

Van vier paradigma's naar vier scholen en een Wintercamp

Everard van Kemenade en Teun W. Hardjono

Met veel plezier en geboeid hebben we de artikelen gelezen over de Reflectieve School, waar Huub Vinkenburg in Synaps 29 – en in feite al in eerdere publicaties- mee begonnen is en waar Synaps 31 geheel aan was gewijd. In dit artikel willen we op de discussie uitgebreid reageren. Niet precies langs de lijn van de vijf vragen, maar vanuit herlezing van 8 jaargangen Synaps en gebruikmakend van een literatuuronderzoek dat Everard onlangs heeft gedaan. Dat leidt tot aanvullingen op de gedachten van Vinkenburg, maar tot dezelfde conclusie. De Reflectieve School is uiterst boeiend en biedt mogelijkheden om het kwaliteitszorg-denken in Nederland, maar ook daarbuiten een broodnodige impuls te geven. Daarvoor dank, allereerst aan Huub, maar ook aan het NNK voor het ondersteunen van deze discussie en aan de deelnemers tot dusver. Tot slot van dit artikel willen we nog wat doordenken op de taak van de kwaliteitsdeskundige in relatie tot de paradigma's en scholen.

Vier paradigma's

Vinkenburg (2006, 2007a, 2008, 2009, 2010) heeft zich al jaren beziggehouden met paradigma's en scholen in kwaliteitszorg. Baanbrekend is zijn publicatie van 2006, waarin het onderscheid wordt gemaakt tussen het 'beheersings-' en het 'betrokkenheidsparadigma'. We citeren *"Wie werkt vanuit het eerste paradigma beziet de wereld afstandelijk en wil er zijn stempel op drukken – met maakbaarheid als ideaal. Wie werkt vanuit het tweede paradigma wil een bijdrage leveren aan een betere wereld en wil anderen een stem geven bij het bepalen van wat beter is – het leefbaarheidsideaal"*. Het betrokkenheidsparadigma ligt o.i. in lijn met wat Schijndel (2007) en Schijndel & Berendsen (2007) relationele kwaliteit noemen.

In een eigen onderzoek heeft Kemenade (2011) 34 artikelen uit managementtijdschriften geanalyseerd, die zijn geselecteerd op de trefwoorden quality management en paradigm. Waddell & Mallen (2001) zien een evolutie in kwaliteitsmanagement van haar sterk rationale en statistische oorsprong naar een focus op 'softe' concepten, zoals empowerment en betrokkenheid van personeel,. Zij noemen de opkomst van een nieuw kwaliteitsparadigma, waarin kwaliteit een waarde wordt, die door iedereen in de organisatie wordt gedeeld: Quality, a way of life. Bruch & Ghoshal (2003) stellen vast dat 50 jaar management theorie en praktijk een technische, analytische benadering hebben laten zien, waarin de rol van zachte factoren als emoties en gevoelens in sterke mate werd ontkend en dat daar nu een kentering in is gekomen.

Voor wat betreft het betrokkenheidparadigma volgen we Vinkenburg volledig. Volgens ons, zie ook Kemenade (2009), zijn er in plaats van de twee die Vinkenburg noemt echter vier paradigma's te onderscheiden: beheersing, verbetering, betrokkenheid en innovatie (zie schema 1). Afