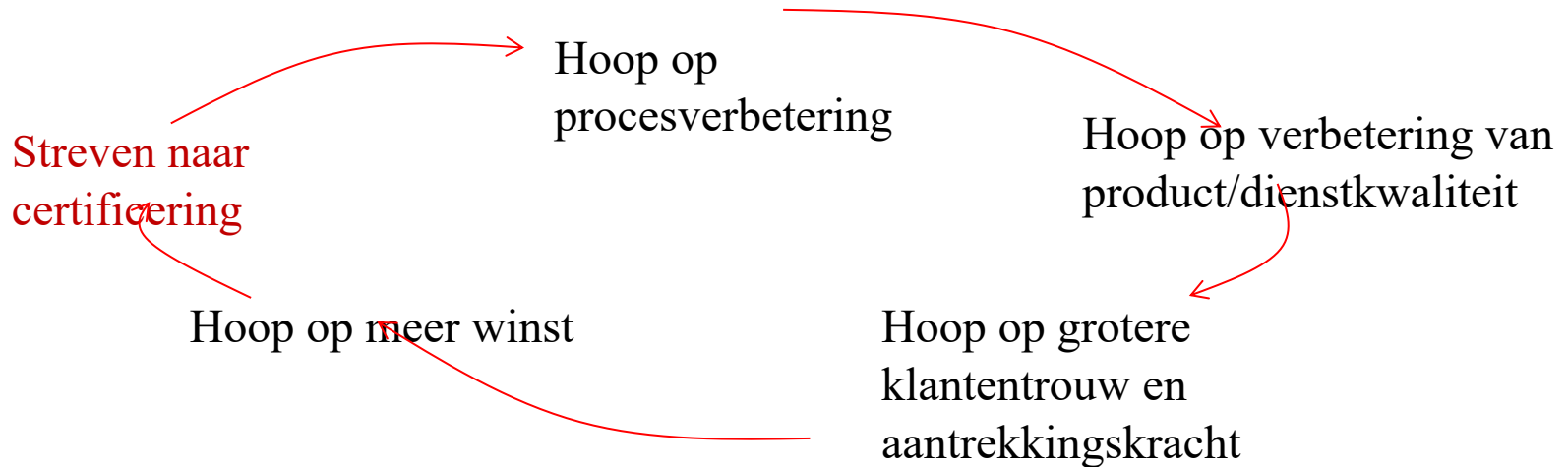
**WIJ ZIJN ISO 27001 GECERTIFICEERD EN  
DAAR ZIJN WE TROTS OP!**



# Betonnen zwemvesten

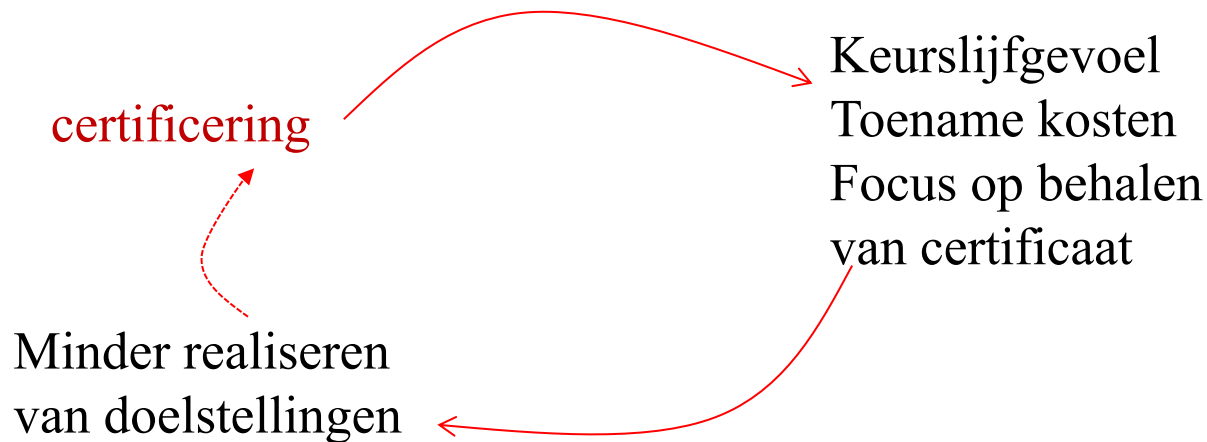
- Aan een ISO9001 certificaat worden inhoudelijk geen kwaliteitseisen gesteld. Als de juiste procedures maar gevolgd worden, kan je zonder op- of aanmerkingen van de certificerende instantie (CI) **betonnen zwemvesten** produceren. Samengevat alle processen kloppen (op papier), echter het eindproduct rammelt. Maar aan de muur hangt wel het (kostbare) ingelijste ISO 9001 certificaat.

# Werkt certificering ?

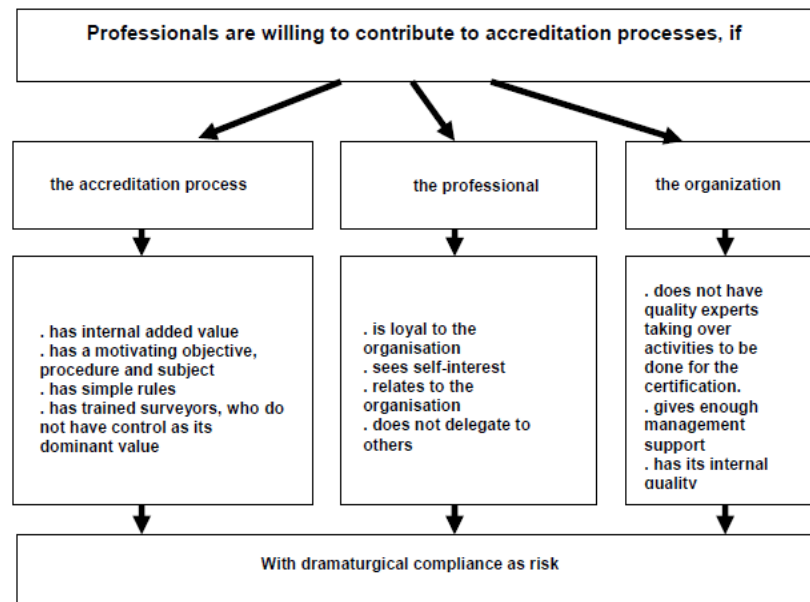


# De werkelijkheid van certificering

- veel medewerkers laten zich niet graag in een keurslijf dwingen,
- bureaucratie neemt toe en doet kosten stijgen,
- de focus ligt op het behalen van het certificaat in plaats van op de doelstellingen van de onderneming.



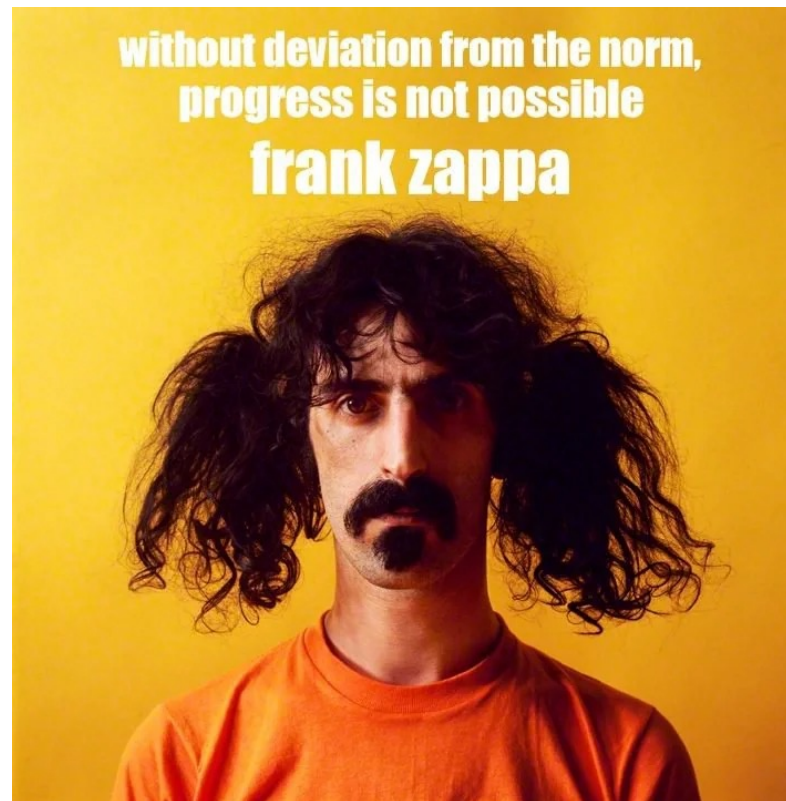
# Certificering hoger onderwijs: een toneelstukje?



Van Kemenade, (2009).

# Standaarden???

## Frank Zappa (1940-1993)



# “Treating dandruff by decapitation”

Parents Music Resource Centre:  
‘Bescherming van onze kinderen  
tegenover sexueel of gewelddadig  
getinte muziekteksten’ (mei 1985).

*“The establishment of a rating  
system voluntary or otherwise,  
opens the door to an endless  
parade of Moral Quality Control  
Programs based on ‘Things  
Certain Christians Don’t like”.*  
Zappa & Occhiogrosso (1989, page  
272).



# PDCA: de kern van kwaliteitsmanagement





# Werkt de PDCA-Cyclus ?

“PDCA? We moeten op zoek naar een alternatief”.

[Van Kemenade \(2013\), De mythe van de PDCA-cyclus, Sigma, 5, 32-36](#)

- PLAN?
  - Vermeend universeel: andere visie op ‘plannen’
  - Snelle veranderingen : RaRa: Planbaarheid/maakbaarheid?
- DO?
  - Doen we wat we zeggen?
- CHECK? Study? Meten is weten? Rigide toepassing
- ACT? Mensen willen niet veranderen....

# Werkt SMART?

- Specificering stuurt teveel in 1 richting

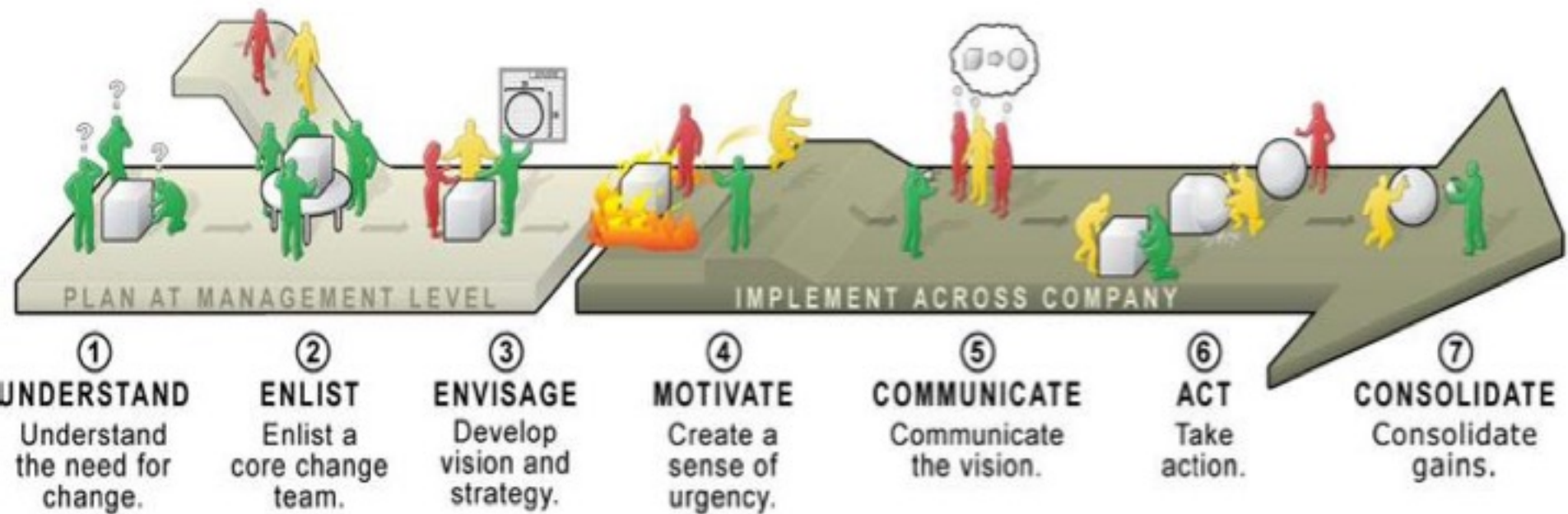


# The Tyranny of Metrics

We meten alleen wat te tellen is, niet wat BELANGRIJK is.

JEFFREY Z. MULLER

# Organisatieverandering



# Werkt organisatieverandering?

- 70 tot 80 procent van de geplande organisatieveranderingen blijken te mislukken
- Homan T. (2013), *Het et-cetera principe*, Boom uitgeverijen

# Verwarring



# Wat is waar?

- Fake news
- AI

# Deepfake / videos





## Vier redenen voor een aparte bijeenkomst over kwaliteit in dynamische en complexe omgevingen (duo's)

1. We verschillen van mening over wat kwaliteit is.
2. De wereld is complex, onzeker,.. Kwaliteit is onder dergelijke omstandigheden moeilijk te beheersen. Traditionele manieren van kwaliteitszorg werken niet meer (optimaal).
3. Veel kwaliteit is niet georganiseerd via de formele organisatiekanalen maar ontstaat (emergeert) door zelforganisatie.
4. We kunnen de huidige problemen alleen maar oplossen door middel van co-creatie / co-design.

# Agenda

- 9.30 start met welkom en programma van de dag
- 10.00 huiswerk, materialen
- 10.15 1. Kwaliteit, ja maar....
- 11.00 2. Complexiteit**
- 13.00 3. Typologie in vier mentale modellen
  - 3.1. Wat kunnen we leren van empirie?
  - 3.2. Wat kunnen we leren van referentie
  - 3.3. Wat kunnen we leren van reflectie?
  - 3.4. Wat kunnen we leren van emergentie
- 14.00 4. Emergentie en zelforganisatie
- 15.00 5. Complexiteitsleiderschap
- 16.15 korte evaluatie en toets (Ed W.)
- 16.45 einde

## 2. Complexiteit

- Vaak denken we te weten wat het probleem is, maar is dat nog maar de vraag (vbd obesitas);
- We maken problemen soms moeilijker dan ze zijn (vbd vaccinatie Corona);
- We maken problemen soms makkelijker dan ze zijn (vbd algoritmen bij fraude);
- Sommige oplossingen zorgen voor nieuwe problemen (vbd jeugdzorg bezuinigen waardoor maatwerk verdwijnt);
- Een probleem en de context daarvan zijn dynamisch, niet statisch (vbd Corona).

- Rittel H.W. J. and Webber M.M. (1973), Dilemmas in General Theory of Planning, *Policy Sciences*, 4(2), 155-169

# RISICOPARADOX & 2 TYPEN VRAAGSTUKKEN

Beheersing &  
controle



Gecompliceerd  
Tamme vraagstukken

Eén eenduidige oplossing

+ Dialoog en  
resilience



Complex  
Wilde 'wicked' vraagstukken

Géén ultieme oplossing  
Wel keuzes & besluiten



## Getemde Wereld

- Een maanlanding
- De oorzaak van een voedselvergiftiging
- Kosten en baten analyse van verschillende manieren van telen
- Het bouwen van een woontoren

*Getemde problemen kunnen goed afgebakend worden door mensen die er verstand van hebben, zodat ze een voor een kunnen worden opgelost. Het zijn problemen waar de oorzaak duidelijk van kan worden vastgesteld zodat ook goede oplossingen kunnen worden gevonden*

## Wilde wereld



- Terrorisme
- Klimaatsverandering
- Genetische manipulatie
- Economische crisis
- Luchtkwaliteit

*Wilde problemen zijn dynamisch en complex, zonder duidelijke structuur. Er bestaan veel verschillende meningen over. Veel partijen bemoeien zich ermee. Oorzaken en gevolgen zijn moeilijk te identificeren. Dergelijke problemen zijn vaak verbonden met andere problemen.*

# Vergelijking: order versus unorder



## Getemde problemen

- Een heldere definitie van het probleem geeft zicht op de uitkomst
- De uitkomst is waar of onwaar; opgelost of niet opgelost
- Het probleem verandert niet
- Oorzaken van het probleem zijn rationeel te vinden en te verklaren
- Als het probleem opgelost is, is het klaar
- Van probleem naar oplossing: lineaire benadering

## Wilde problemen

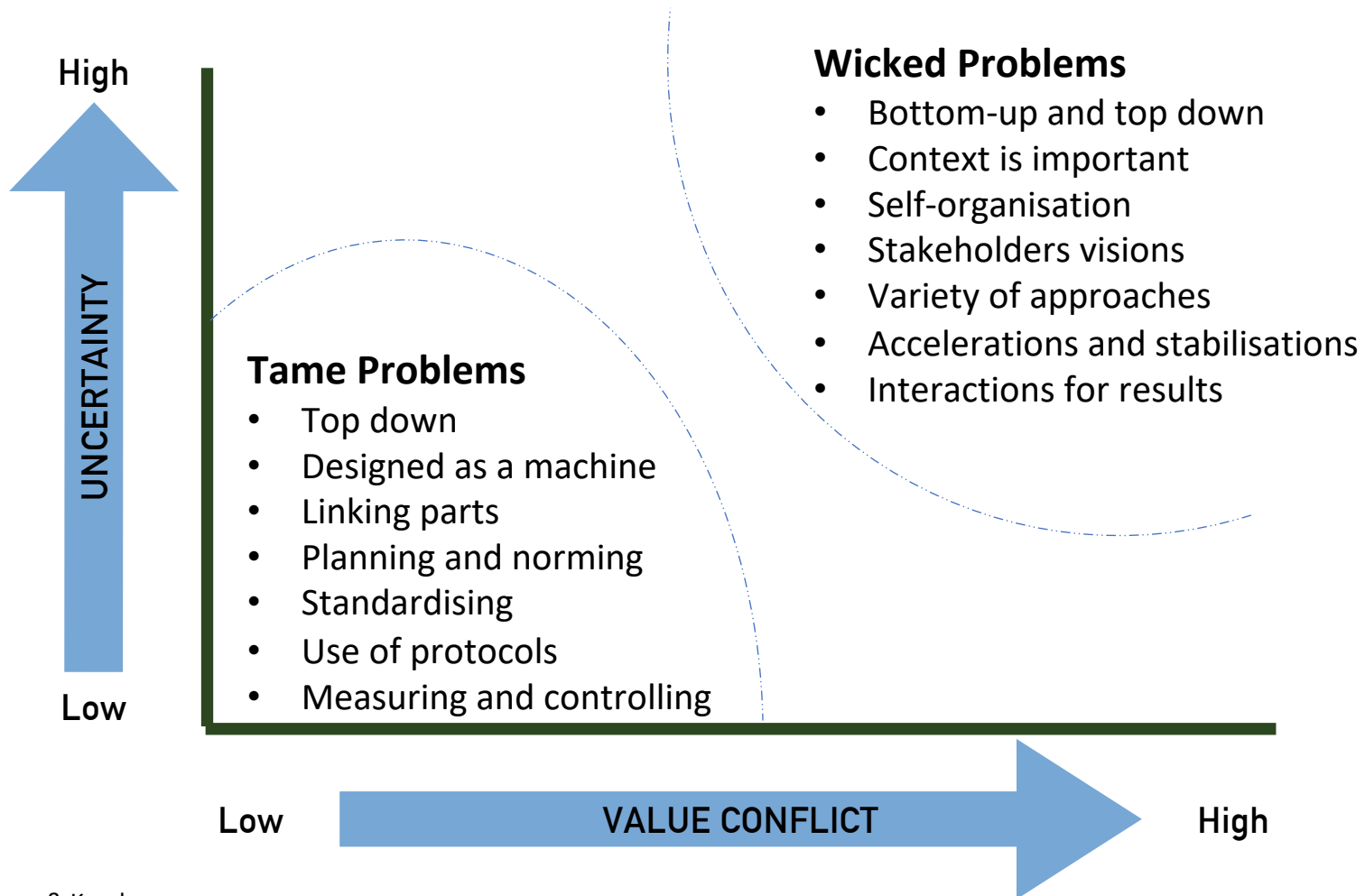
- Men is het niet eens over wat het probleem is
- De uitkomst is meestal geen oplossing maar iets is “beter” geworden of “slechter” of “er valt mee te leven”
- Het probleem verandert met de tijd en met de soort oplossing
- Er zijn veel “stakeholders” die verschillend denken over wat het “echte” probleem is, hoe het veroorzaakt wordt en wat de oplossing moet zijn
- Er is nooit een definitieve oplossing
- Wilde problemen kennen een complex-dynamische benadering

## Nog meer voorbeelden van wilde problemen

Obesitas, asielzoekers, banenverlies en robotisering, terrorisme, economische crisis, trek naar de stad (urban growth) en ontvolking van het platteland (lagged regions), klimaatverandering, gasboringen en aardbevingen, ebola-uitbraak, toekomst EU, samenleving van ouderen, invloed van Uber, Airbnb e.a., the internet of things, drugscriminaliteit en drugsmoorden, financiële beurs, Trump's Amerika, enz.



# Tamme en Wilde Problemen

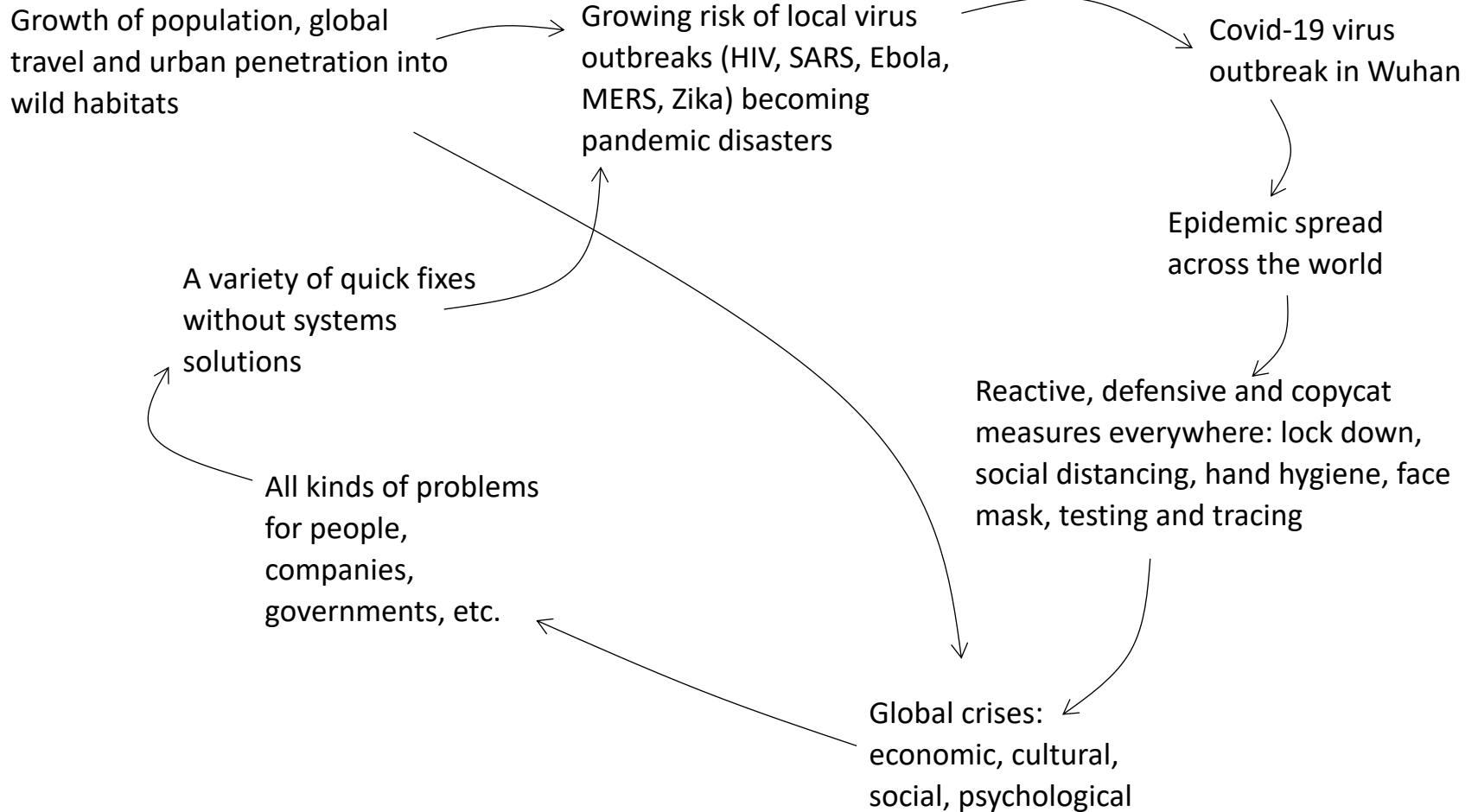


Anu Manickam & Karel van Berkel, 2019

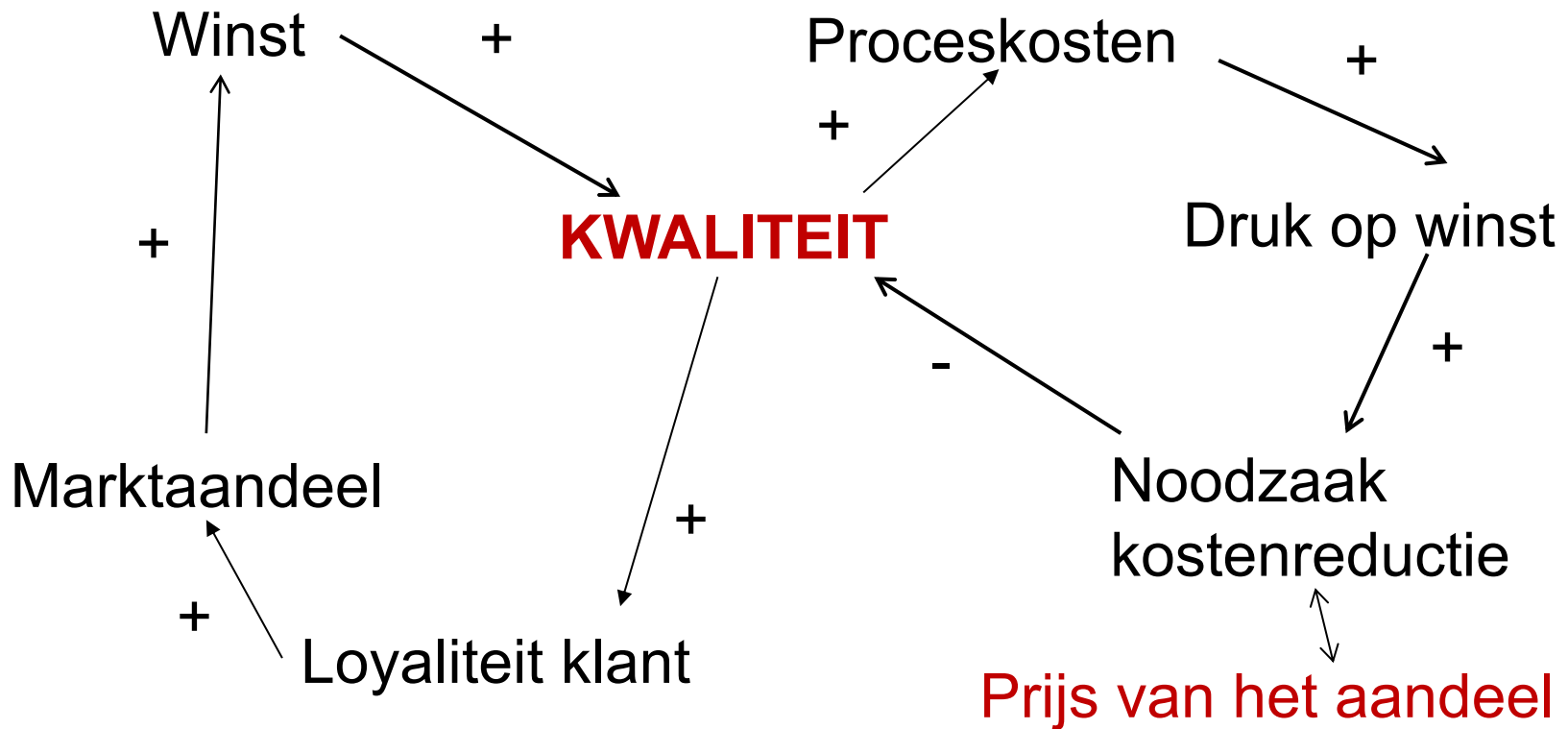
# Zoeken naar patronen : overvolle steden



# COVID-19 crisis

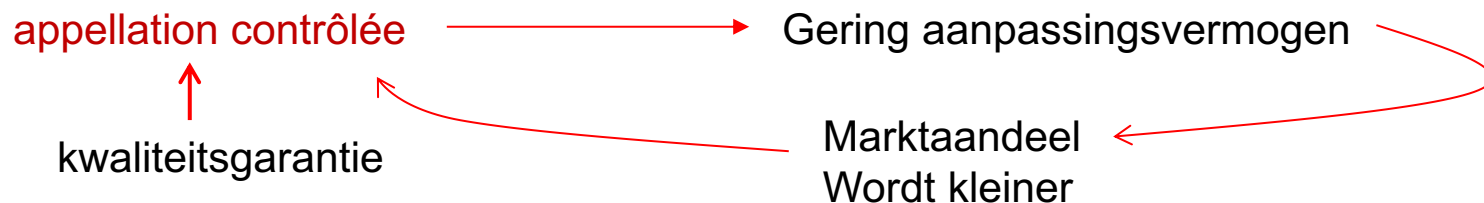


# Systemedynamiek en kwaliteit



# Frankrijk raakt achterop door kwaliteit

Frankrijk kijkt enigszins ongerust naar de snelle groei van nieuwe wijnlanden als Nieuw Zeeland, de Verenigde Staten, Australië, Zuid Afrika en Chili. Het probleem heeft te maken met de overtuiging van de Fransen dat elke streek die wijn produceert haar eigen onderscheidend karakter heeft die ten koste van alles beschermd moet worden. De stringente wetten die hieruit voortvloeien (appellation contrôlée) reguleren vrijwel elk aspect van het maken van wijn. Dat zorgt voor kwaliteitsgarantie, maar het maakt het ook moeilijk om de wijn aan te passen aan voorkeuren van klanten en aan nieuwe technologie



# Oefening in trio's

Een wild probleem: Gebrek aan motivatie van jonge medewerkers ten aanzien van kwaliteit van het werk

Wat is er aan de hand? (wie, waar, wanneer, hoe) doet het verschijnsel zich voor?

## Teken

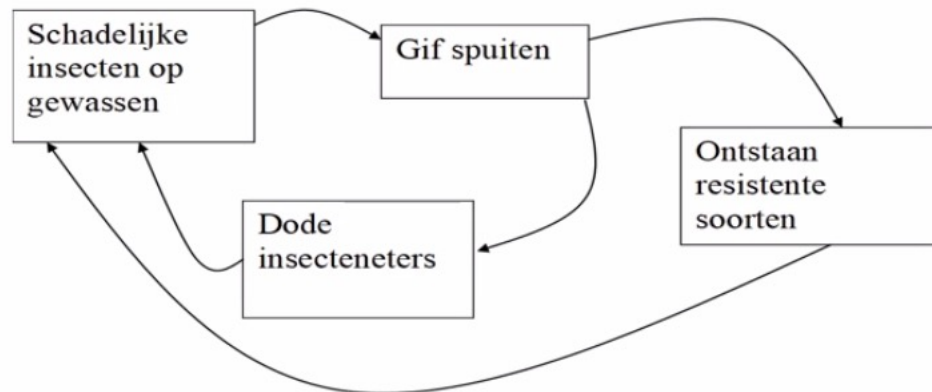
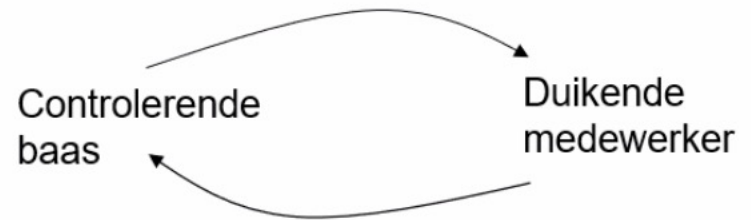
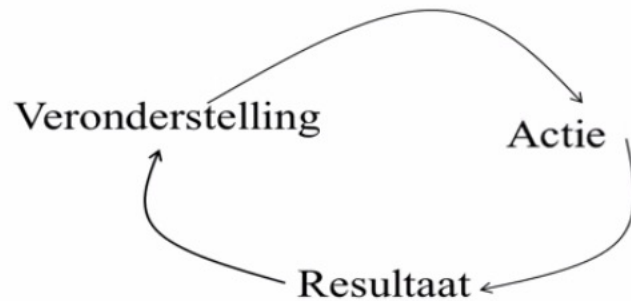
1. Relaties: Wat stimuleert het gedrag (+) of wat vermindert het gedrag (-)?
2. Kun je daarin patronen onderscheiden?

# Stelsiem denken helpt

- Stelsiem analyse is de eerste stap bij stelsieminnovatie;
- We zoeken naar patronen in het stelsiem van de problemen;
- We willen 'double loop learning' (Senge);
- Het gaat om het onderkennen van de (steeds terugkerende) verhalen in organisaties.

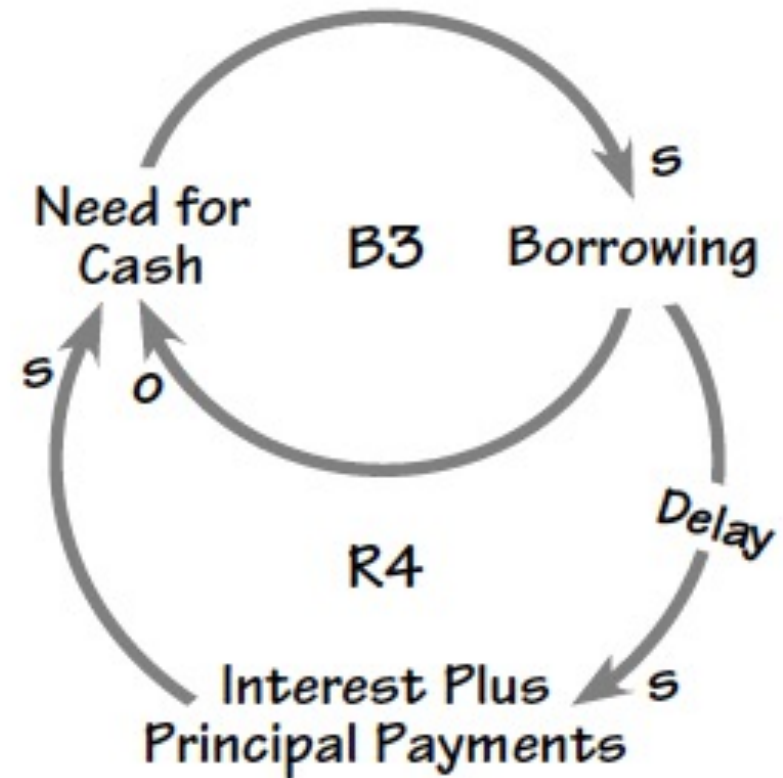
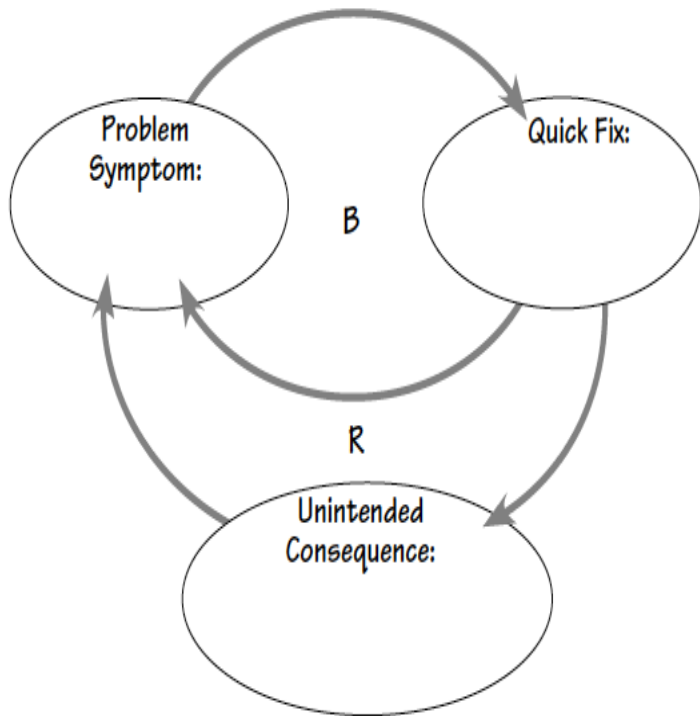
# Simpele voorbeelden

## Onderkennen van systeemdynamiek





# Patroon 1. Succes-leidt-tot-falen

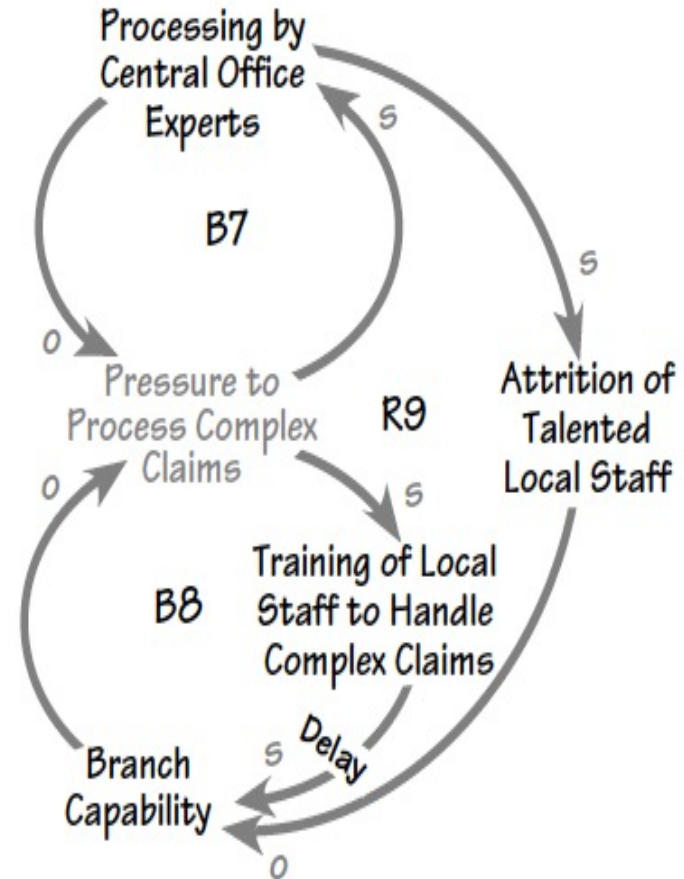
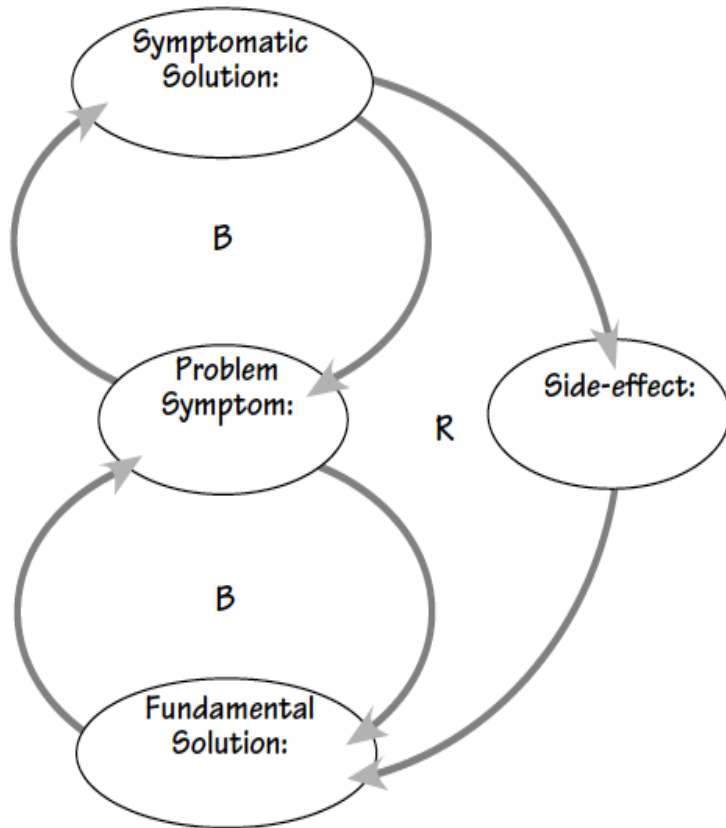


Under  
performing  
staff

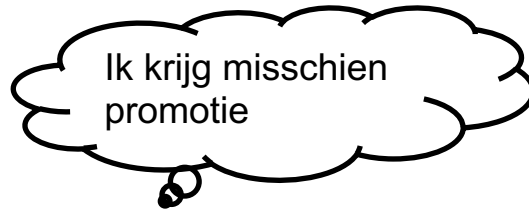
Increasing  
control

Decreasing  
internal  
motivation

# Patroon 2. Afschuiven



# Patroon 3: ad hoc



Heroïsche reddingsoperatie van Jan om problemen op te lossen

Beloning volgt voor de 'redding'

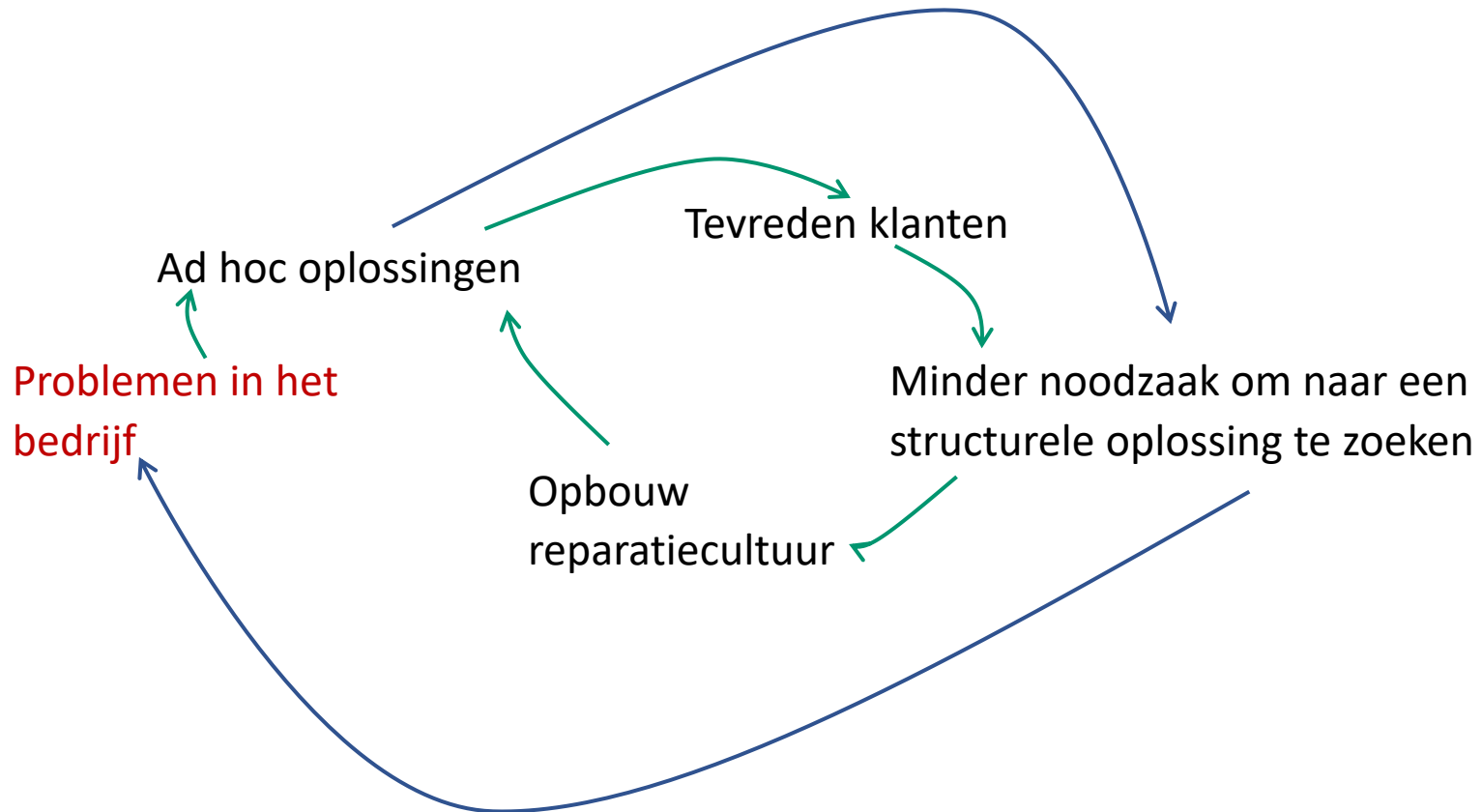
Problemen bij het leveren aan klanten



Verbeteren en herontwerpen van leverancier-klant-proces is niet in het belang van de 'hero'

Effectiviteit van het distributiesysteem wordt niet verbeterd

# Ad hoc reageren voorkomt aandacht voor structurele oplossingen



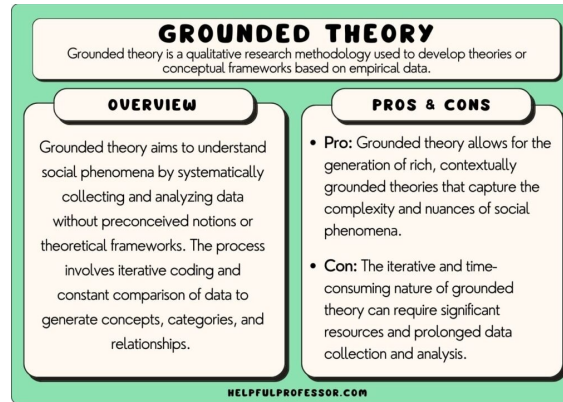
# Van relaties naar patronen

- Danielle Braun, antropologe
- [Linkedin.com/in/daniellebraundr](https://www.linkedin.com/in/daniellebraundr)

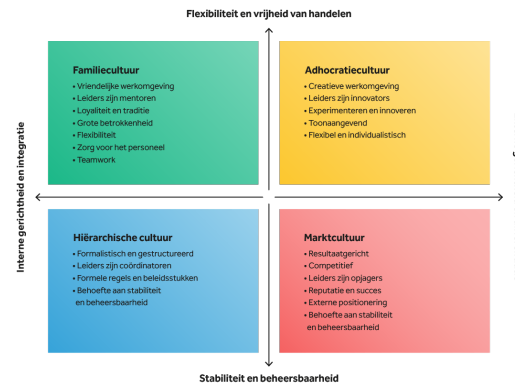


# Patronen herkennen

## 1. Grounded theory



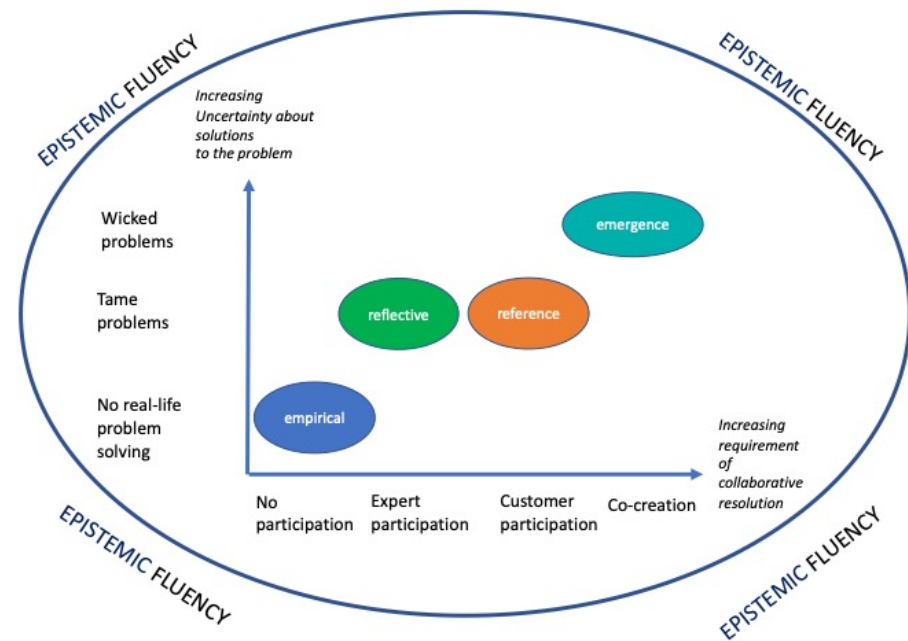
## 2. Dimensies bijv. Quinn/Cameron Concurrerende\ Waardenmodel



# Patronen herkennen

## 3. Typologie

OBSERVEREN!





# Agenda

- 9.30 start met welkom en programma van de dag
- 10.00 huiswerk, materialen
- 10.15 1. Kwaliteit, ja maar....
- 11.00 2. Complexiteit
- 13.00 3. Typologie in vier mentale modellen
  - 3.1. Wat kunnen we leren van empirie?
  - 3.2. Wat kunnen we leren van referentie
  - 3.3. Wat kunnen we leren van reflectie?
  - 3.4. Wat kunnen we leren van emergentie?
- 14.00 4. Emergentie en zelforganisatie
- 15.00 5. Complexiteitleiderschap
- 16.15 korte evaluatie en toets (Ed W.)
- 16.45 einde

### 3. Typologie in vier mentale modellen



Er is niet 1 waarheid.

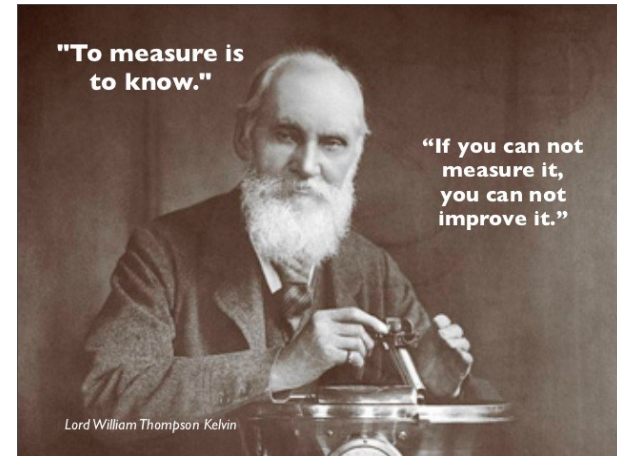
# Vier “vensters op kwaliteit”

- ❖ Er is veel onbegrip tussen mensen over wat kwaliteit en kwaliteitsmanagement is.
- ❖ Zo is er ook veel onbegrip tussen beroepsgroepen -vaak ook binnen beroepsgroepen- over kwaliteit en hoe daarvoor zorg te dragen.
- ❖ Elk venster / patroon heft eigen voor- en nadelen.

## Stelling

Onbegrip wortelt in het denken vanuit verschillende waarden / werelden / systemen / patronen.

# Herkennen jullie deze?



# Vier paradigmas / patronen

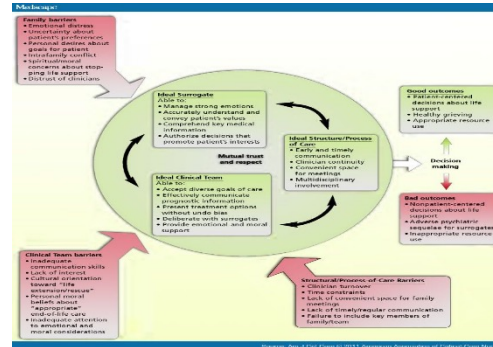
Reflectie

Empirie

UNORDER



ORDER



Emergentie

Referentie

# Wat is kwaliteit?

- *Quality is conformance to requirements* (Crosby, 1979)
  - de ‘preciezen’
- *Quality is fitness for use* (Juran, 1992)
  - de klant
- *Quality cannot be defined* (Pirsig, 1972).
  - de filosoof / professional
- *Quality is dynamic* (Pirsig, 1991)
  - De ‘rekkelijken’

# Discussie Dutch Academy for Quality

Initiator:

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

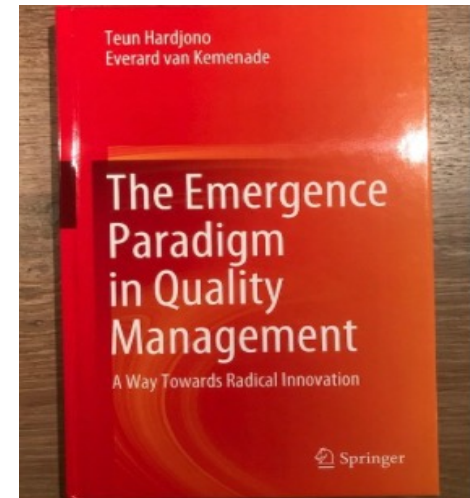


Dr. Huub Vinkenburg

# Discussie Dutch Academy for Quality

Van Kemenade E.A. & Hardjono T.W. (2018) "Twenty-first century Total Quality Management: the Emergence Paradigm", *The TQM Journal*, <https://doi.org/10.1108/TQM-04-2018-0045>

Hardjono, T.W. & Van Kemenade E.A. (2020), *The emergence paradigm. A way towards radical innovation*. Cham: Springer



Dr. Everard van Kemenade   Prof. dr. ing. Teun Hardjono



# Vier vensters

**Reference**

Quality:  
Decision:  
Motto:  
Metaphor:  
Logic (Freidson)  
Science:  
Risk:  
Leadershipstyle:  
Tools:

**Emergence**

**Empirical**

Quality:  
Decision:  
Motto:  
Metaphor:  
Logic (Freidson):  
Science:  
Risk:  
Leadershipstyle:  
Tools:

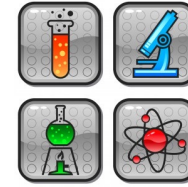
**Reflective**

reflective

- 7QC TOOLS
- Check Sheet
- Fishbone Diagram
- Histogram
- Pareto Chart
- Control Chart
- Scatter Diagram
- Stratification



[www.vankemenade-act.nl](http://www.vankemenade-act.nl)



STANDARDS

© Apollonphotos

empirical



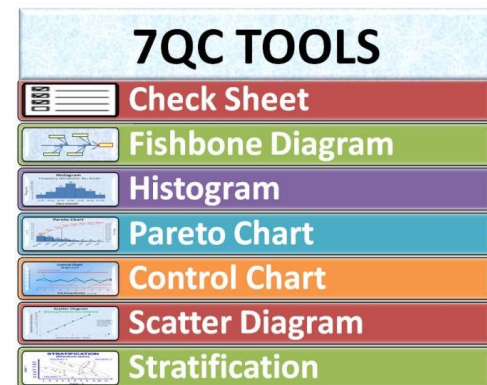
emergence

reference

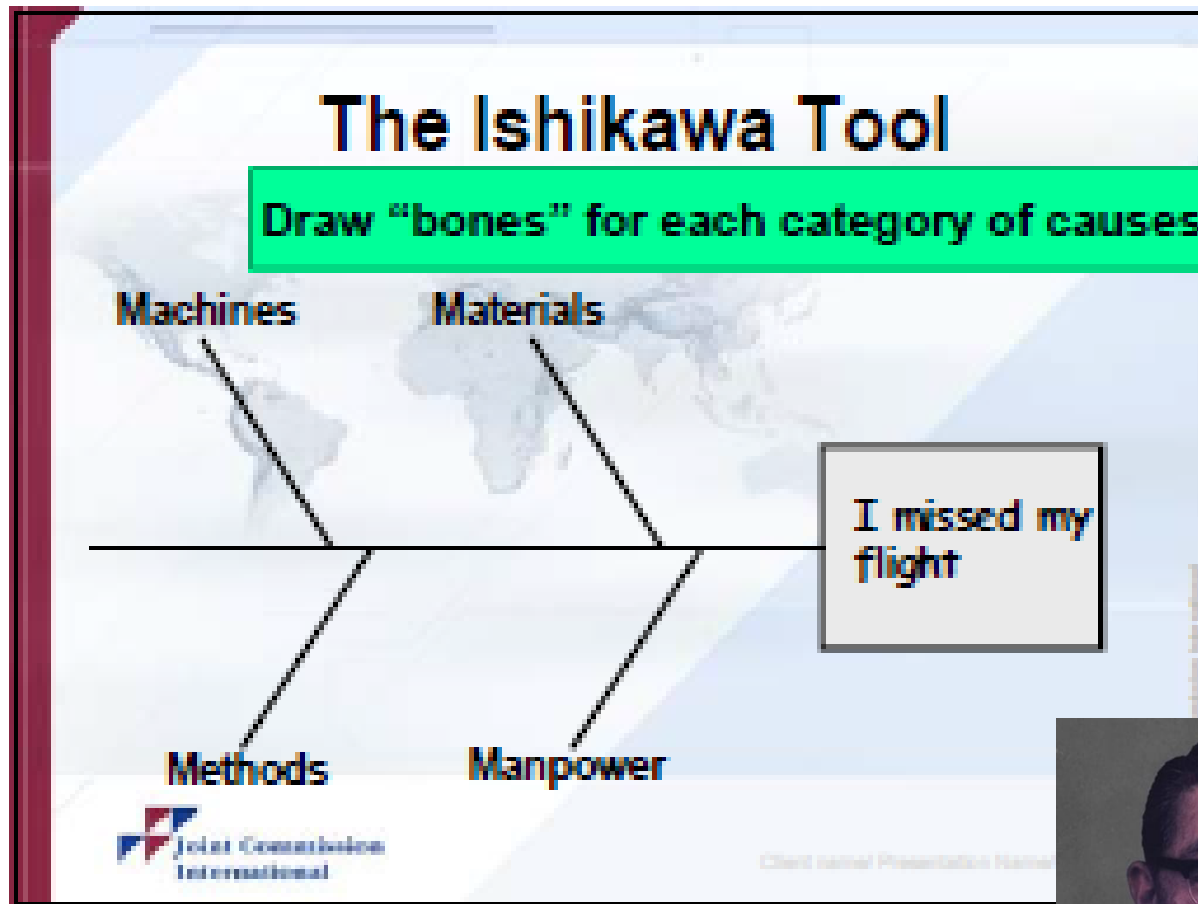


# 3.1. Wat kunnen we leren van het empirisch paradigma?

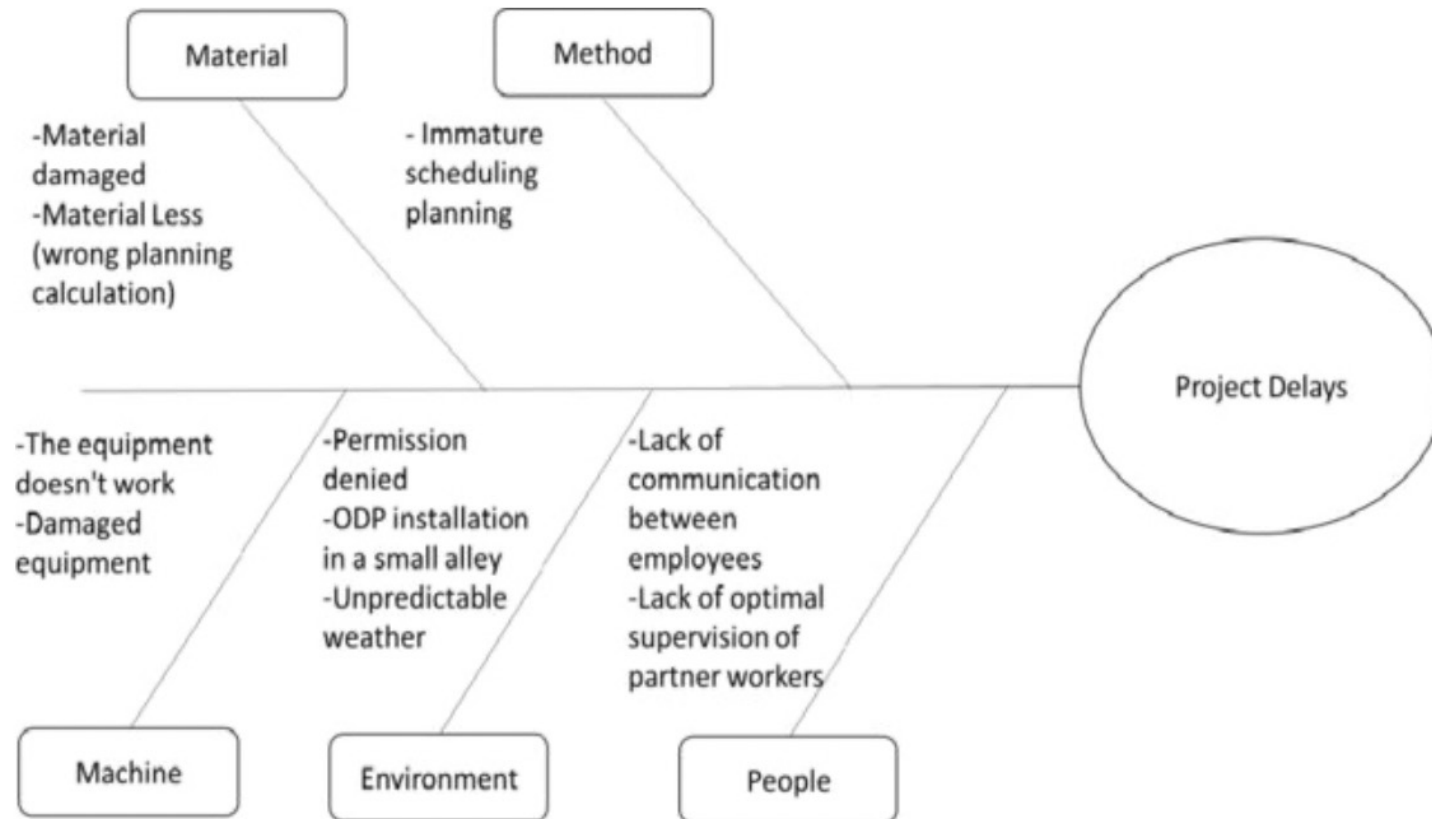
Control (accreditatie)  
Key performance indicators  
Directive leadership  
Management review  
7 tools of quality



# Fishbone diagram

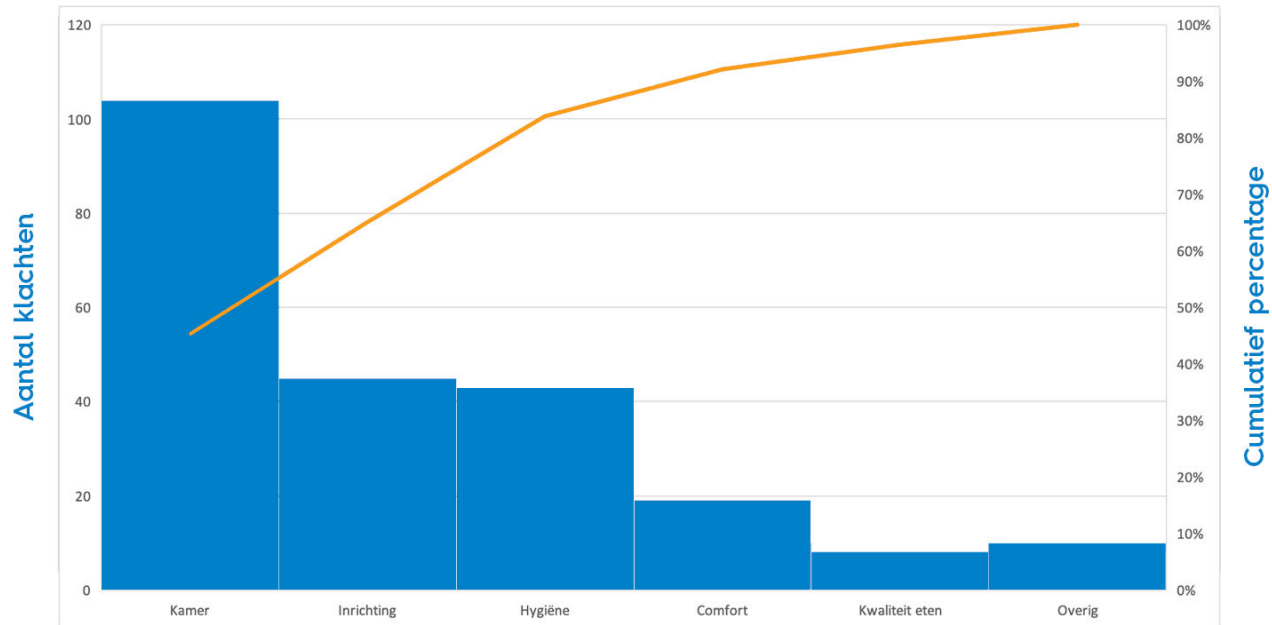


Kaoru Ishikawa



# Pareto

## Klachten hotel



Klachten	104	45	43	19	8	10
Procent	45,4%	65,1%	83,8%	92,1%	95,6%	100,0%

# Oefening: zelfde trio's

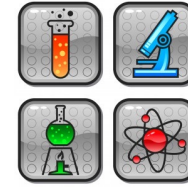
- Groepeer de oorzaken.
- (Geef ze individueel een score van 1-3)
- Aan welke knop zouden jullie draaien?

reflective

- 7QC TOOLS**
- Check Sheet
  - Fishbone Diagram
  - Histogram
  - Pareto Chart
  - Control Chart
  - Scatter Diagram
  - Stratification



www.vankemenade-act.nl

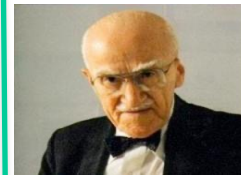


STANDARDS

empirical



emergence



"fitness for use"



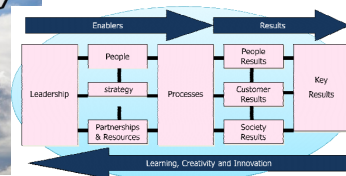
Google Store

Google Home

Hands-free help from the Google Assistant  
\$99 \$129  
SHOP NOW



reference





## 3.2. Wat kunnen we leren van het referentie paradigma?

Customer delight

Continuous improvement

PDSA cycle

EFQM model

Coaching leadership

# What is Quality?

- *Quality is conformance to requirements* (Crosby, 1979)
  - de ‘preciezen’
- *Quality is fitness for use* (Juran, 1992)
  - The customer
- *Quality cannot be defined* (Pirsig, 1972).
  - de filosoof / professional
- *Quality is dynamic* (Pirsig, 1991)
  - De ‘rekkelijken’

# Customer delight

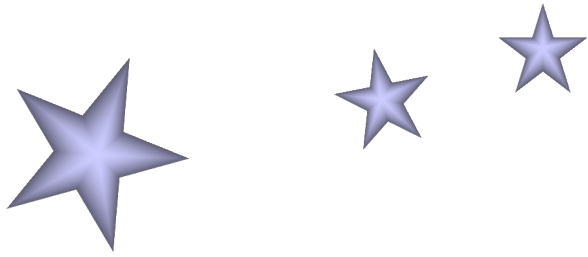
- A positive emotional and rational state of mind that leads the customer to enthusiasm about the institute.



W. Edwards Deming:

“Meeting expectations is not enough”.





# KANO-model

## Must Be:

The quality characteristic must be present or the customer will go elsewhere.

## Performance:

The better we are at meeting these needs, the happier the customer is.

## Delighter:

Those qualities that the customer was not expecting but received as a bonus.

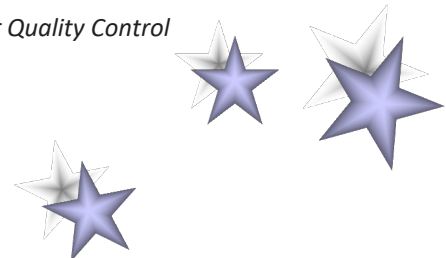


Kano, N., Nobuhiku S., Fumio T. & Shinichi T. (1984).

*"Attractive quality and must-be quality"*.

*Journal of the Japanese Society for Quality Control*

14 (2): 39–48

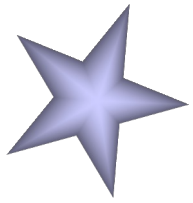






WELCOME!  
TO  
EVERALD E.A VAN  
KEMANADE





Waar was ik?











# The Value of a cup of coffee



**Experiences** 3.00

Stage

**Services** 1.00

Deliver

**Goods** .10

Make

**Commodities** .02

Extract

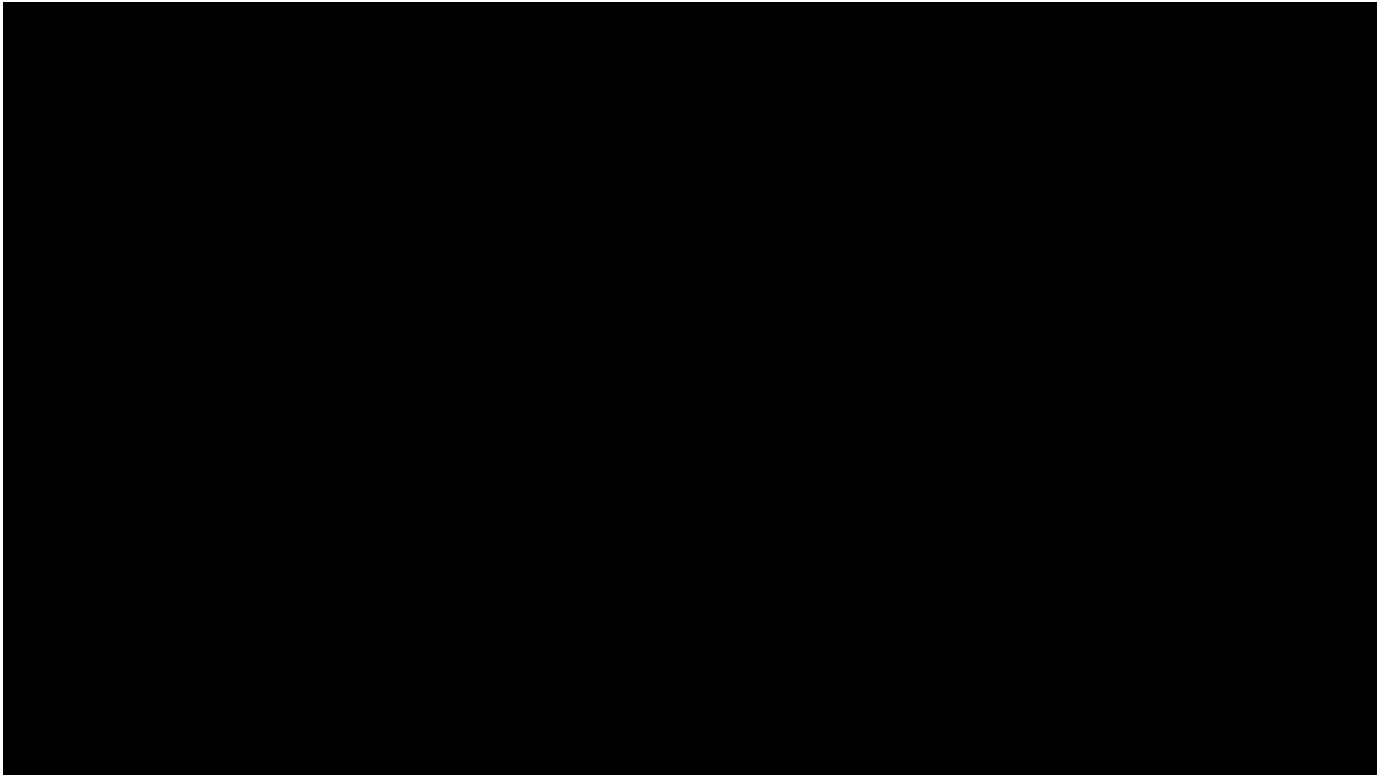




The Holland House Experience

BEACH HOTEL

Disney





# Customer Satisfaction is a fool's gold



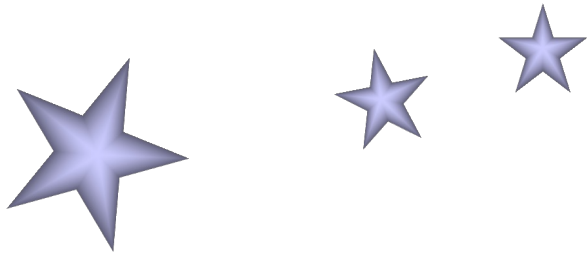
It's the same as zero!  
Neither good nor bad.

# Measuring Loyalty

Most businesses measure loyalty by repeat business.

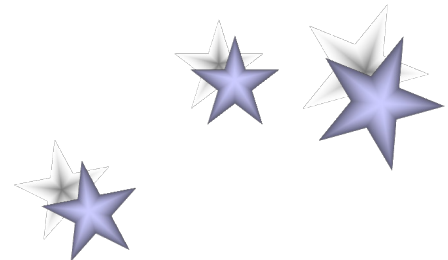
Healthcare institutes and schools can measure loyalty by word of mouth...those who sing our praises.



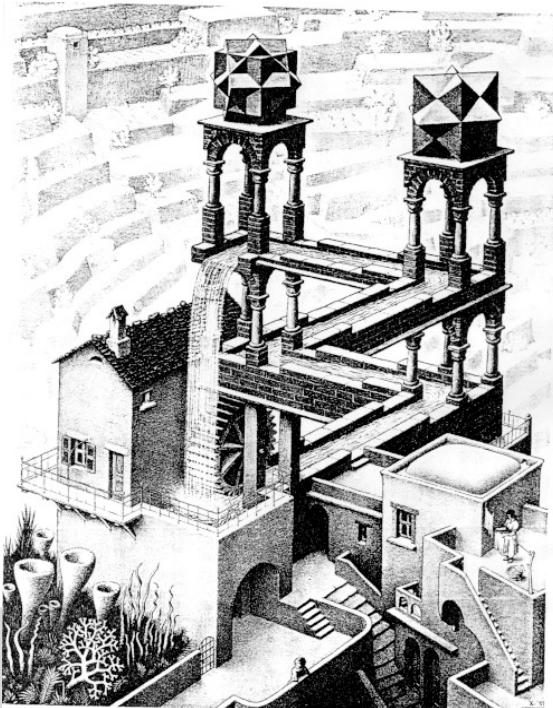


Net promoter score:

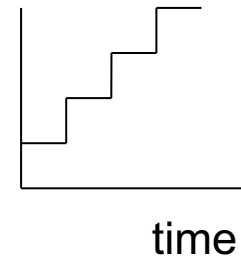
How surely will you recommend us to  
a friend or colleague ?



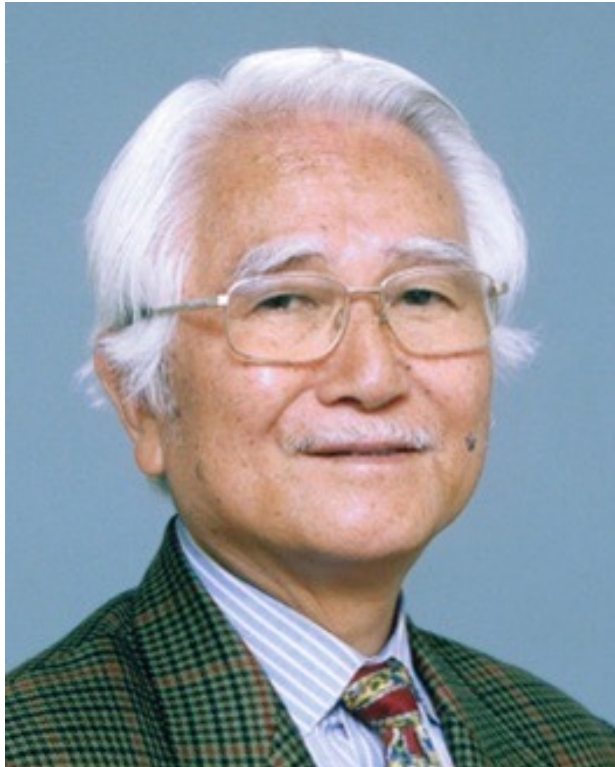
# CONTINUOUS IMPROVEMENT



quality



# IMAI: KAIZEN



改

= KAI = CHANGE

善

= ZEN = GOOD  
(FOR THE BETTER)

改善

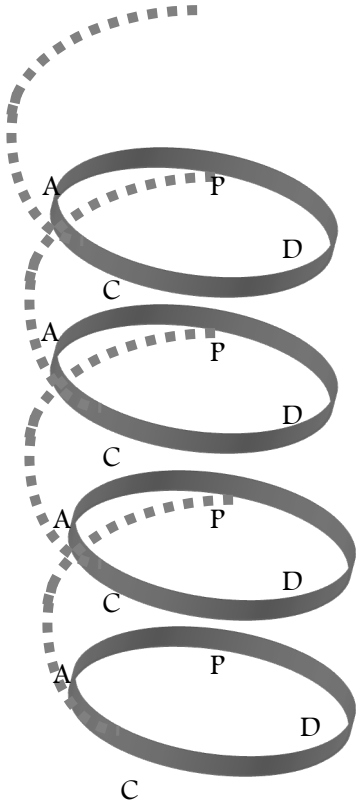
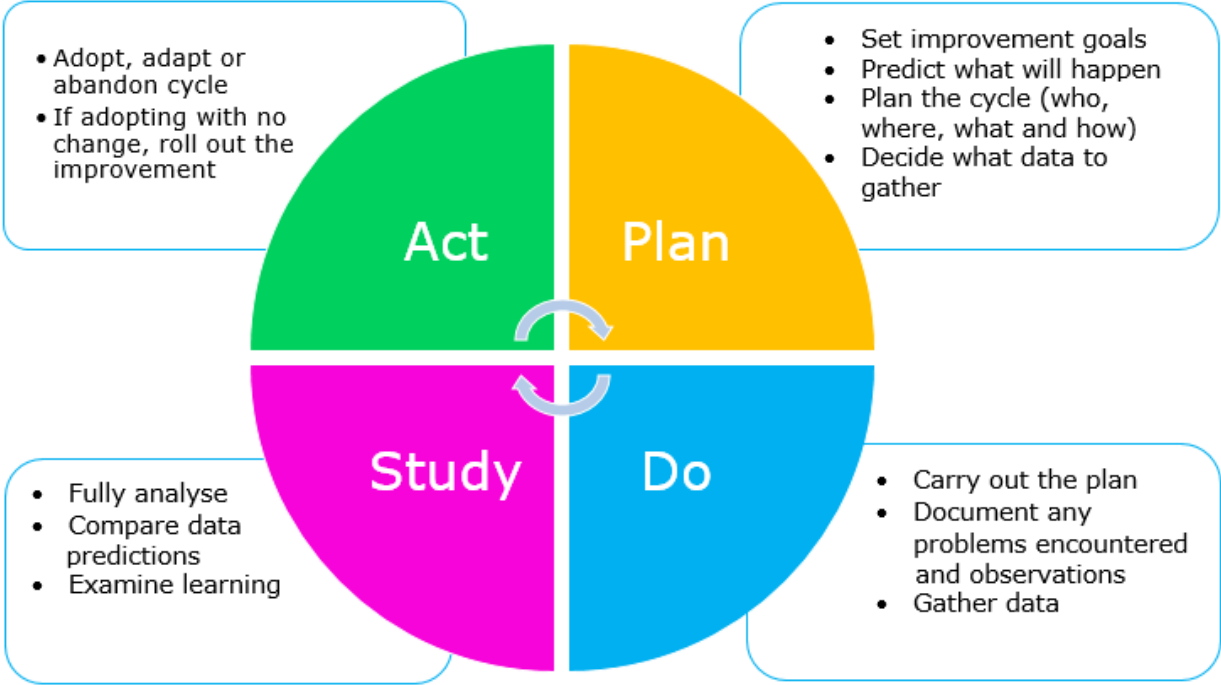
= KAIZEN

= CONTINUAL  
IMPROVEMENT

# Continuous Improvement



# PDSA-circle



Shewhart / W.E. Deming

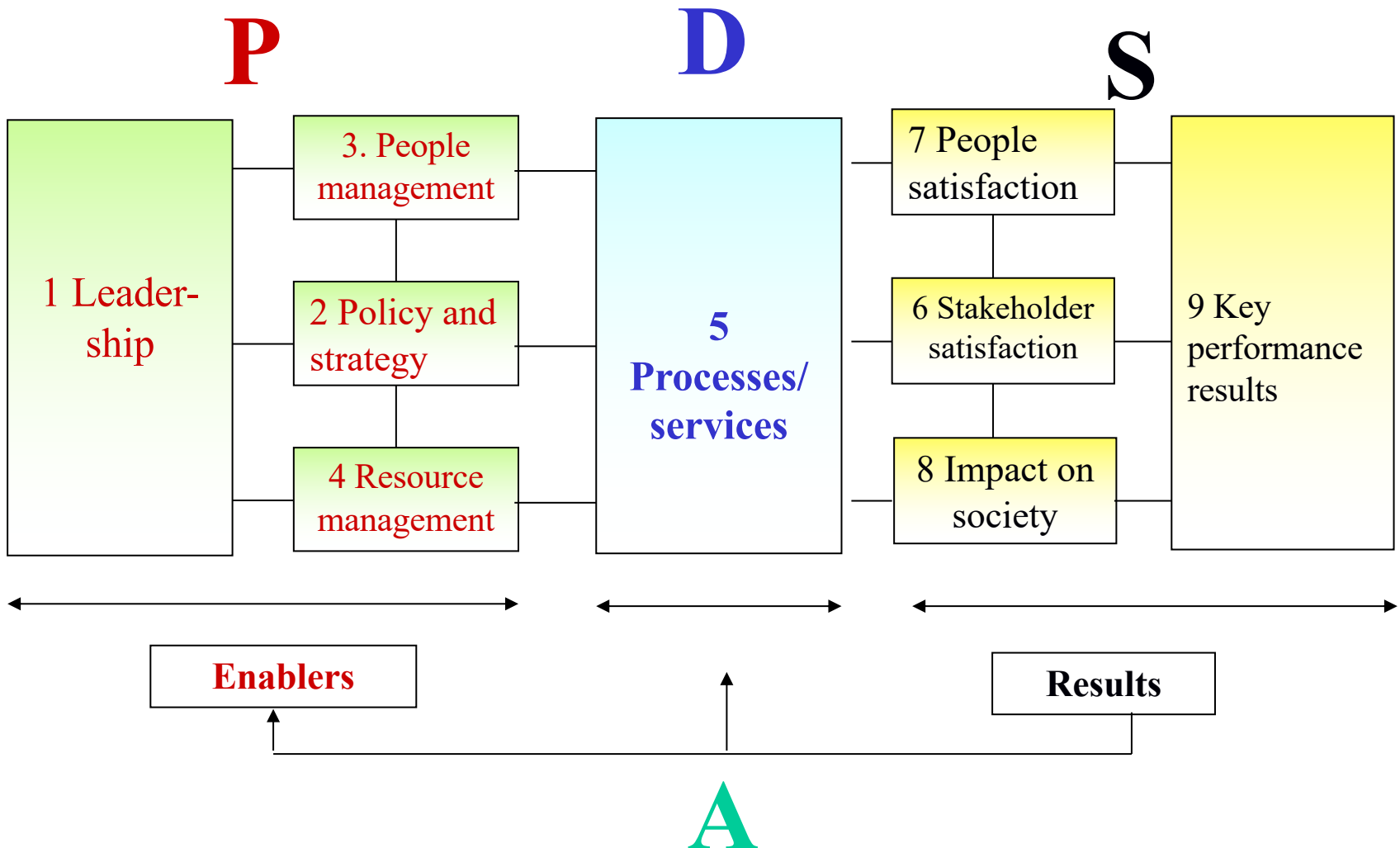


# European Foundation for Quality Management





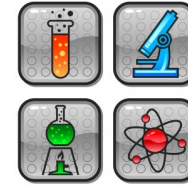
# QUALITY MANAGEMENT SYSTEM





- 7QC TOOLS**
- Check Sheet
  - Fishbone Diagram
  - Histogram
  - Pareto Chart
  - Control Chart
  - Scatter Diagram
  - Stratification

www.vankemenade-act.nl

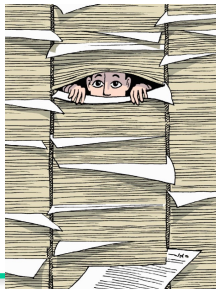


STANDARDS

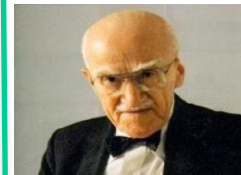
reflective



empirical



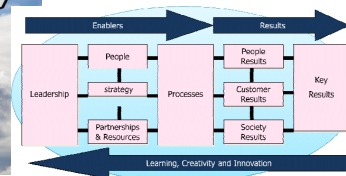
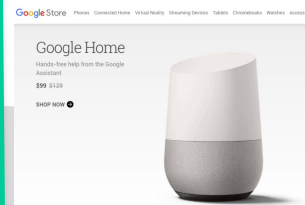
emergence



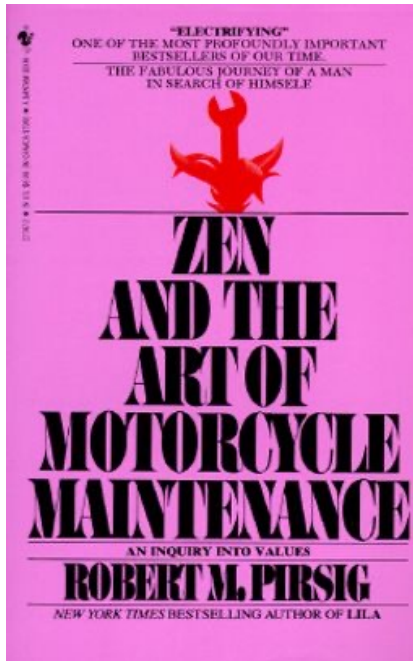
"fitness for use"



reference



# Pirsig (1972)



*“Quality is not a thing, it is an event”, p. 215*

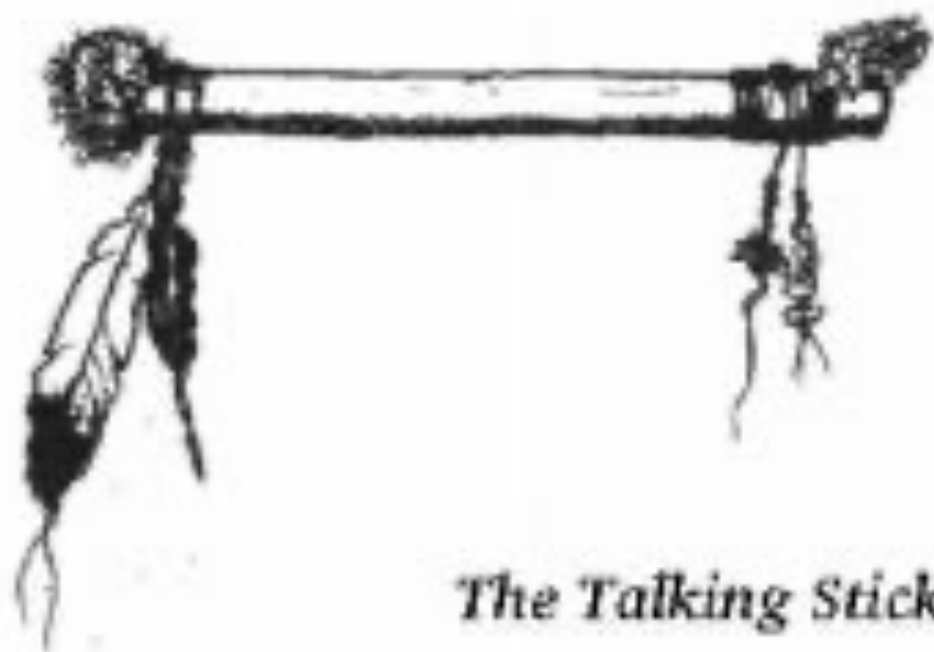
# 3.3. Wat kunnen we leren van het reflectie paradigma?

Professionalisme, bijv. door dialoog  
(Internal) auditing en zelfevaluatie  
Delegating leadership

# ΔΙΑΛΟΓΟΣ



*DIALOG*

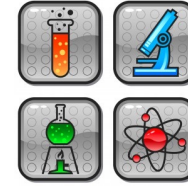


*The Talking Stick*



- 7QC TOOLS**
- Check Sheet
  - Fishbone Diagram
  - Histogram
  - Pareto Chart
  - Control Chart
  - Scatter Diagram
  - Stratification

www.vankemenade-act.nl

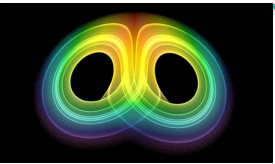


STANDARDS

reflective



empirical



Environment

static quality.  
dynamic quality.



Challenging External Environment



Info Out

Info In

Feedback (empathy)

Info Out

Info In

Challenging External Environment

Info Out

Info In

Emergence

Simple Self-Organized Local Relationships



emergence



PROFESSIONAL MASTERS

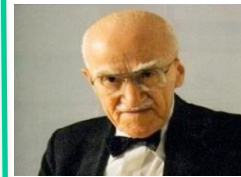


Reflexief

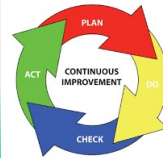
Kennis ontwikkelen, leren en veranderen

Participatief

Cyclisch



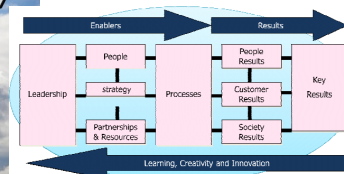
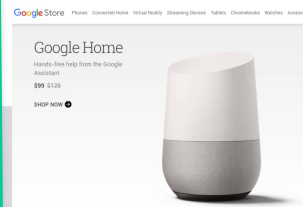
"fitness for use"



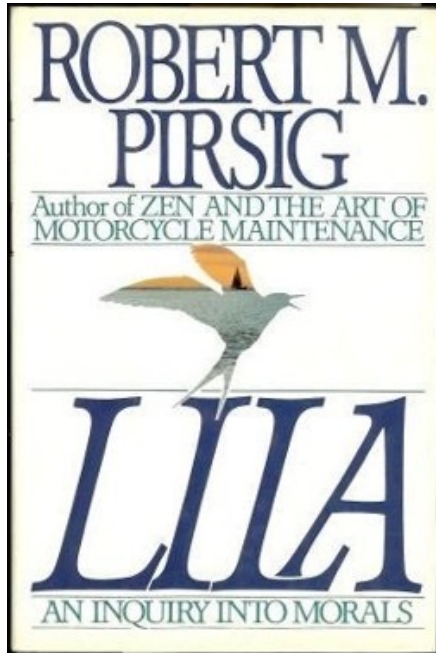
Faculty of Management Sciences



reference



# Pirsig (1991) !!!

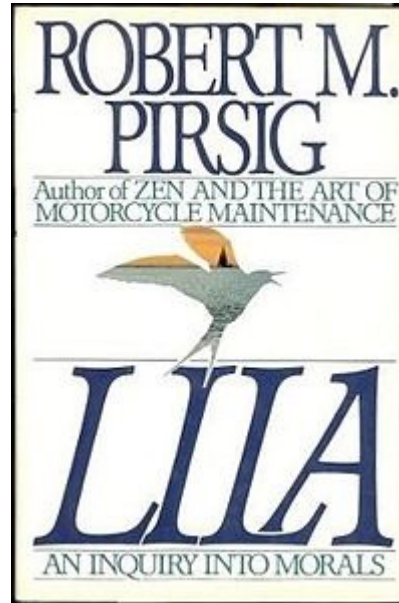




*“Als je een heleboel statische wetten uitvaardigt om het ergste te voorkomen, dan zal ook het beste in de kiem worden gesmoord, dan zal de vonk verdwijnen en blijft er niets anders over dan de saaiheid van een forensendorp”*

## *Statische kwaliteit*

Procesbeheersing  
Erkend en genormeerd  
ISO  
Priester  
Lineair, hiërarchisch  
Vastgelegd, zeker



## *Dynamische kwaliteit*

Evolutie, onzekerheid  
Verrassend, choquerend  
Afwijkend, anders denkend  
Sjamaan  
Dynamisch, systemisch  
Nieuw, ontregelend

*“Zonder Dynamische Kwaliteit kan het organisme niet groeien. Zonder statische kwaliteit kan het organisme niet blijven bestaan. Beide zijn nodig”*

# Statische en Dynamische kwaliteit

guardian.co.uk



# De vier vensters



Criterion/ Paradigm	Empirical paradigm	Reference paradigm	Reflective paradigm	Emergence paradigm
Science	Positivism	Constructivism/interpretivism	Subjectivism	Pragmatism
Quality science	Statistics	(quality) management Sciences	Metaphysics of quality (Pirsig, 1974 and 1991)	Complexity Theory
Purpose	Control	Continuous improvement	Increase professionalism	Radical innovation and wicked problems
Values	Accountability and accuracy	Success and improvement	Professionalism and wisdom	Agility and willingness to change.
	Values are predetermined in a standard measuring method	Values are anchored in a model	Values are also debatable.	Values are open for change regarding time and context.
View on quality management	To measure is to know	"Kaizen" and 'customer delight"	Professionals need to <u>reflect</u> , quality management means quality care.	Create a quality culture
Definition of quality	Compliance to specifications (Gilmore, 1974) Conformance to requirements (Crosby, 1979)	Fitness for use (Juran, 1989) Fitness for purpose (Harvey & Green, 1993)	Quality is not a thing, it is an event (Pirsig, 1974)	Quality is a relative concept and dynamic.
Decisions are made based on	Rules and standards	Models and guidelines	Dialogue and principles	Co-creation
	Judgments are definitive and objective.	Judgements do not know absolute yes/no; are inter-objective	All judgements are subjective, eventually there may be a judgment.	A judgment should be temporary and based on different and diverse views. Judgments are inter-subjective.
Tools and models	SPC, 7 quality tools, KPI's	Business balanced score card, PDSA, EFQM, accreditation systems	The reflective practitioner (Schoen, 1983), Dialogue, second opinion intervention, time-out, story telling, peer review.	Open Space Technology, World Café, Appreciative Inquiry.
Representatives	Shewhart, Locke	Juran, Deming	Sartre, Pirsig	Dewey and Pierce
Leadership style	Directive	Coaching	Delegating	Participating
Friedson logic, who is in control?	The Manager	The Customer	The Professional	The network
Metaphor	Army/ machine	Organism/ system op politics	Brains / physic prisons	Culture, transformation
Risk	Bureaucracy	Pampering the customer	Arrogance	Chaos
Art	Realism, dance music	Greek tragedy, classical music	Existentialism, Variations of the same piece in music.	Beckett, Borges, Nabokov, Jazz improvisation

# Vraag

Waar in de opleiding herken je een of meer van de vensters?

empirie van het meten

referentie van de modellen

reflectie van de professionals

emergentie uit co-creatie

## Vragenlijst

- Individueel invullen
- Scoren
  
- Reactie?

## 3.4. Wat kunnen we leren van het emergentie paradigma?

- 4. Zelf-organisatie
- 5. Co-creation
- 6. Leiderschap: Medusa principles

# 4. Emergentie en zelforganisatie



# Emergentie

- the whole is different than the sum of its parts;
- but irreducible to the separate parts;
- interaction/synergy between internal and external elements (co-creation);
- that occur at the same time (synchronicity);
- unpredictable;
- unexpected;
- **unplanned;**
- **leading to new coherent pattern (novelty / radical innovation).**



# Definitie Emergentie

*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.*

# Het “vlinder-effect” (Lorenz, 1993) escalerende effecten in dynamische systemen

December 2010, zelfverbranding van Mohammed Bouazizi in Tunesië uit protest tegen zijn behandeling door politie en overheid..... Aanleiding voor de “Jasmijnrevolutie” tegen de hoge werkeloosheid, voedselprijzen, censuur en politiek van de president.... Het succes was aanleiding voor de “Beweging van de 25<sup>e</sup> januari” in Egypte..... Toen ontstond ook onrust in Bahrein, Iran, Syrië, Libië.....En nu: wat heeft IS en terreurdreiging hier nog mee te maken? Afghanistan? En de social media? Wat doet de VS?

## ***Andere voorbeelden:***

- *Vliegtuigen in de twin-towers en de “war on terror”*
- *Beurshandel*
- *Mijn wijze van leven en de klimaatsverandering*





## <https://kwaliteit-in-bedrijf.nl/artikel/wat-maakt-dat-verandering-slaagt-of-faalt/>

“de gewenste verandering kan moeiteloos ontstaan, in harmonie met onze menselijke natuur. Het is geen moeizaam proces dat ‘gemanaged’ moet worden. Integendeel. Verandering is er altijd. De kunst is om de verandering te laten ontstaan in de richting van de visie en ambities van de organisatie, mits die gedeeld zijn door alle betrokken mensen. Dat gebeurt wanneer het verandervermogen dat elke organisatie heeft optimaal de ruimte krijgt. En dat gaat over mensen en hun onderlinge relaties. Dat ‘managen’ is, zoals ik eerder schreef, meer een sociale kunst dan een ambacht” (Theo Kroese).

# Tools

- Open Space Technology

Een open uitnodiging die het doel van de sessie benadrukt.

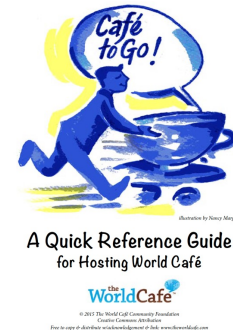
Geen vooraf bepaalde agenda.

Deelnemers (starten) in een kring.

De creatie van een 'marktplaats' waar in volledige vrijheid gewinkeld kan worden met veel 'ontsnappingsmogelijkheden'.

Een fijne flow van wisselende plenaire sessies, groepsessies en breaks.

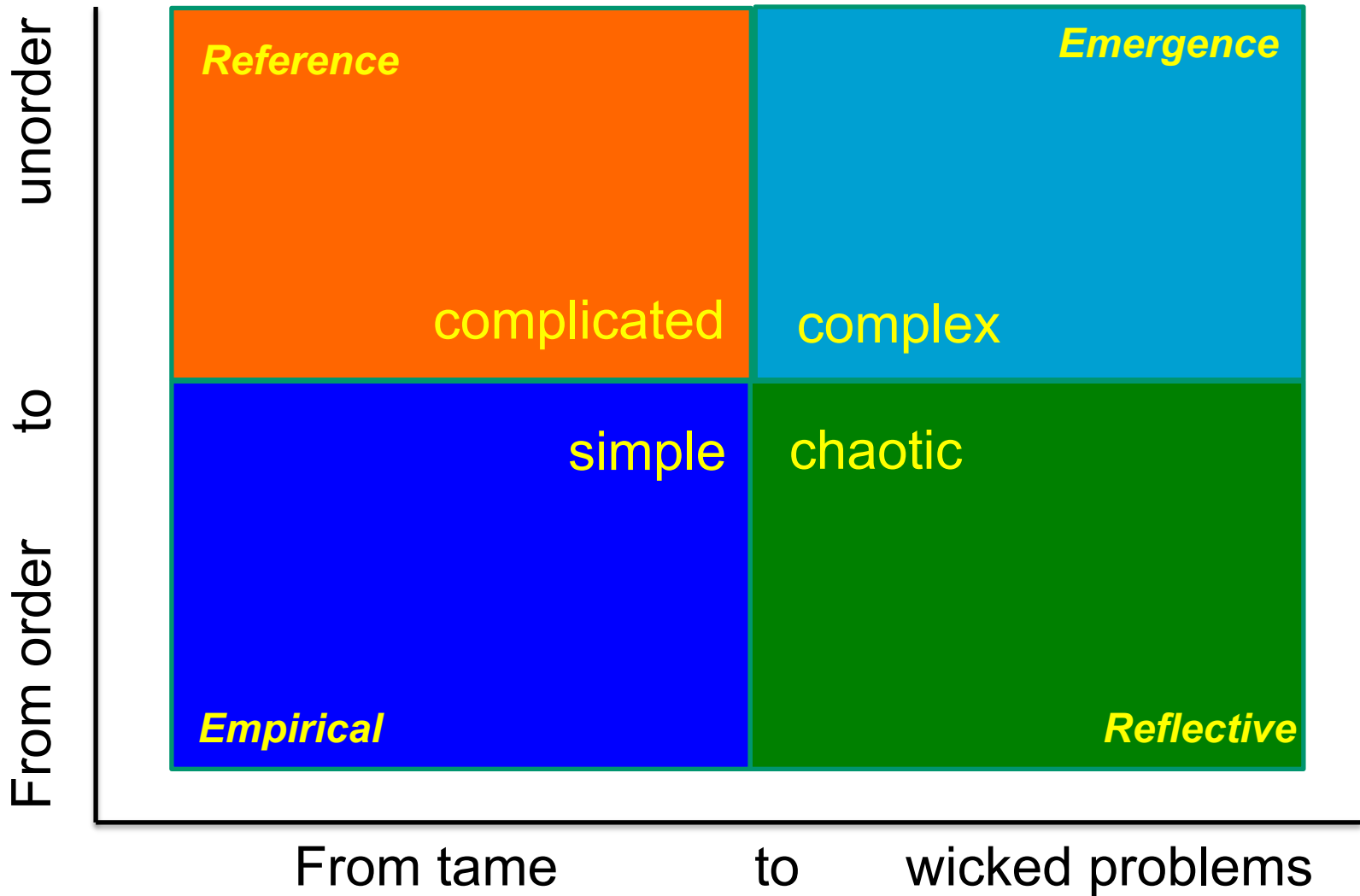
# World cafe



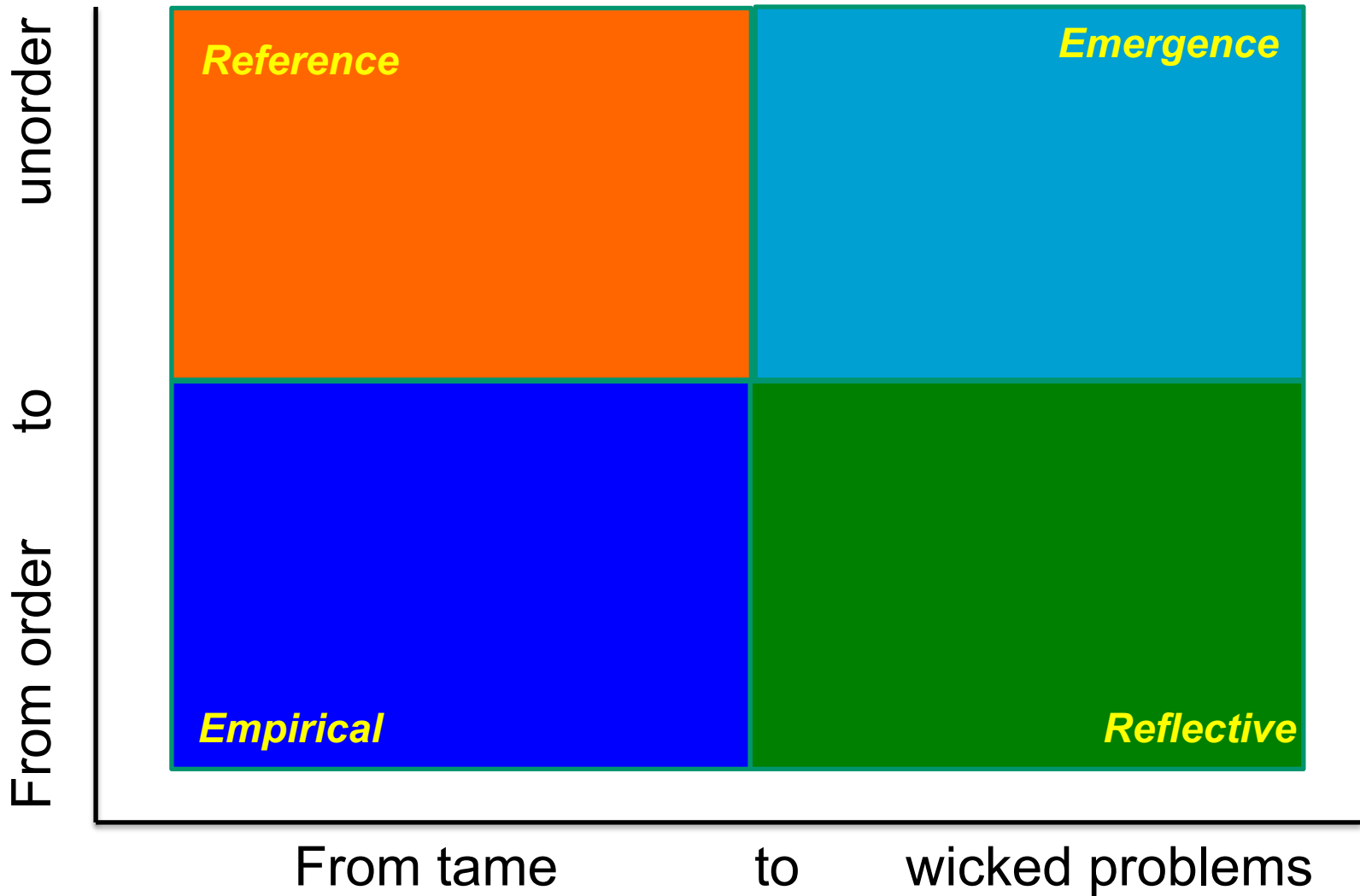
- *Seat four (five max) people at small Café-style tables.*
- *Set up progressive (at least three) rounds of conversation, approximately 20 minutes each.*
- *Engage questions or issues that genuinely matter to your life, work, or community.*
- *Encourage participants to write, doodle and draw key ideas on their tablecloths.*
- *Upon completing the initial round of conversation, you may ask one person to remain at the table as a “table host” for the next round, while the others serve as travelers or “ambassadors of meaning.”*

# World cafe

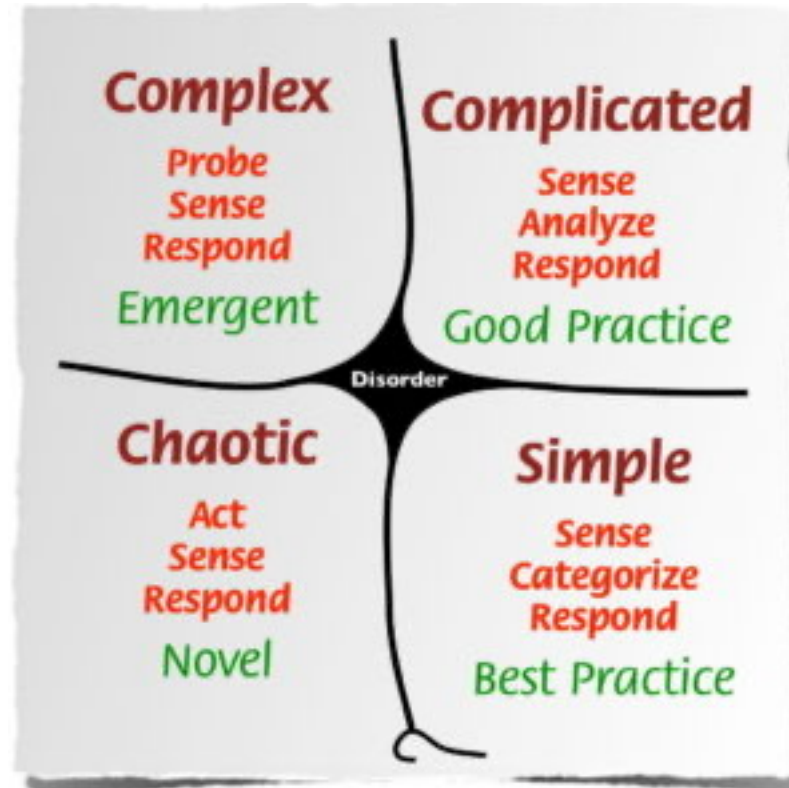
- *In the last round of conversation, people can return to their first table to synthesize their discoveries, or they may continue traveling to new tables.*
- *After at least three rounds of conversation, initiate a period of sharing discoveries & insights in a whole group conversation. It is in these town meeting-style conversations that patterns can be identified, collective knowledge grows, and possibilities for action emerge.*
- *At the end, all of the tables or conversation clusters in the room will be crosspollinated with insights from prior conversations.*





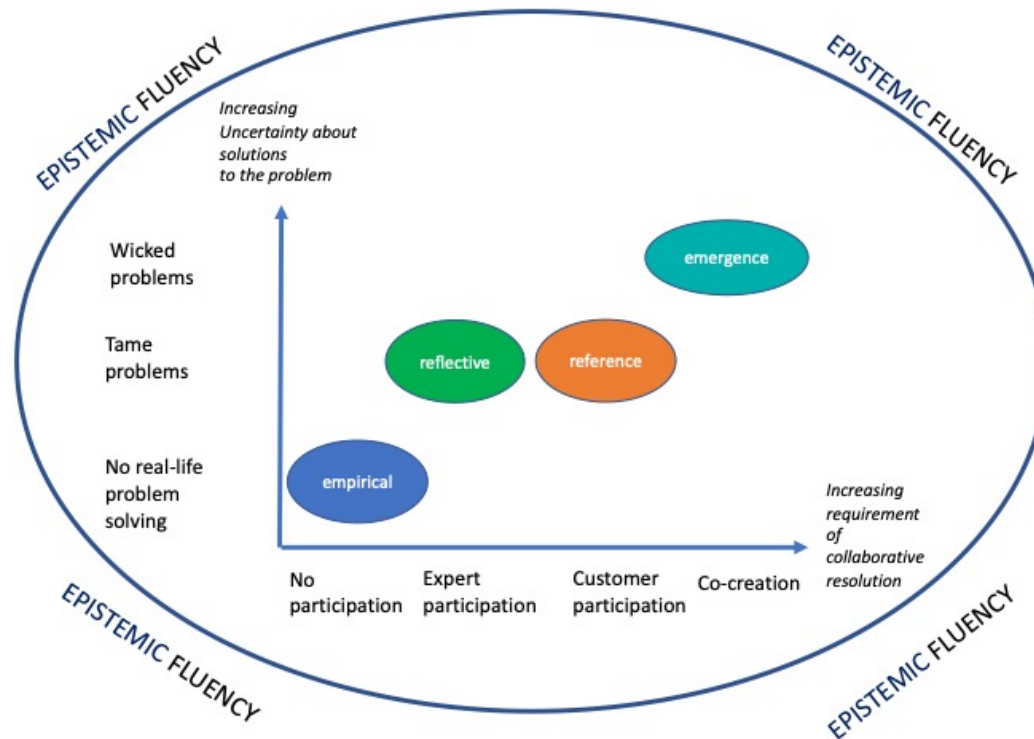


# Contexten

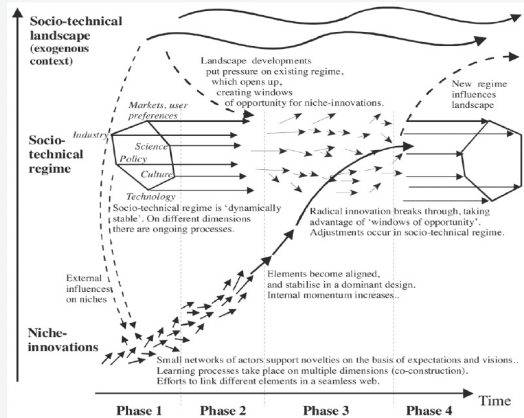


Cynefin. Snowden & Boone (2007)

# Wanneer emergentie paradigma?



# Kansen herkennen - discovery paradigma



Geels, F. W., & Schot, J. (2007). Typology of sociotechnical transition pathways. *Research policy*, 36(3), 399-417.



# Kansen herkennen – creatie paradigma



# Innovatiemanagement

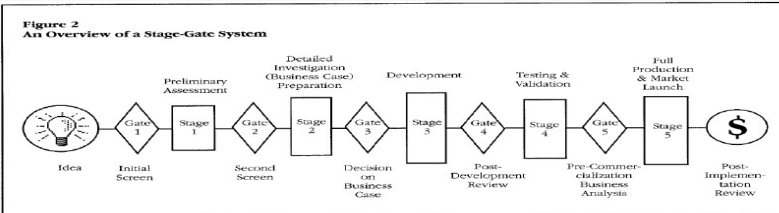
## Incrementeel versus radicaal



Incrementele innovatie betreft geleidelijke verbeteringen binnen bestaande producten of processen, terwijl radicale innovatie leidt tot fundamentele veranderingen en vaak nieuwe markten of productcategorieën creëert.

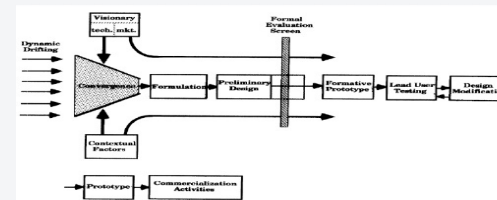
### INNOVATION IS TE MANAGEMEN IN LINEAIRE PROCESSEN

#### INCREMENTELE INNOVATIE



Fases gescheiden door checkpoints  
Checkpoints evalueren tussenproduct tegen set van criteria  
Model past minder bij 'niet te managen' context rondom innovaties.

#### DISCONTINUOUS INNOVATIE



Vergelijkbaar model maar minder klant gedreven en meer exploratief van aard  
Het innovatie proces is aangepast aan het type innovatie

Kritiek hierop heeft geresulteerd in de ontwikkeling van nieuwe processen: meer **adaptief, flexibel, agile en versneld**

Design thinking

Lean start-up

Scrum

# Vier redenen voor een aparte bijeenkomst over kwaliteit in dynamische en complexe omgevingen (duo's)

1. We verschillen van mening over wat kwaliteit is.
2. De wereld is complex, onzeker,.. Kwaliteit is onder dergelijke omstandigheden moeilijk te beheersen. Traditionele manieren van kwaliteitszorg werken niet meer (optimaal).
3. Veel kwaliteit is niet georganiseerd via de formele organisatiekanalen maar ontstaat (emergeert) door zelforganisatie.
4. We kunnen de huidige problemen alleen maar oplossen door middel van co-creatie / co-design.

# Agenda

- 9.30 start met welkom en programma van de dag
- 10.00 huiswerk, materialen
- 10.15 1. Kwaliteit, ja maar....
- 11.00 2. Complexiteit
- 13.00 3. Typologie in vier mentale modellen
  - 3.1. Wat kunnen we leren van empirie?
  - 3.2. Wat kunnen we leren van referentie
  - 3.3. Wat kunnen we leren van reflectie?
  - 3.4. Wat kunnen we leren van emergentie
- 14.00 4. Emergentie en zelforganisatie
- 15.00 5. Complexiteitsleiderschap**
- 16.15 korte evaluatie en toets (Ed W.)
- 16.45 einde

# 5. Complexiteits leiderschap

## Participatieladder (Arnstein, 1969)

Organiseren	Participatieladder Arnstein (1969)
(Dwang)	Manipulation
Coördinatie	Therapy
Consultancy van experts	Informing
Coöperatie	Consultation of citizens
Co-creatie	Placation
	Partnership
	Delegated power
	Citizen control



"Which is more important," asked Big Panda, "the journey or the destination?"

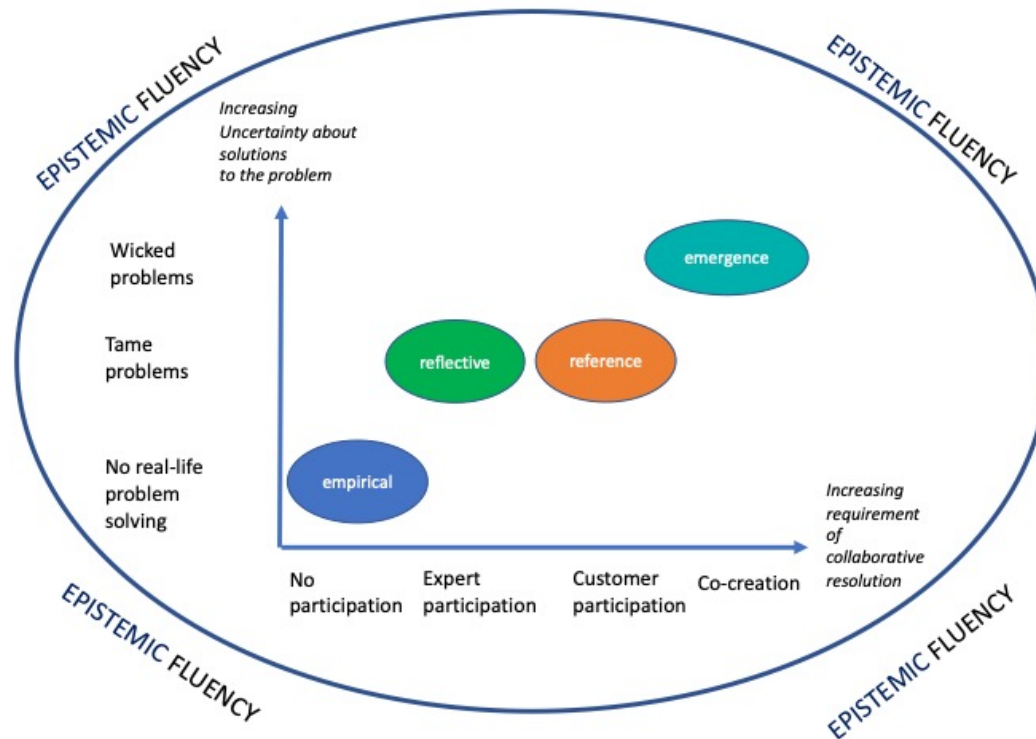
"The company," said Tiny Dragon.

jamesnorbury.com

Uit: [Norbury, J. \(2021\) Big Panda and Tiny Dragon, in eigen beheer](#)



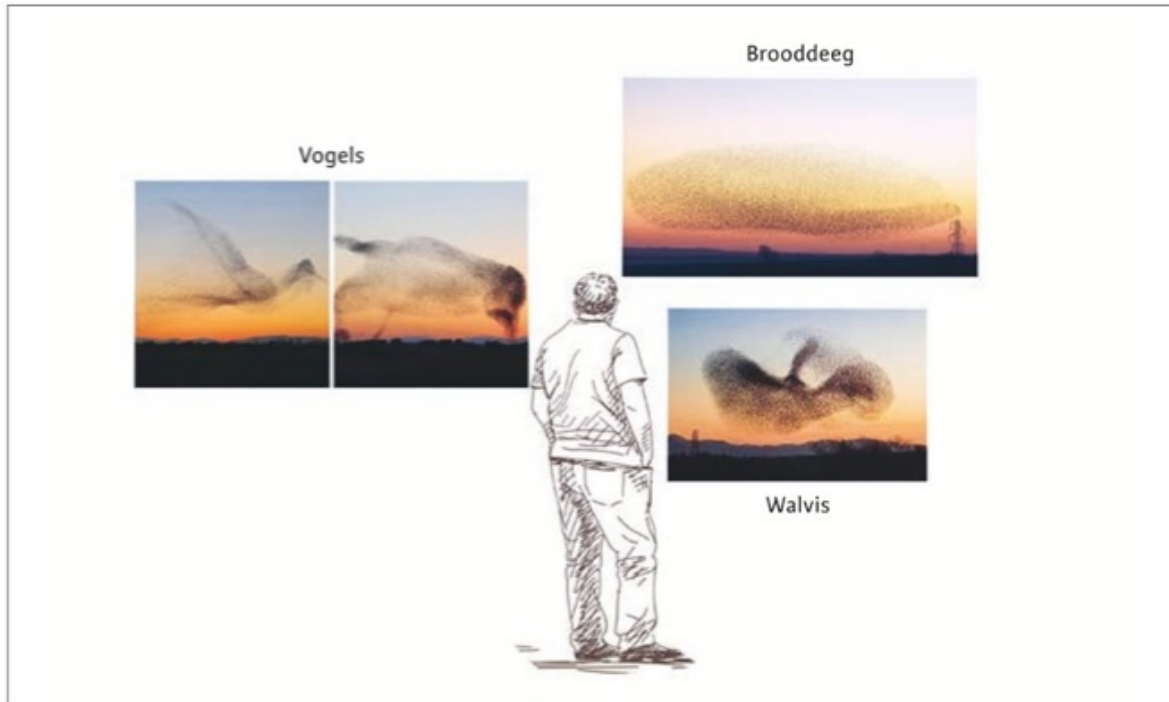
# (Noodzaak tot) samenwerking / co-creatie



# Homan (2024): sociale complexiteitsdenken

“Op deze wijze ontvouw ik een zogeheten ‘witness-perspectief’ (binnenkant-; deelnemersperspectief) op leiderschap. Als aanvulling op het steeds maar weer terugkomende aboutness-perspectief, waarbij leiders als het ware buiten de interactie staan en deze vanuit een toeschouwerspositie kunnen beïnvloeden”.

Figuur 1. Aboutness-perspectief.



# Actieonderzoek



# Actieonderzoek

- Wilma van der Vlegel
  - <https://ijic.org/articles/10.5334/ijic.7560>
  - van der Vlegel-Brouwer, W., Eelderink, M. and Bussemaker, J., 2023. Participatory Action Research as a Driver for Health Promotion and Prevention: A Co-creation Process Between Professionals and Citizens in a Deprived Neighbourhood in the Hague. *International Journal of Integrated Care*, 23(4), p.13.DOI: <https://doi.org/10.5334/ijic.7560>

# Aim

- the ‘Healthy and Happy The Hague’ network in the Netherlands wanted to gain insight in how prevention and health promotion could become successful in one deprived neighbourhood, Moerwijk.

# Homan (2024)

## *On stage versus off stage*

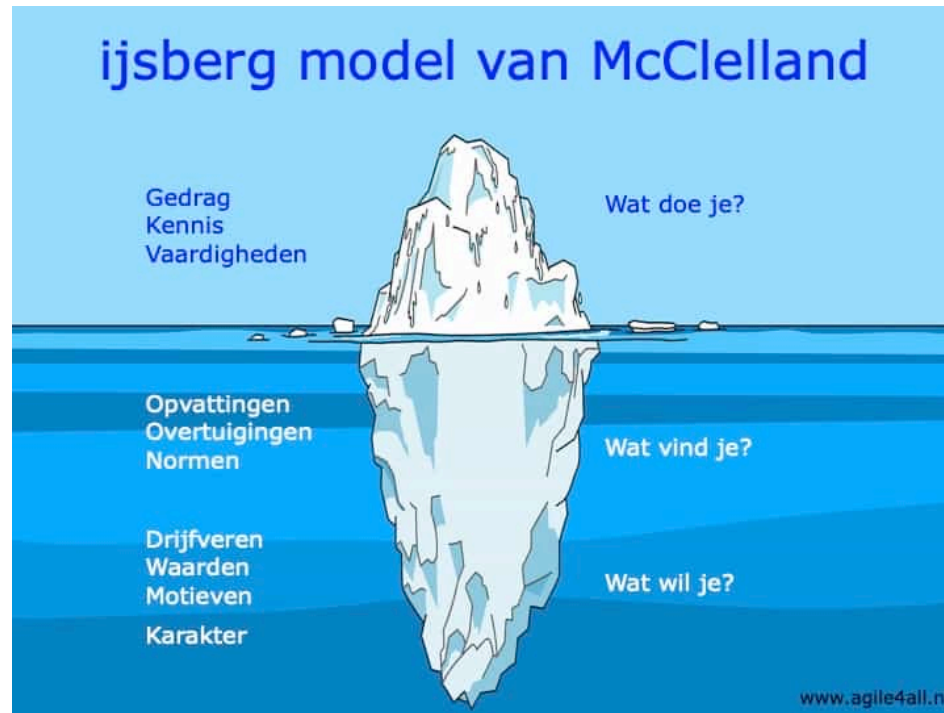
Wat off-stage gebeurt heeft meer invloed op het concrete gedrag dan wat on stage gebeurt.

Off-stage gesprekken hebben plaats met kleine groepjes vertrouwelingen (petrischaaltjes) of in whatsapp groepen.

On stage: missie, visie, values

Off stage: “ik kan hier niets mee”; “Dat gaan we dus niet doen”.

# Onderstroom en bovenstroom



McClelland D C., (1973) “Testing for competence rather than for intelligence”, *American Psychologist*, 28,: 12-21,.



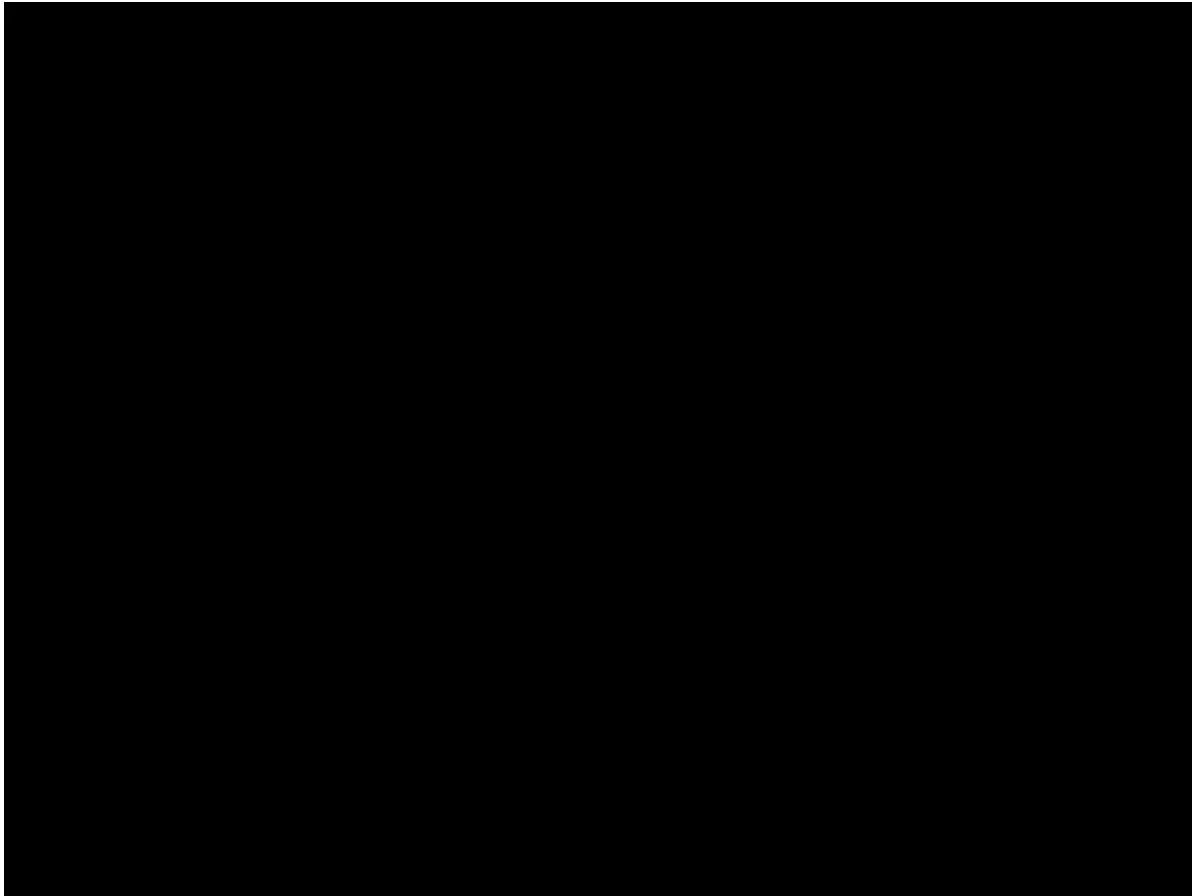
# Thermometer

Elephant dictionary

Things dont ever change here.

We do not need to change, everything is ok!

We tried this before...



## Voorbeeld

- Providing quality is **too costly**.
- Being quality centered is **too time consuming**. Staff is stretched thin as it is.
- More quality is **'nice' but not important**.
- Quality is **only the job of those in direct contact with customers**.
- To provide quality, we will have to **increase our staffing ratio**.
- Quality can only be truly effective in a **small** institute.
- We may think quality is effective, but there is no **evidence** to prove it.
- Many quality practices **compromise safety**, and therefore should not be implemented.
- The first step to quality is **renovation or construction**.
- We have already received a number of **quality awards**, so we must be good.
- Our customers are **not complaining**, so we must be a high quality organisation.

# De onderstroom: Five elements in change

1. Sense of urgency / catalyst
2. Letting go
3. Do not know
4. Co-create
5. New beginning



# 1. Sense of urgency

- Repeat, repeat, repeat
- Do not give up
- Change your own behaviour
- Inspire
- Recognise supporters
- Your urgency???



## 2. Letting go

- Every change has a price.
- Knowing what the price is, makes change easier.
- Do not ignore what gets lost.
- Recognise supporters
- What about your losses?





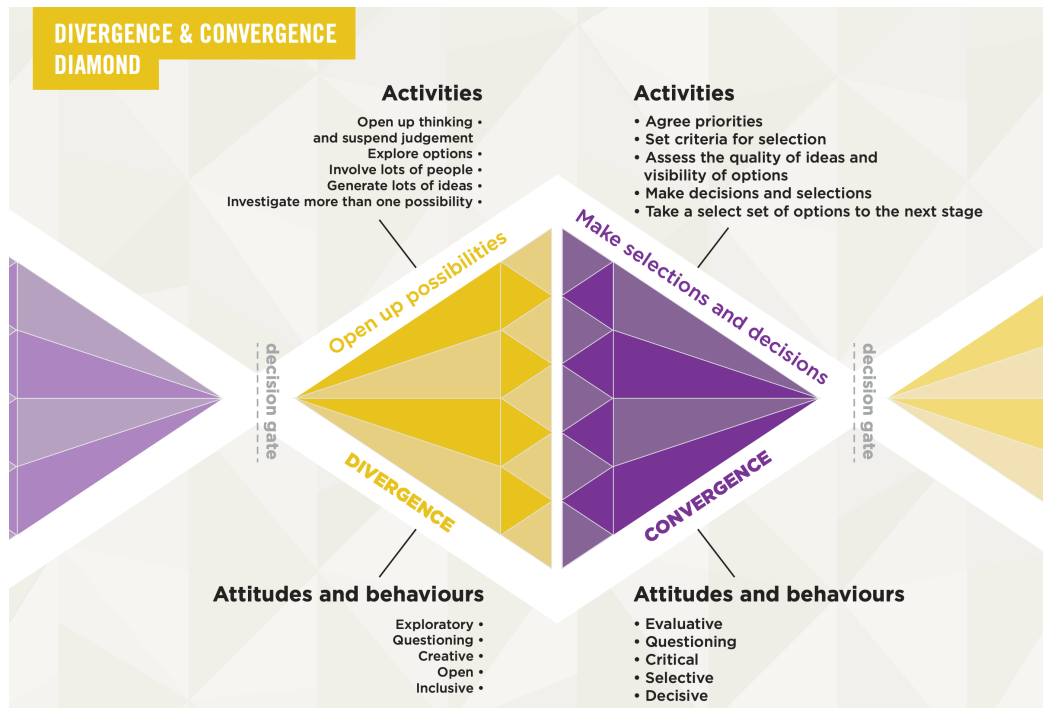
# 3. Do not know

Which behaviour that we do not want reoccurs?

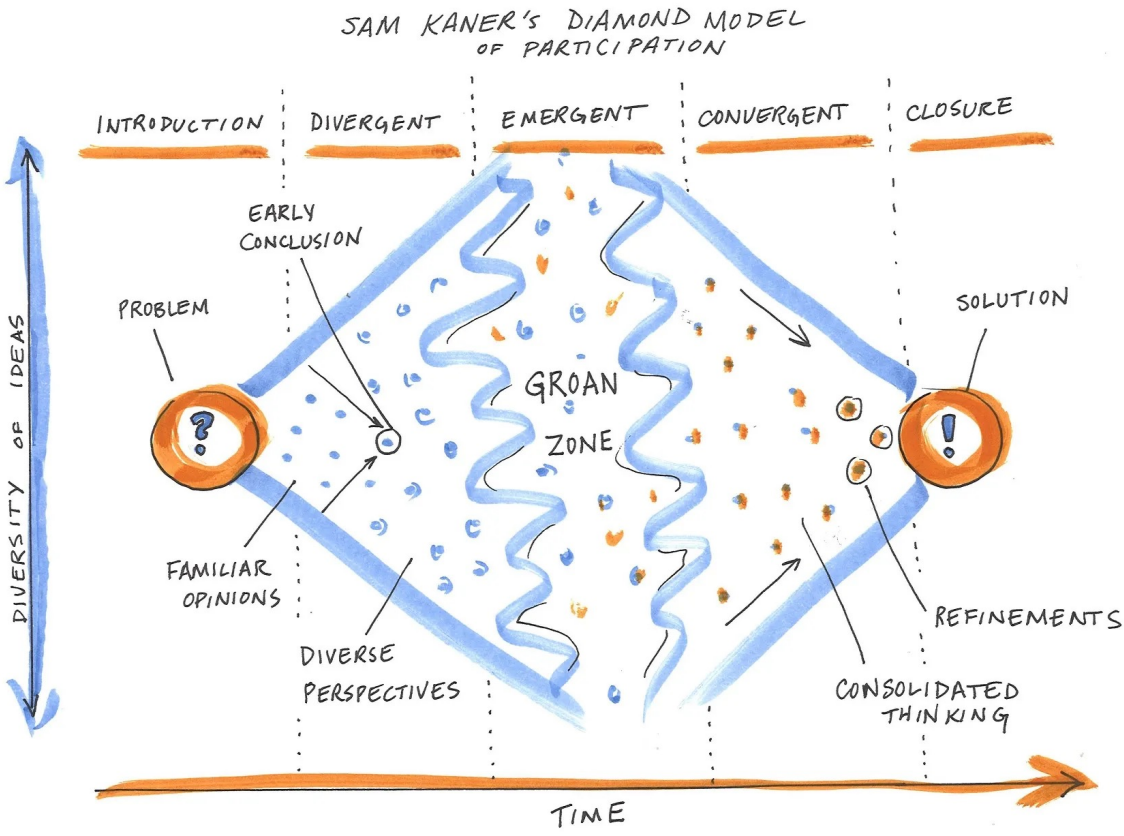
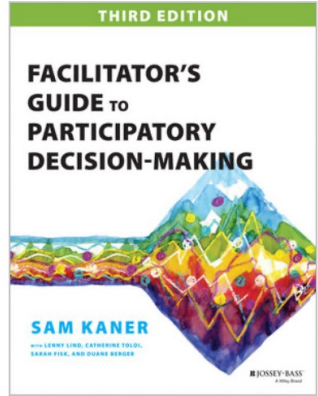
- What does that solve?
- What will happen, if it stops?
- Who will suffer most?
- To whom are people loyal in doing so?

# Zijpad

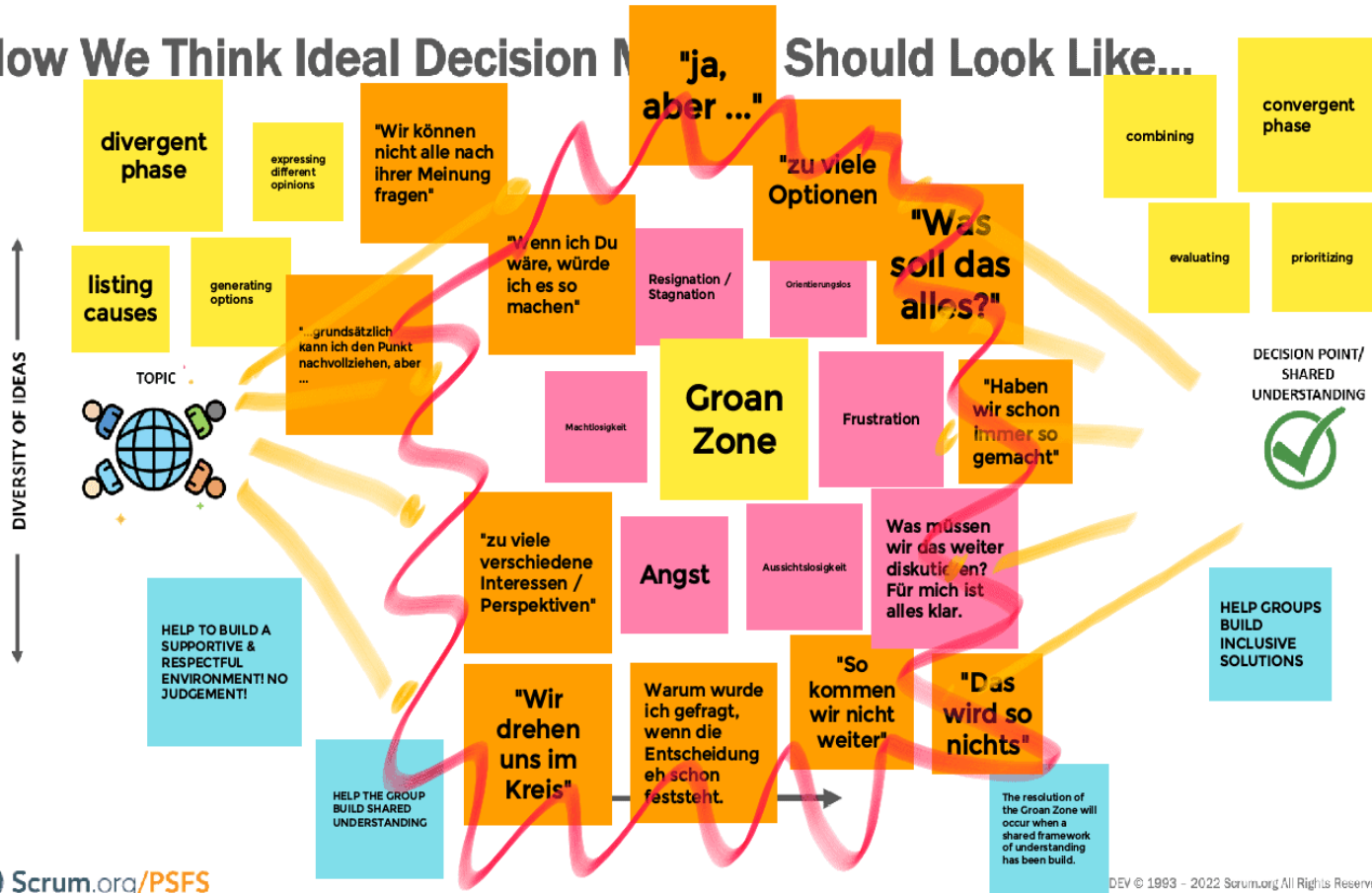
- Design thinking



# Sam Kaner



# How We Think Ideal Decision Making Should Look Like...



# Kaner, chapter 19

Diamond Stage	Focus Area
Business as usual	Set ground rules, break the ice, set the topic/frame the conversation
Divergent zone	Inspect data and (possibly subconsciously) inspire previously unknown thoughts and ideas to surface
Divergent zone	Brainstorm ideas, possible root causes, hypothesis, provoke and encourage thoughts and ideas to surface
Groan zone	Discuss and contemplate different ideas to the point where clarity emerges as to which idea(s) might be the best ones to pursue
Convergent zone	Narrow down ideas to the most suitable ones
Close	Decide on the final way forward and agree on <i>when</i> and <i>how</i> to circle back on progress

## FACILITATING IN THE GROAN ZONE

FACILITATOR'S OBJECTIVES



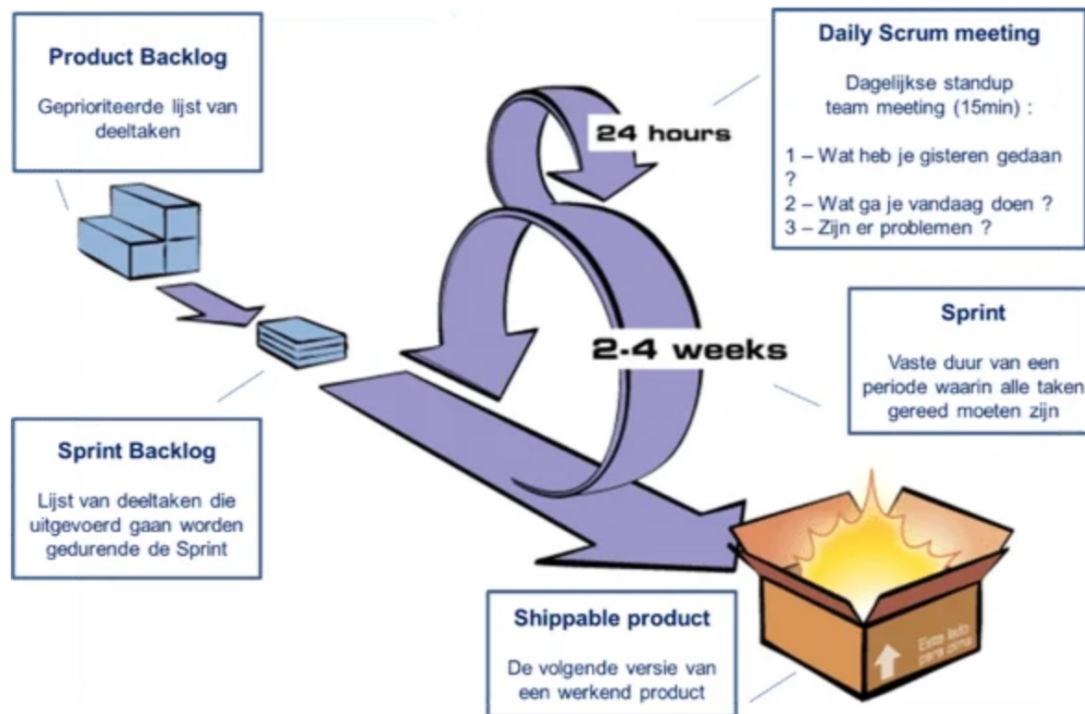


## 4. Co-create

- Experiment
- Within simple rules
- We learn from mistakes
- Recognise support
- Know your own creation history



# Scrum



Figuur 1 - Schematische weergave van de SCRUM methodiek

Every end

Is A new

BEGINNING

# 5. New Beginning

- Be the example
- Reward
- Cherish successes
- Recognise support
- What is your contribution?

# Planned change?

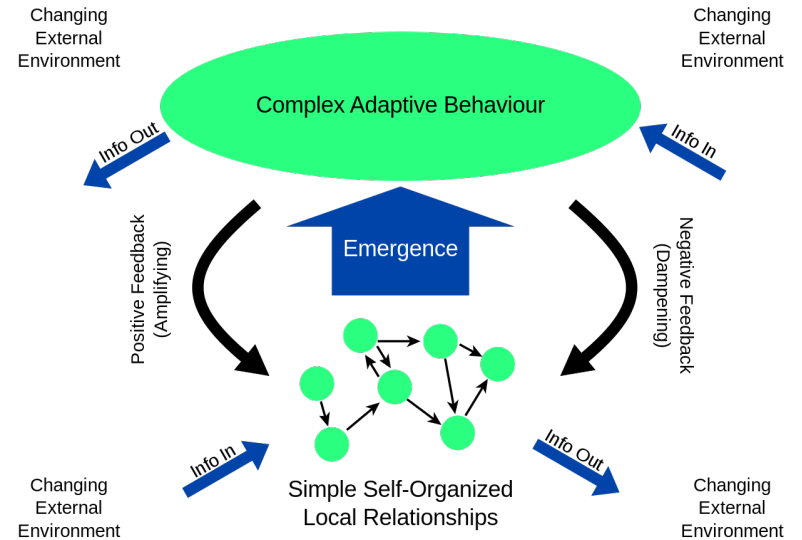
- Volgens onderzoek onder leiding van Henk Volberda, hoogleraar strategie en innovatie aan de Universiteit van Amsterdam, blijkt dat 75 procent van innovatiesucces wordt bepaald door niet-technologische factoren, dus slechts 25 procent van het succes komt door technologie. Die 75% van het succes wordt bepaald door vormen van sociale innovatie zoals zelforganisatie, dienend leiderschap, slimmer werken en co-creatie.

# Agenda

- 9.30 start met welkom en programma van de dag
- 10.00 huiswerk, materialen
- 10.15 1. Kwaliteit, ja maar....
- 11.00 2. Complexiteit
- 13.00 3. Typologie in vier mentale modellen
  - 3.1. Wat kunnen we leren van empirie?
  - 3.2. Wat kunnen we leren van referentie
  - 3.3. Wat kunnen we leren van reflectie?
  - 3.4. Wat kunnen we leren van emergentie
- 14.00 4. Emergentie en zelforganisatie
- 15.00 5. Co-creatie
- 15.30 6. Leiderschap in complexiteit**
- 16.15 korte evaluatie en toets (Ed W.)
- 16.45 einde

# Leiderschap in complexiteit

- Emergentie vraagt:
- Nieuw leiderschap vraagt:
- MEDUSA - tools



# Zwermintelligentie

- *De wetmatigheden achter zwermintelligentie:*
  - Wie het weet mag het zeggen. [Leiderschap](#) is geen functie maar een rol. Afhankelijk van de situatie wordt de leidersrol opgepakt door de meest competente(n) in de groep.
  - Twee weten meer dan één. Alle beslissingen zijn groepsbeslissingen. Benut diversiteit.
  - Hou het simpel. Complexe omstandigheden vragen om eenvoudige oplossingen.
  - Duidelijke waarden en normen. Duidelijke waarden en (een klein aantal) normen zijn in complexiteit het beste navigatie-instrument.
  - Individuele vrijheid. Er moet vrije interactie zijn tussen groepsgenoten, er moet vrijheid van keuze en vrijheid van handelen (afwezigheid van dwang) zijn.
  - Toegankelijke informatie. Informatie moet voor iedereen toegankelijk zijn.
  - Gezamenlijke ambitie, gezamenlijk belang. Waar is deze groep voor? Wat is de reden van samenzijn? Wat levert het voor wie op?
  - Eigen verantwoordelijkheid. De consequenties van gemaakte keuzes zijn voor jezelf.



# Medusa



Rape  
“Gods”  
Victim blaming  
Snakes and eyes







The Birth of Pegasus and Chrysoar



“How can a triumph be possible if you are defeating a victim?” Garbati

# MEDUSA: Benadering van wilde problemen

*De zes moeders van innovatie*

- *Mogelijk maken (enable)*
  - *Zelforganisatie / simpele regels*
- *Eenheid smeden (motivate)*
  - *Creëren van gedeelde verlangens / noden*
- *Denken aan de toekomst (dream)*
  - *Scenario denken / Appreciative Inquiry*
- *Uitwisselen (interact)*
  - *Stakeholderanalyse / Interactie*
- *Snuiven van de context (context sensitivity)*
  - *Rich pictures*
- *Aanpassen (adapt)*
  - *Improvisatie*

# Improvisatie



Approximate:

[https://www.youtube.com/watch?v=89LPVXrm\\_Ic](https://www.youtube.com/watch?v=89LPVXrm_Ic)

# Stappen

They play the same one every night... spotless....

You need to have 'the basic mechanical knowledge and imagination'.

You need 'spontaneity'.

You take the chance to go out there and make a mistake....

You depend on each other (on how intuitive the rhythm section is that is backing you up).

- Fouten bestaan niet, wel inzichten.
- Denk in kleine brokken.
- Doe niet heel veel experimenten tegelijkertijd.
- Bepaal hoe lang een experiment duurt
- Evalueer je experiment.

# Experiment: Organisatie-meting

- The R2E2 Dialogue© for Total Quality Management
- St Maarten Medical Centre
- March 2019
- Versie 3, April 2024

Name:

Organisation:

Criterion	Subcriterion				
1. Leadership	1.1 Values, mission and vision				
	1.2 Leadership style				
2. Policy and strategy	2.1. Policy development				
	2.2. Implementation of policy				
3. People management	3.1. Staff appraisal				
	3.2. HR development				
4. Resources	4.1 Finances				
	4.3 Material resources and facilities				
5. Management of Processes	5.1. Primary services				
	5.2. The Role of the customer				
6. Customer satisfaction					
7. Staff satisfaction					
8. Impact on society					
9. Key performance indicators					
<b>Total</b>					

		<i>Empirical</i>	<i>Reference</i>	<i>Reflective</i>	<i>Emergence</i>
<b>1.</b> <b>LEADERSHIP</b>	1.1. Values, mission, vision	Rules are leading.	Guidelines are leading.	Professional principles are leading.	Change is leading.
	1.2. Leadership Style	Directive (telling)	Coaching (selling)	Delegating	Participative
<b>2.</b> <b>STRATEGY AND POLICY</b>	2.1 Policy development	Policies within the institute are developed top-down and documented.	Policies are developed <i>middle up down</i> <sup>1</sup> .	Policies are <u>developed on the basis of consultation of staff by the management.</u>	Policies are developed in cooperation with all network members.
	2.2. Implementation of policy	Policies within the institute are implemented top-down.	Policies are implemented <i>middle up down</i> <sup>2</sup> .	Policies are <u>implemented on the basis of consultation of staff by the management.</u>	Policies are implemented in cooperation with all network members.
<b>3.</b> <b>PEOPLE MANAGEMENT</b>	3.1. Staff appraisal.	There is a staff appraisal and remuneration system documented.	The appraisal and remuneration system leads to personal improvement.	The team of professionals is involved in staff appraisal.	Staff appraisal and remuneration includes 360 degrees feedback.
	3.2. Human Resource (HR) development	An individual staff development plan <u>is documented.</u>	An individual staff development plan leads to personal improvement.	The team of professionals is involved in HR development.	Staff development includes creativity and change management.





		<i>Empirical</i>	<i>Reference</i>	<i>Reflective</i>	<i>Emergence</i>
<b>4. RESOURCE MANAGEMENT</b>	4.1. Finances	Financial planning is documented.	There is a demonstrable <i>planning and control cycle</i> , leading to improvements.	Staff feels responsible for organisation's finances.	Financial management is innovative and first class according to all stakeholders.
	4.2. Material resources and facilities	Materials and facilities are chosen on the base of short-term policies.	Materials and facilities are planned and evaluated.	Staff feels responsible for the quality of materials and facilities.	Materials and resources are innovative and first class according to all stakeholders.
<b>5. MANAGEMENT OF PROCESSES</b>	5.1. Primary services	Primary services are controlled regularly.	Primary services are continuously improved.	Primary services are teamwork and internally audited.	Primary services are innovative and first class according to all stakeholders.
	5.2. Role of the customer	The quality of the process is more important than the customer.	The customer is king.	Besides the customer, the professional is leading.	Cooperation and interaction with the network <u>is</u> crucial.



RESULTS	<i>Empirical</i>	<i>Reference</i>	<i>Reflective</i>	<i>Emergence</i>
<b>6. Customer satisfaction</b>	Data are available on customer <u>satisfaction</u> , <u>reflected</u> upon and documented.	Trend data are available. An explicit decision has been taken <u>on the basis of</u> the results of this comparison.	The data have been compared to the objectives.	The results have been compared to those of excellent institutes.
<b>7. Staff satisfaction</b>	Data are available on staff <u>satisfaction</u> , <u>reflected</u> upon and documented.	Trend data are available. An explicit decision has been taken <u>on the basis of</u> the results of this comparison.	The data have been compared to the objectives.	The results have been compared to those of excellent institutes.
<b>8. Impact on society</b>	Data are available on impact on <u>society</u> , <u>reflected</u> upon and documented.	Trend data are available. An explicit decision has been taken <u>on the basis of</u> the results of this comparison.	The data have been compared to the objectives.	The results have been compared to those of excellent institutes.
<b>9. Key performance indicators</b>	Data are available on key performance <u>indicators</u> , <u>reflected</u> upon and documented.	Trend data are available. An explicit decision has been taken <u>on the basis of</u> the results of this comparison.	The data have been compared to the objectives.	The results have been compared to those of excellent institutes.



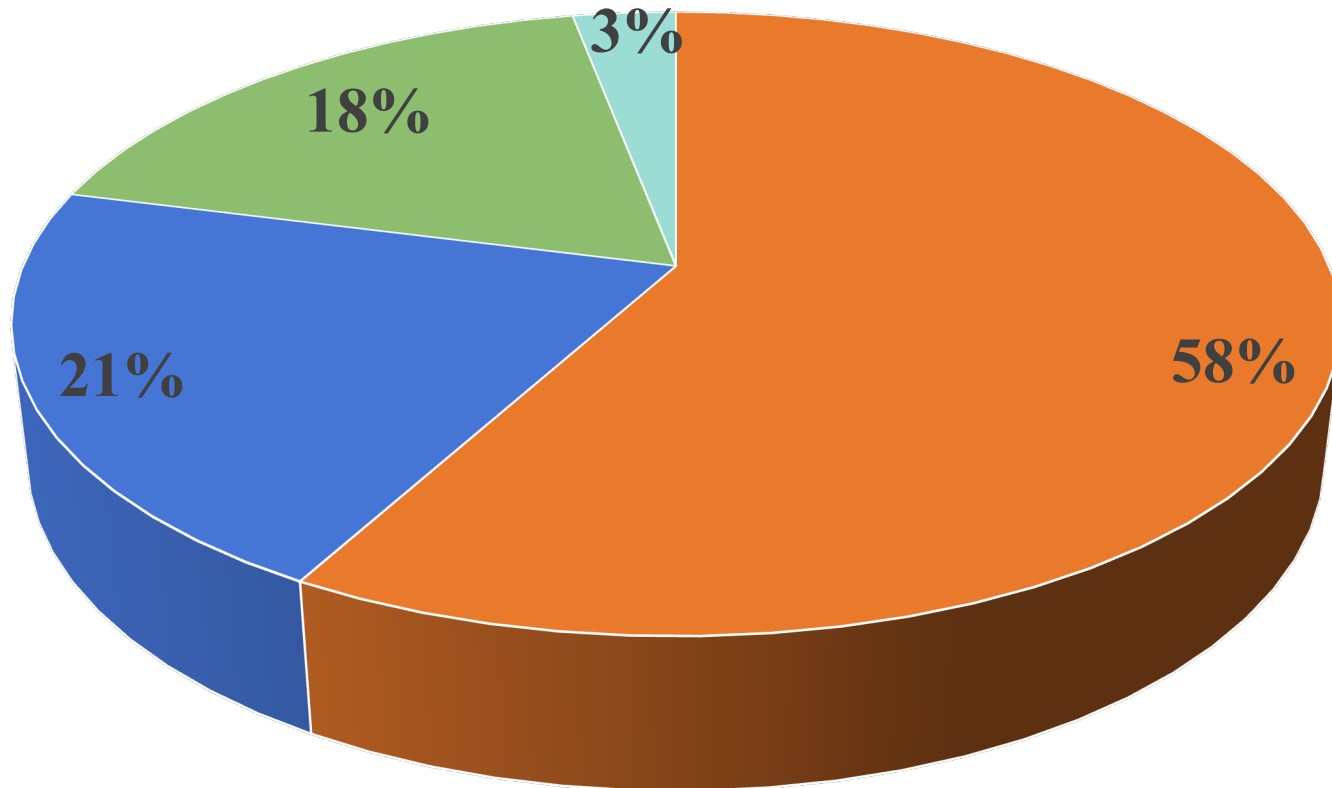
# Trio's

Wat kun je met de paradigma's in jouw situatie?

# Verder onderzoek

- Van Kemenade & Van der Vlegel-Brouwer, Van der Vlegel (2019)
- Onderzoek naar de vier paradigma's in het International Journal for Integrated Care
- 2014-2019: 255 artikelen

# Results

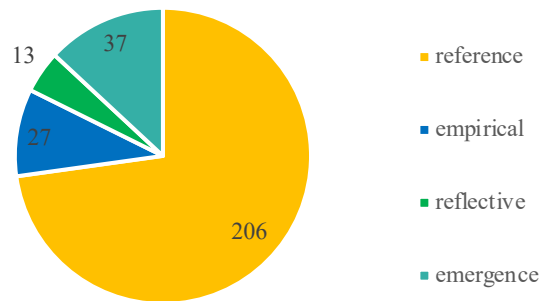


■ Reference ■ Empirical ■ Reflective ■ Emergence

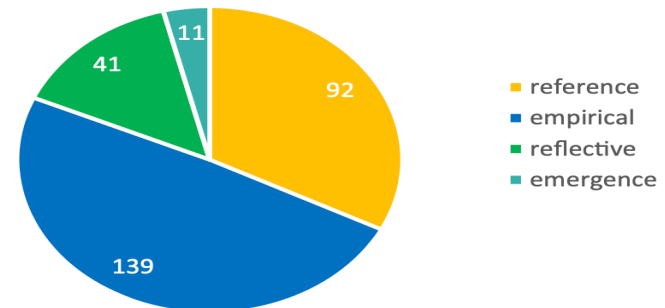
# Verder onderzoek

- Van Kemenade (2021)
- Onderzoek naar de vier paradigma's in het Total Quality Management Journal,
- 2016-2021: 283 artikelen

Four paradigms (purpose)



Four paradigms (methodology)



# Verder onderzoek



Leiderschap voor  
emergentie:  
Medusa

# Terug

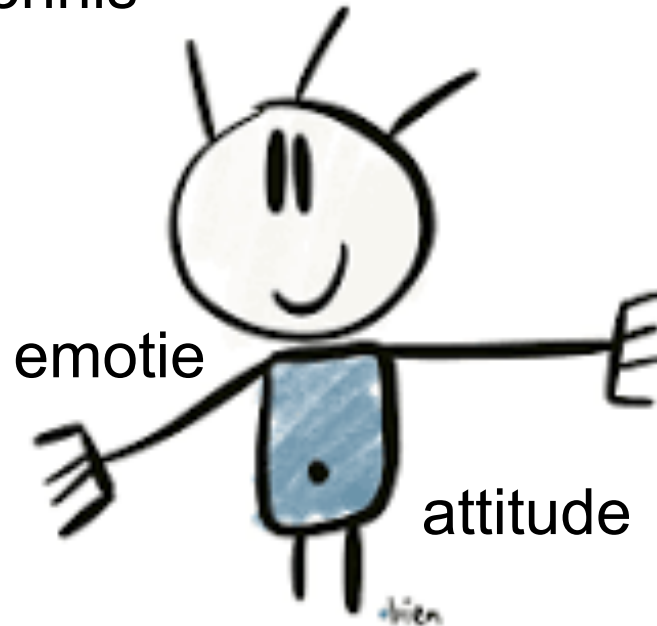
- Vier paradigma's
  - Filosoferen over wat is kwaliteit
  - Invullen vragenlijst over vier paradigma's
  - Bespreken model epistemic fluency
  - Wilde en tamme problemen: systeem denken
  - Emergentie, Onderstroom
  - Co-creatie
  - Leiderschap van complexiteit



# Evaluatie

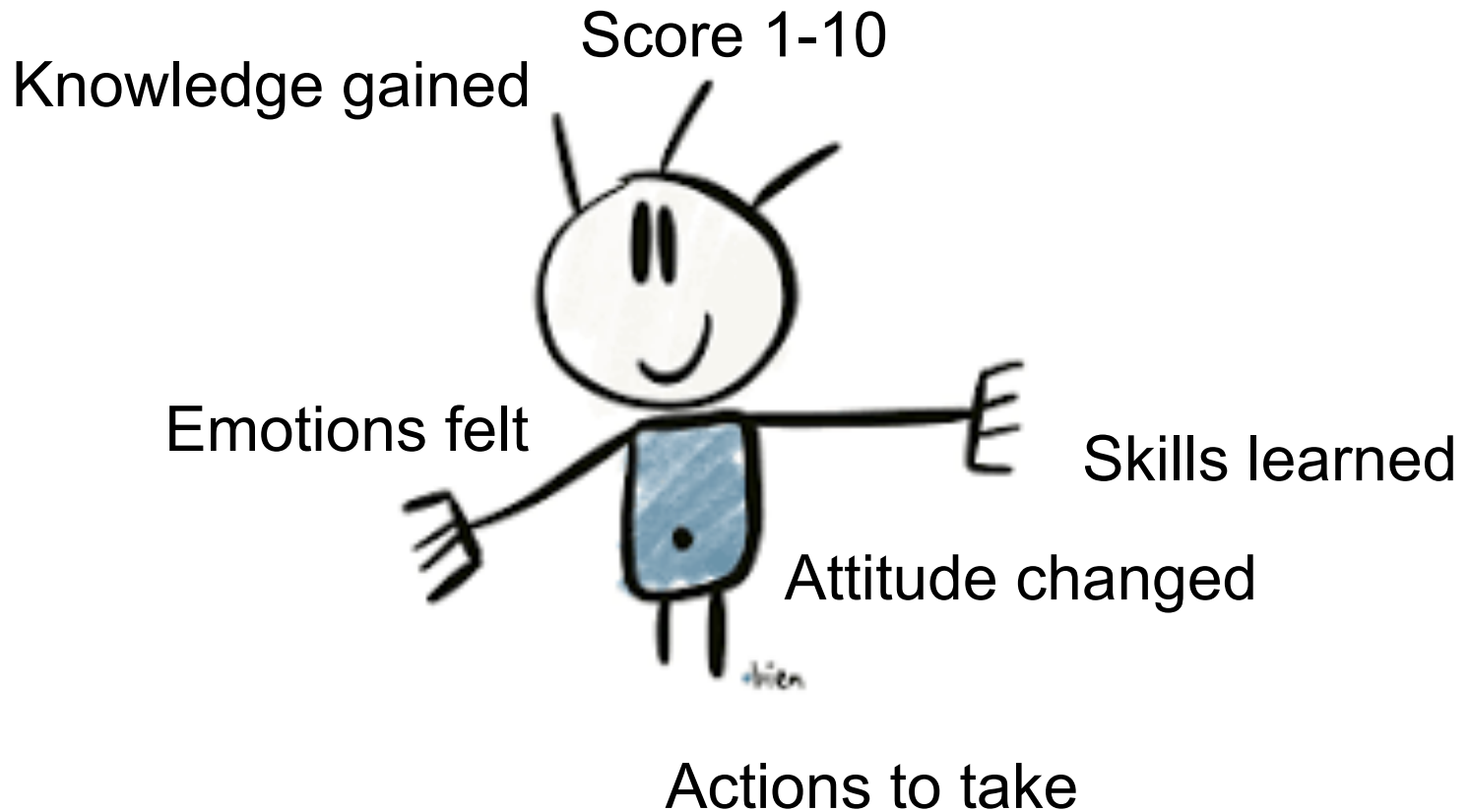
kennis

Score 1-10



vaardigheid

actie, maandag a.s.



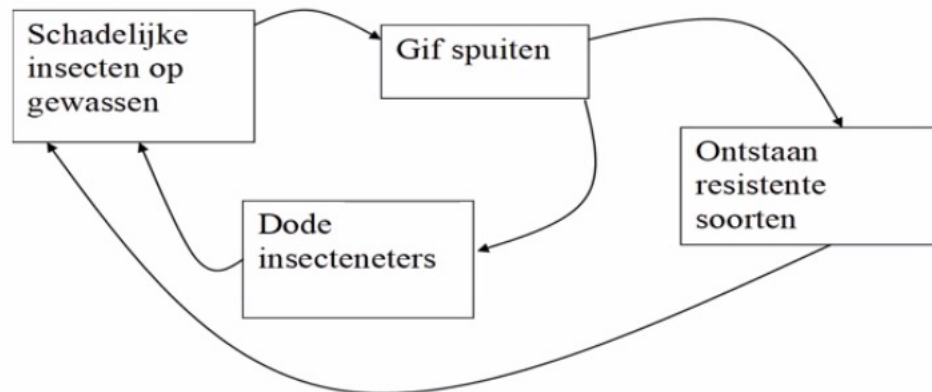
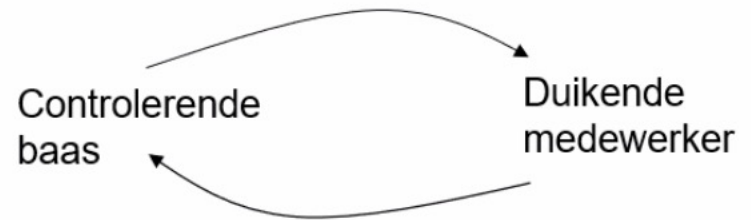
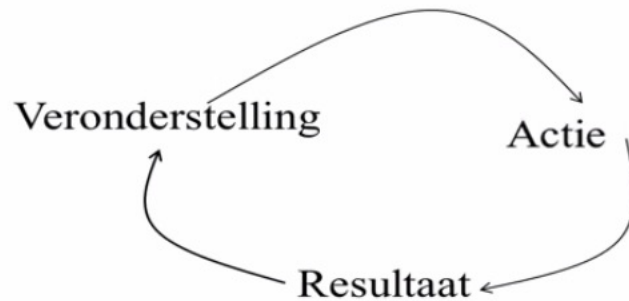
# Bijlage 1: System archetypes

# Stelsiem denken helpt

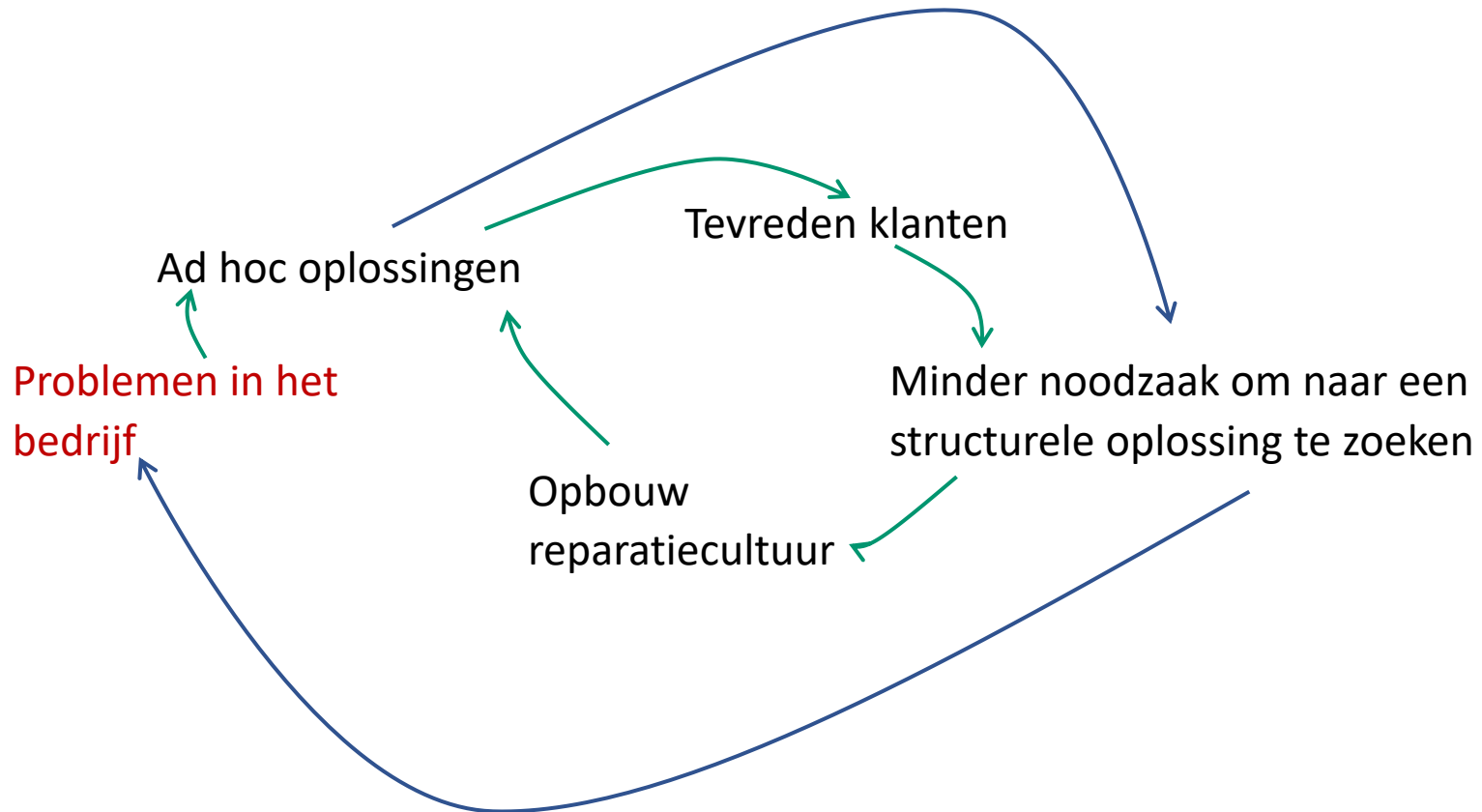
- Stelsiem analyse is de eerste stap bij stelsieminnovatie;
- We zoeken naar patronen in het stelsiem van de problemen;
- We willen 'double loop learning' (Senge);
- Het gaat om het onderkennen van de (steeds terugkerende) verhalen in organisaties.

# Simpele voorbeelden

## Onderkennen van systeemdynamiek



# Ad hoc reageren voorkomt aandacht voor structurele oplossingen



# Opdracht in tweetal: Teken

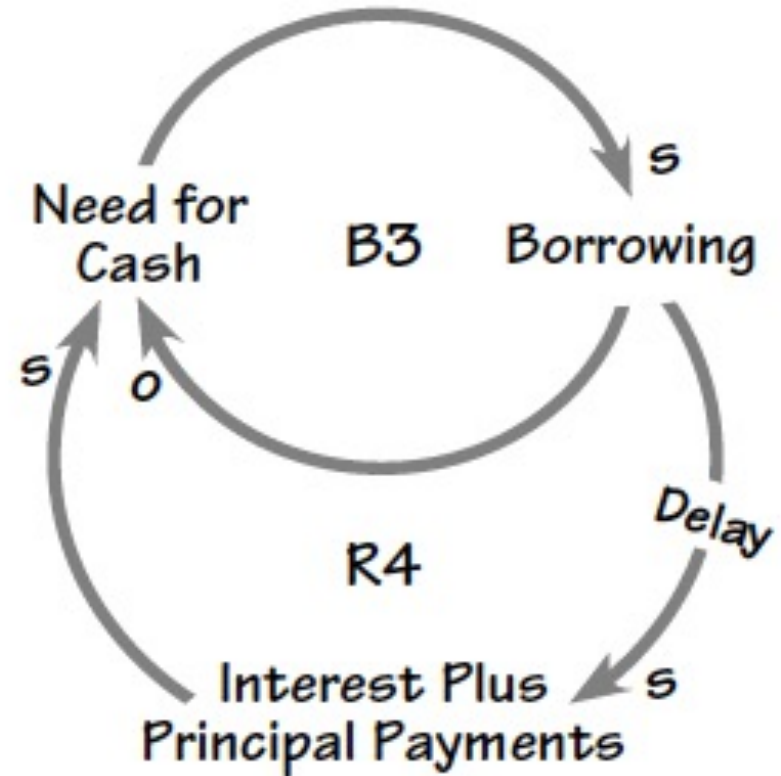
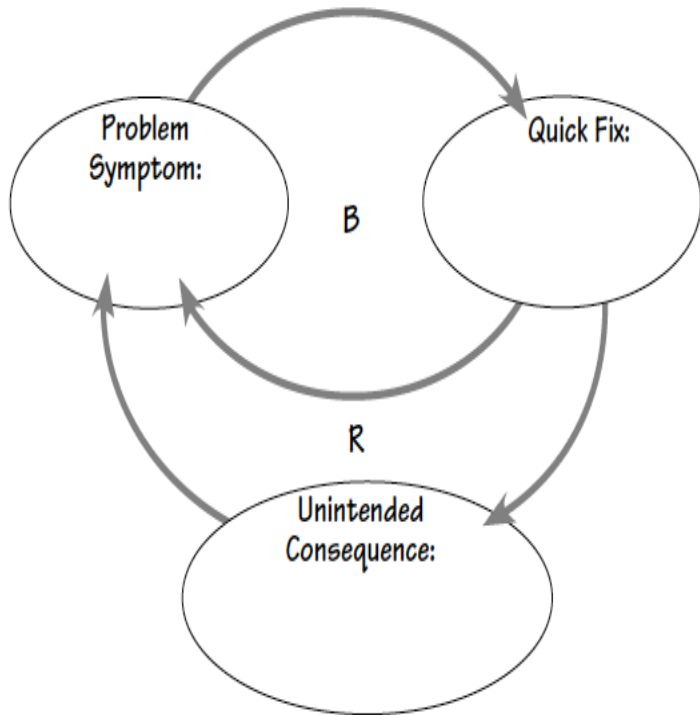
een voorbeeld van een ad hoc oplossing uit jullie praktijk die voorkomt dat er een structurele oplossing komt

# Kim & Anderson (1998)

- Acht archetypen
  1. Icarus paradox (succes-leidt-tot-falen);
  2. Afschuiven;
  3. Beperkingen aan succes;
  4. Verschuivende doelen;
  5. Groei en onderinvestering;
  6. Succes-leidt-tot-aandacht;
  7. Escalatie
  8. Individueel gewin



# 1. Succes-leidt-tot-falen



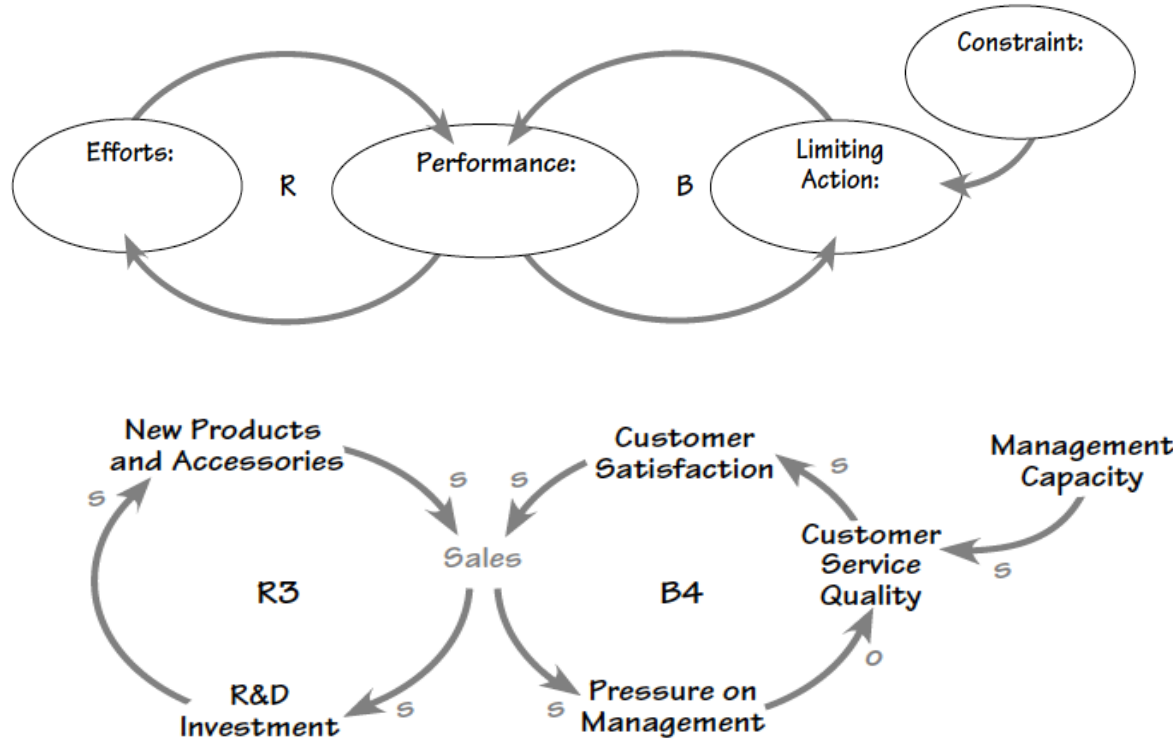
Under  
performing  
staff

Increasing  
control

Decreasing  
internal  
motivation

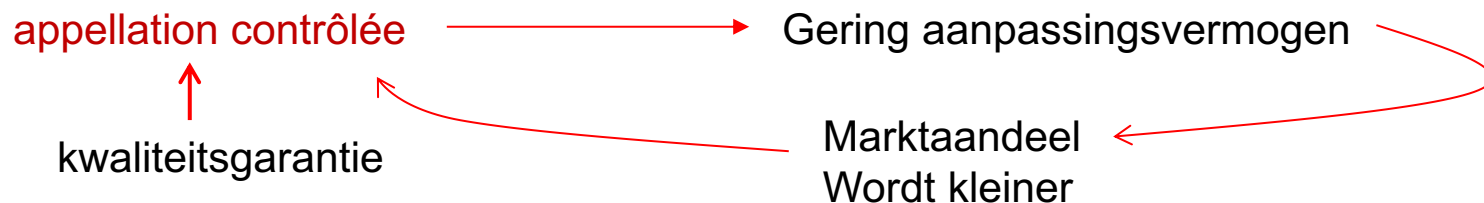


# 3. Beperkingen aan succes

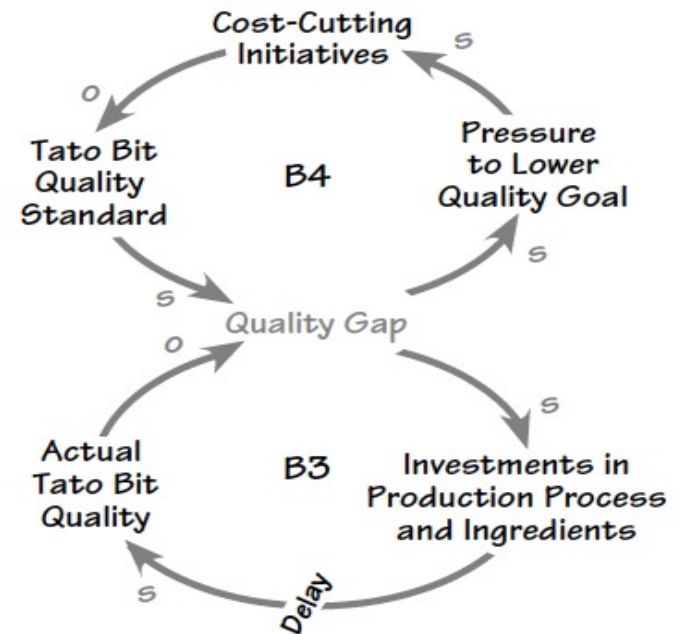
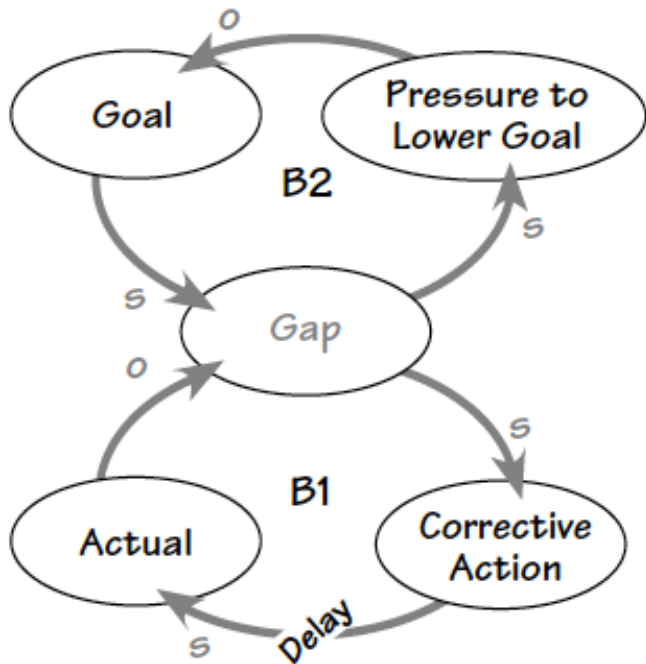


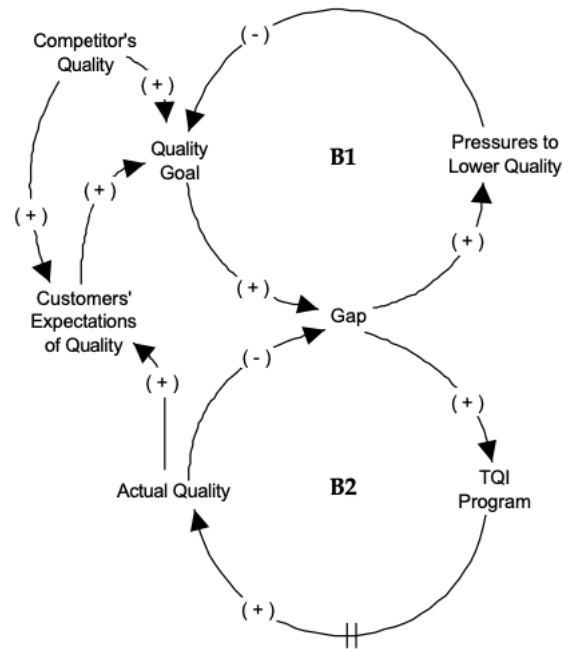
# Frankrijk raakt achterop door kwaliteit

Frankrijk kijkt enigszins ongerust naar de snelle groei van nieuwe wijnlanden als Nieuw Zeeland, de Verenigde Staten, Australië, Zuid Afrika en Chili. Het probleem heeft te maken met de overtuiging van de Fransen dat elke streek die wijn produceert haar eigen onderscheidend karakter heeft die ten koste van alles beschermd moet worden. De stringente wetten die hieruit voortvloeien (appellation contrôlée) reguleren vrijwel elk aspect van het maken van wijn. Dat zorgt voor kwaliteitsgarantie, maar het maakt het ook moeilijk om de wijn aan te passen aan voorkeuren van klanten en aan nieuwe technologie



# 4. Verschuivende doelen





**Example: Internal Quality Standards**

# Verschuivende doelen

Doelen die  
gesteld zijn

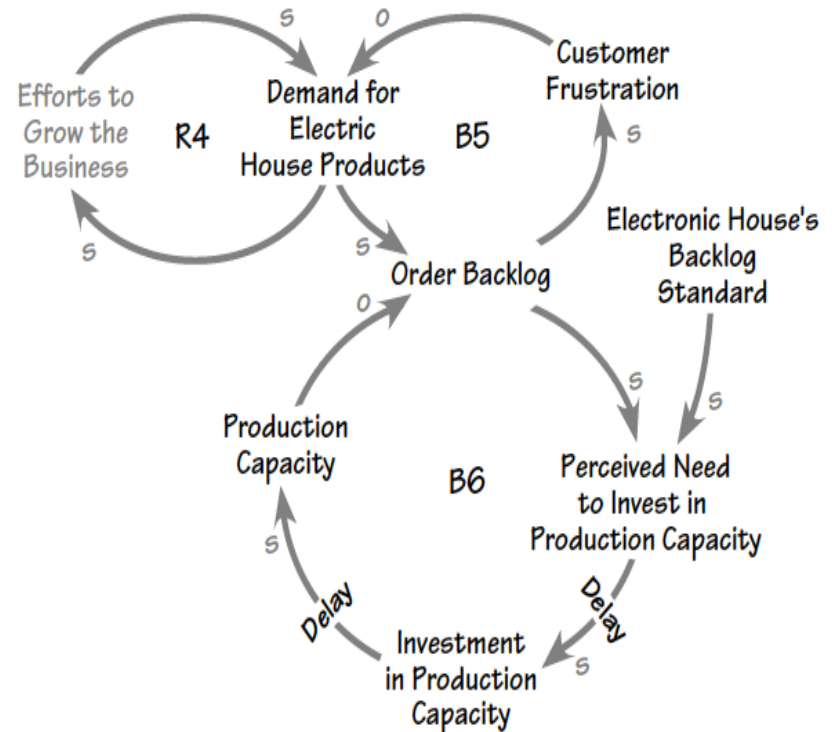
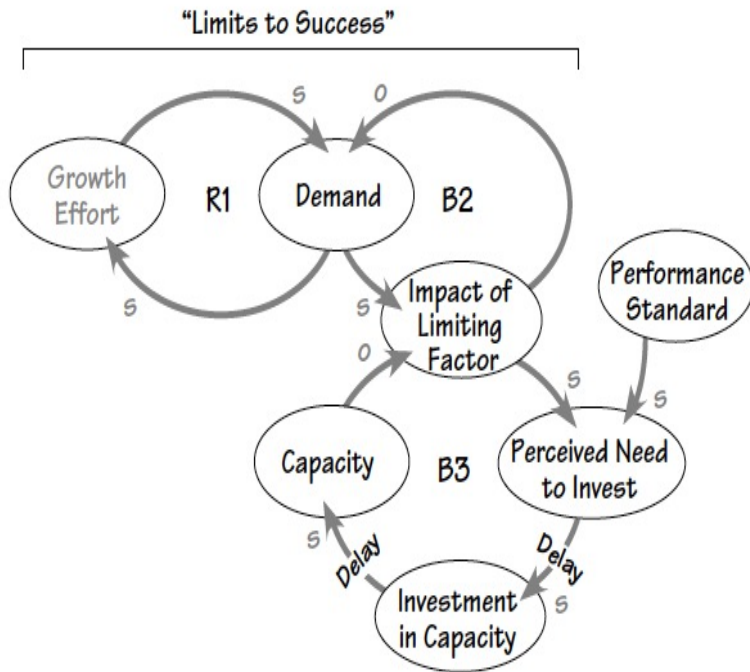
Resultaten blijken onder  
de maat

Normen voor het halen van  
doelen worden naar beneden  
bijgesteld

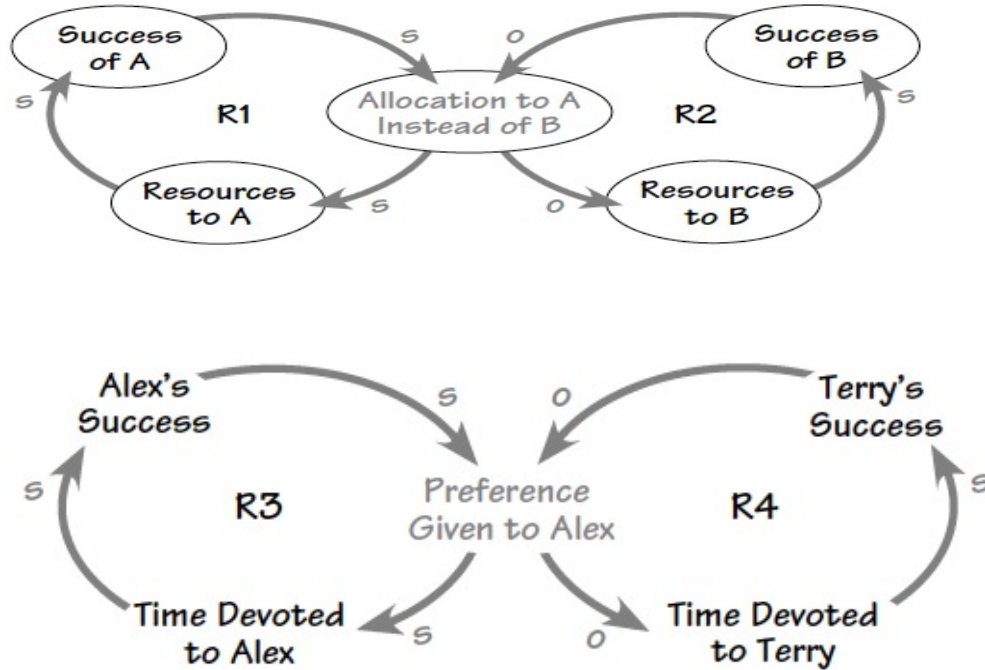
Patroon: doelen worden naar beneden bijgesteld



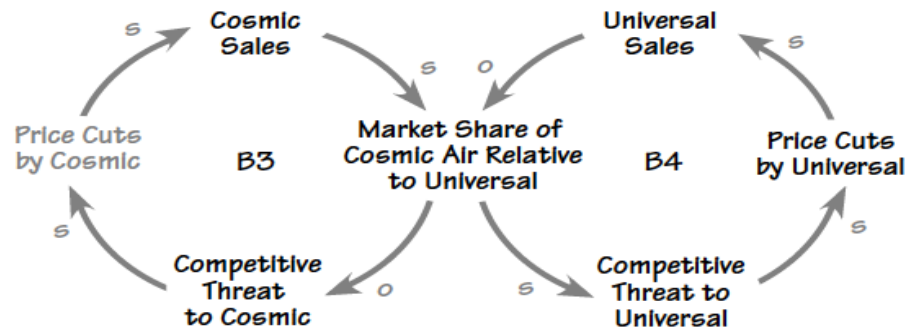
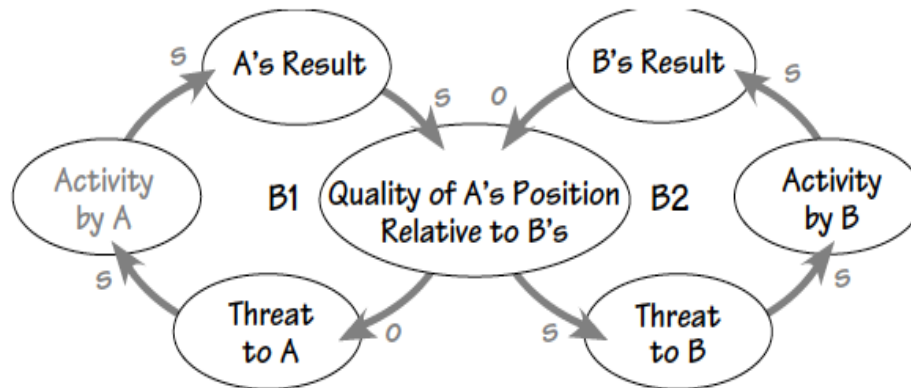
# 5. Groei en onderinvestering



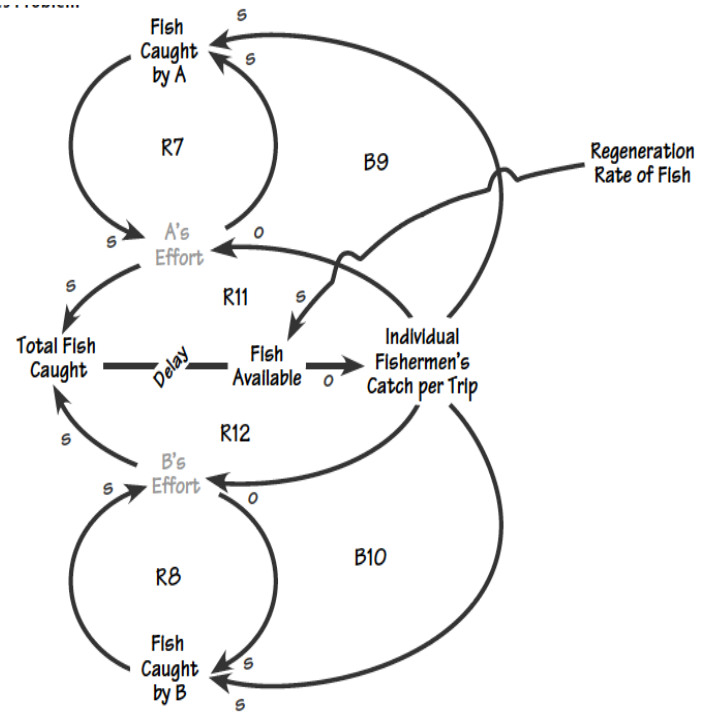
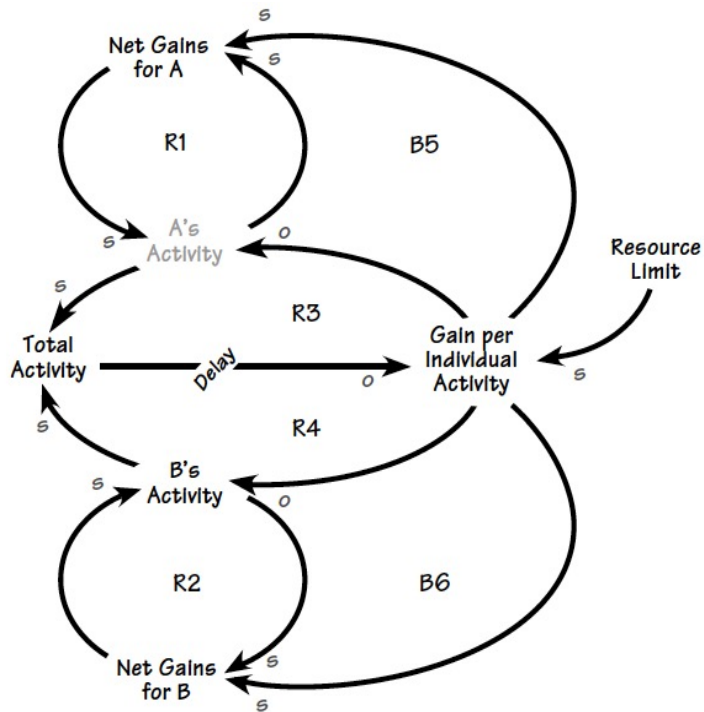
# 6. Succes-leidt-tot-aandacht



# 7. Escalatie



# 8. Individueel gewin



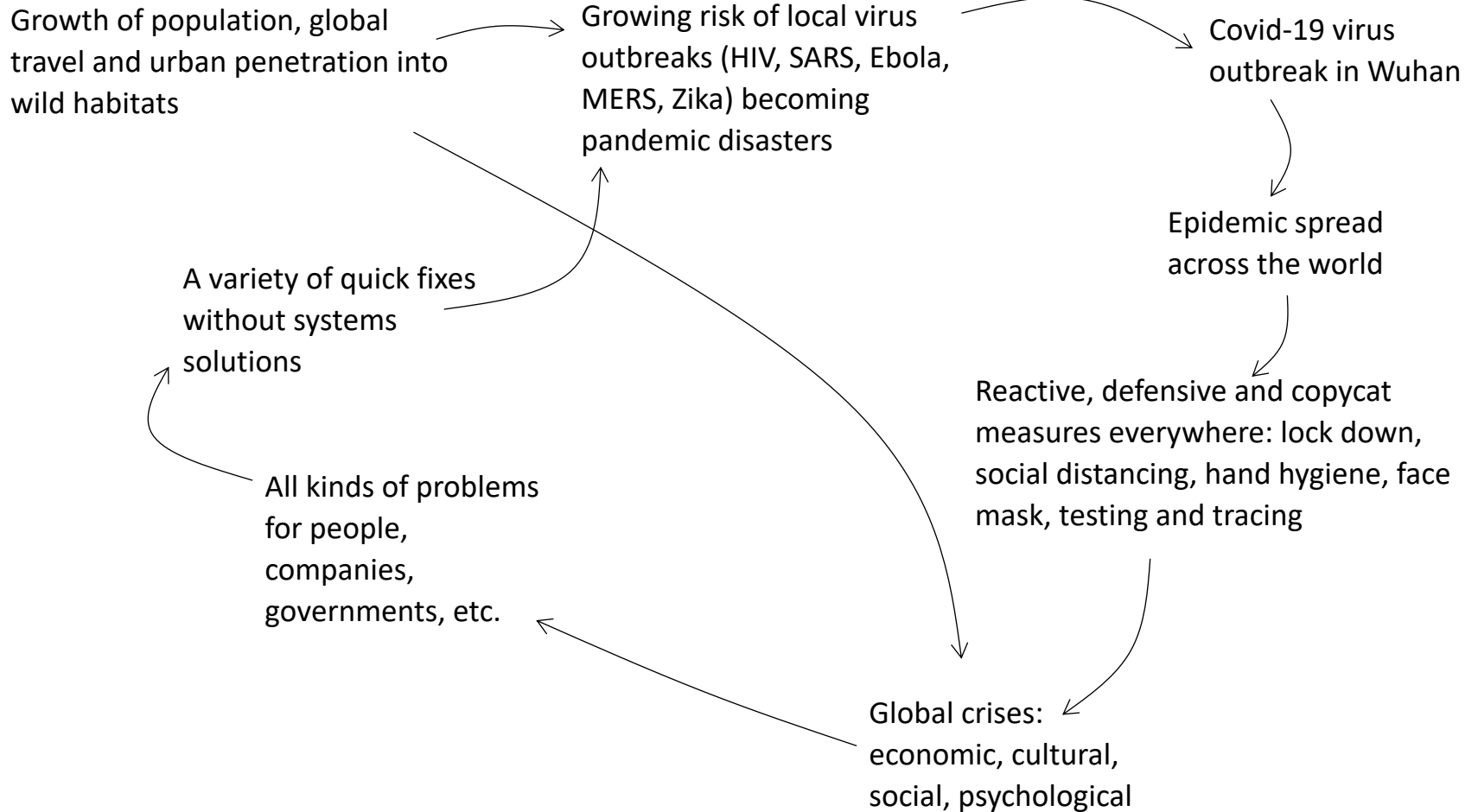
# Oefening in tweetallen

1. Herken je een archetype in jouw organisatie?
2. Teken het gedrag in een systeemtekening.
4. Als je de tekening gemaakt hebt, check deze nog eens met de werkelijkheid van je verhaal.
5. Als je naar het diagram kijkt, zie je dat het archetype inderdaad terug?
6. Welke andere archetypes zijn misschien van toepassing?
7. Welke andere archetypes gaan wellicht in de toekomst nog spelen?

# Voorbeeld: overvolle steden



# COVID-19 crisis



# Literatuur

- Crosby, P. B. (1979). *Quality is free*. New York, McGraw-Hill.
- Juran, J.M. (1992). *Juran over Kwaliteitsmanagement: plannen, besturen, verbeteren*. Kluwer. ISBN 9020126873.



# Bijlage 2

Generatie Z (geboren tussen 1996 en 2015)

# What they want from work

<b>Baby Boomers</b>	<b>Gen X</b>	<b>Milennials</b>	<b>Gen Z</b>
<i>1964-1964</i>	<i>1965-1979</i>	<i>1980-1995</i>	<i>after 1995</i>
Hierarchical culture	Independent	Technical	Digitally fluent
The change to mentor others	Innovative	Colloborative	Practical
Respect	Strong communicators	Focused on the greater good	Flourish in diverse workforces

# Best work traits

Baby Boomers	Gen X	Milennials	Gen Z
<i>1964-1964</i>	<i>1965-1979</i>	<i>1980-1995</i>	<i>after 1995</i>
Optimistic	A trustworthy employer	An empathic employer	A culturally competent employer
Enjoy mentoring	Problem-solving opportunities	Meaningful work	Competitive wages
Strong work ethic	Competent colleagues	New skills training	Mentorship
	Autonomy	Flexibility	Stability

# Generatie Z (geboren tussen 1996 en 2015)

- Op dit moment behoren ruim 2,7 miljoen Nederlanders tot Gen Z. [Ongeveer 16% is dus Gen Z.](#)
- Digital natives
- Generatie Z is opgegroeid in een onzekere wereld, economische crisis en terreuraanslagen.
  - Laat zien waar je bedrijf voor staat (en zorg dat je het meent)
  - Van bezit naar toegang

# Geluk

## Waar vindt Gen Z geluk?

Baanbrekende content creators, technisch onderlegd en altijd multitasking. Gen Z gedijt op elektronische devices en social media.

**40%** zegt dat social media een directe impact heeft op hun geluk

**60%** spendeert gemiddeld 9 uur per dag op diverse media

**96%** is online

**20%** gebruikt Instagram het meest

**41%** is op Snapchat te vinden

**73%** gebruikt een social media app

# Vooroordelen

## Vooroordelen over Generatie Z



### verwend:

Alhoewel ze slecht tegen kritiek kunnen, gewend zijn aan succes, snel promotie verwachten en als het even tegenzit gauw zijn 'ontwricht', zijn ze niet bepaald verwend. Een deel groeit op tijdens de zwaarste financiële crisis ooit en de meesten hebben nog nooit een vast contract gehad.



### overconsumeren:

GenZ heeft meer te besteden en hebben meer verleidingen dan vroeger. Er is veel sociale druk om mee te doen aan hypes. Echter, ze bouwen graag een buffer op voor later en hechten nauwelijks waarde aan een eigen auto. Die huren ze wel als het nodig is.



### ongeïnteresseerd:

Ze zijn vergroeid met hun mobiel en communiceren sneller en liever via de mobiele telefoon. Echter blijkt uit de Deloitte Millennial Survey dat het gevoel te werken voor een doel waar ze in geloven en waarmee ze zinvol bezig zijn, belangrijk voor ze is. Ze doen wat ze leuk vinden, maar verliezen sneller hun energie en motivatie.

# Doen

1. Investeer in autonomie
2. Samen werken over grenzen
3. Luister naar de onderstroom

## Hoe Gen Z te binden?

Laat ze een stem hebben aan tafel

---

Empower ze door de wereld te veranderen. 76% van Gen Z is bezorgd over de menselijke impact op onze planeet

---

8 sec is de lengte van hun aandachtsboog. Wees kort en origineel in je boodschap

---

Creëer unieke challenges en beloon ze voor hun prestaties

# Mogelijk maken: 1.1. Zelforganisatie

- Vbd Hurricane Catarina

*“[A]fter Katrina, government assistance alone was never sufficient for recovery; therefore citizens and communities had an incentive to cooperate and provide each other with assistance; therefore citizens and communities were motivated to work together to recover.”*

- Weil F (2011) Rise of community organizations, citizen engagement, and new institutions, in *Resilience and opportunity: lessons from the US Gulf Coast after Katrina and Rita*, Liu A, Anglin R, Mizelle R, and Plyer A (Editors) (Washington DC: Brookings Institution Press)

- Vbd Atlassian

Daniel Pink (5.22-6.44 min)

<https://www.youtube.com/watch?v=u6XAPnuFjJc>







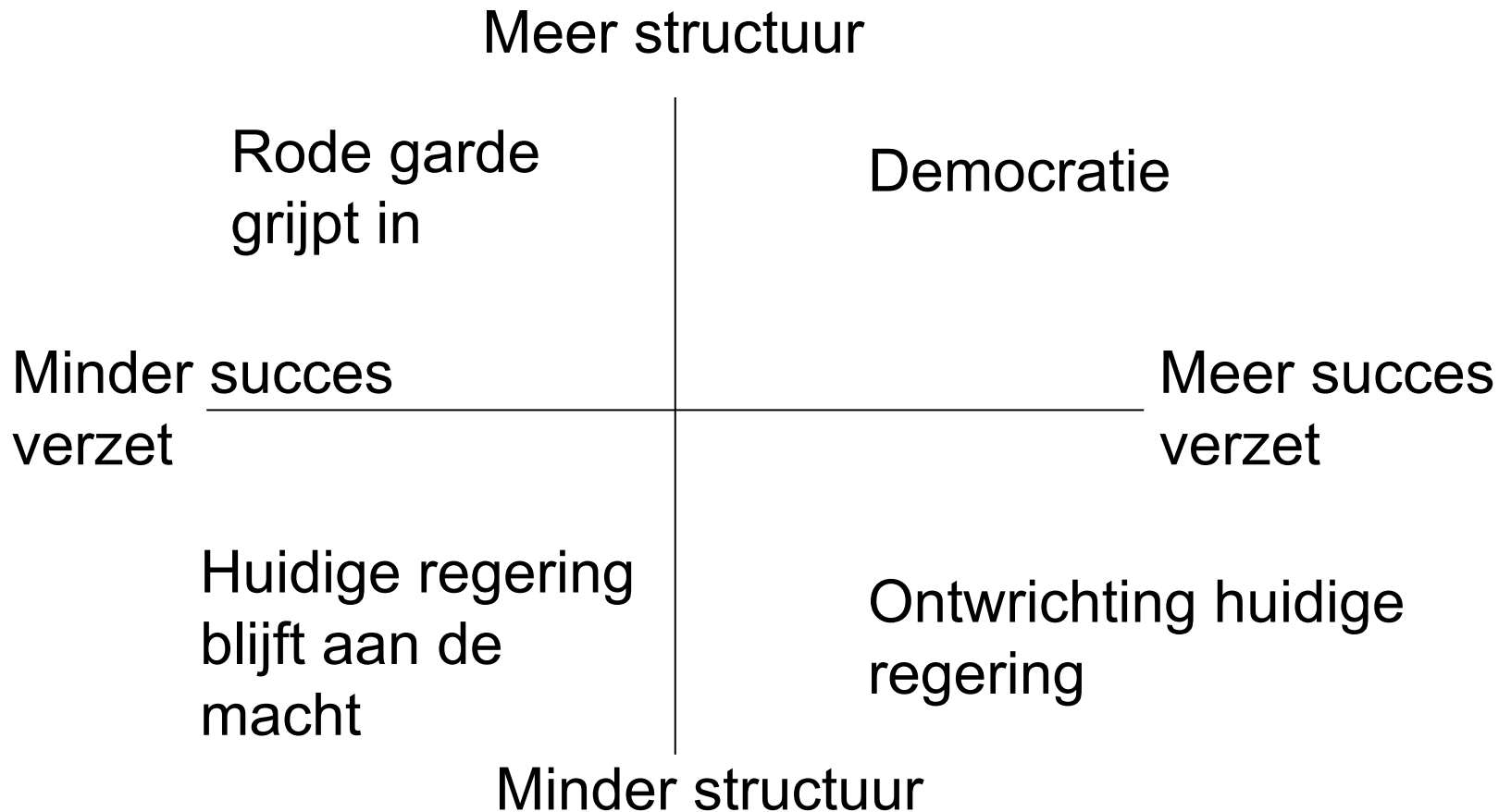
### 3. Dream: Scenario denken

Het oorspronkelijke scenario-denken is ontwikkeld door Peter Schwarz (1996). Het is een vorm van toekomstonderzoek. Meestal omvat het scenario-denken eerst een omschrijving van de huidige situatie, een of liever meer beelden van de toekomstige situatie, zijnde de scenario's, en een mogelijke weg van de huidige situatie naar de toekomstige situatie.

Het doel van scenario denken is niet de toekomst te voorspellen, het gaat erom: 'to imagine conceivable futures'. (Brian Eno, 1999).

Het gaat om co-creatie met alle belanghebbenden.

# Vier scenario's voor Iran



## 4. Uitwisselen: Creeer interactie

Moedig diversiteit van personeel aan; probeer betekenisvolle verschillen in de externe omgeving te begrijpen (belangrijke verschillen).

Open Space Technology

World Cafe

## 5. Snuif de context op: Rich pictures



### Voelsprietten of absorptief vermogen

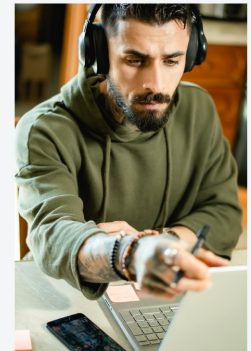
#### Het organiseren van absorptief vermogen

Relevante informatie herkennen en verwerken

Externe informatie verwerken en beschikbaar stellen aan alle medewerkers

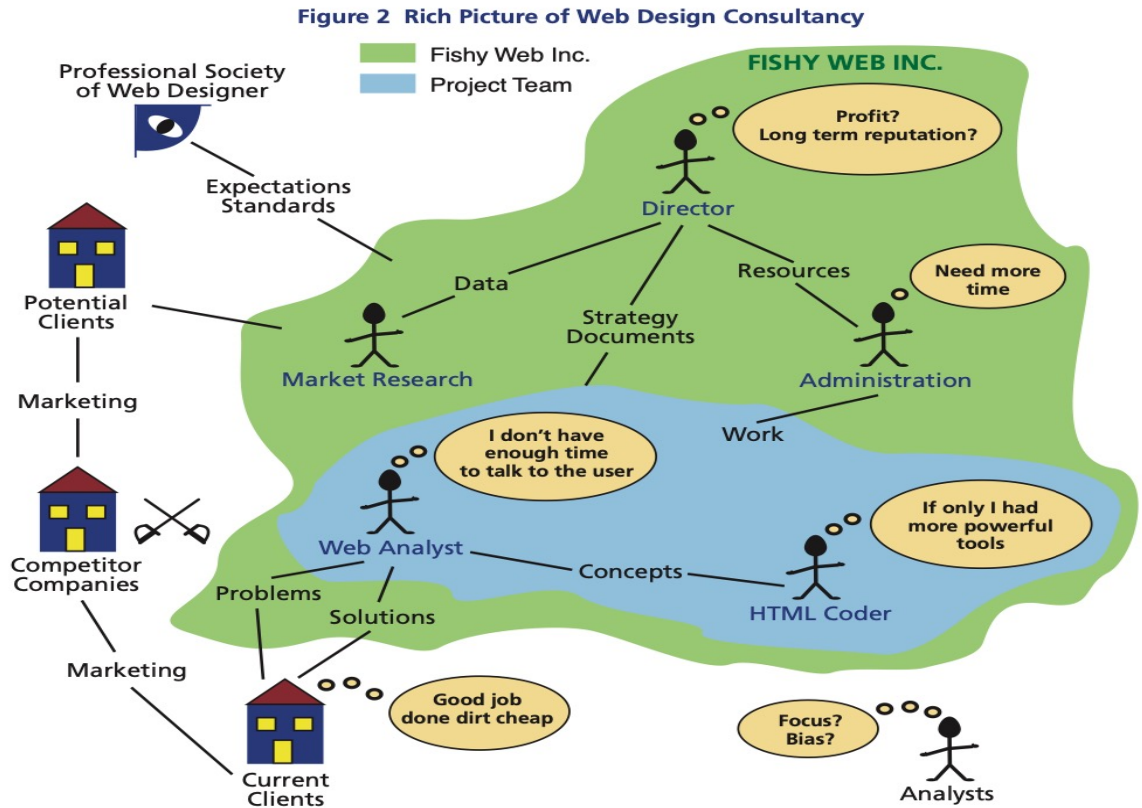
Koppelen van nieuwe informatie aan bestaande kennis

Gebruiken van nieuwe kennis en commercialiseren



# Oefening

A cartoon-like representation that identifies all the stakeholders, their concerns, and some of the structure underlying the work context (Monk & Howard, 1998, p.22). Een rich picture beschrijft de belangrijkste stakeholders, hun relaties en hun zorgen.



## 6. Aanpassen : Improvisatie



Approximate:

[https://www.youtube.com/watch?v=89LPVXrm\\_Ic](https://www.youtube.com/watch?v=89LPVXrm_Ic)

# Stappen

They play the same one every night... spotless....

You need to have 'the basic mechanical knowledge and imagination'.

You need 'spontaneity'.

You take the chance to go out there and make a mistake....

You depend on each other (on how intuitive the rhythm section is that is backing you up).



- Fouten bestaan niet, wel inzichten. Misschien niet met de uitkomst waar je op gehoopt had. Maar beter eerder dit inzicht, dan wanneer je helemaal klaar bent met het project.
- Denk in kleine brokken. Als je een grote hypothese hebt, kijk of je die zo klein mogelijk kan maken. Dan kan je namelijk makkelijker experimenteren.
- Doe niet heel veel experimenten tegelijkertijd. Dan kan je namelijk niet zien wat het gevolg is van een experiment. Dus zorg dat het experiment afgebakend is.
- Bepaal hoe lang een experiment duurt. En hierbij geldt ook: niet te lang. Maar probeer wel opnieuw.
- Evalueer je experiment. En dit doe je door naar alle aspecten te kijken. Onderbuik gevoel, maar ook cijfers. Bepaal daarom van te voren wat een goede uitkomst is. En hoe je dat kan meten/weten.

# Zappa

Trouble every day:

<https://www.youtube.com/watch?v=GL551K4CeJw>

Stinkfoot: <https://www.youtube.com/watch?v=HrmtAQvmfN8>

Approximate: [https://www.youtube.com/watch?v=89LPVXrm\\_Ic](https://www.youtube.com/watch?v=89LPVXrm_Ic)

Bolero: <https://www.youtube.com/watch?v=Y2hiDYE5Qdw>

Strictly gentile: <https://www.youtube.com/watch?v=9L5AJwnp6f0>

# Boeken (Teams map)

- Van Kemenade, E.A. (2022). [Emergent innoveren volgens Medusa, deel 1, Theorie. Over tien reuzen en vier vensters](#), uitgave in eigen beheer\*
- Van Kemenade, E.A. (2022). [Emergent innoveren volgens Medusa, deel 2, Sils lab. Over vier vensters en zes moeders](#), uitgave in eigen beheer\*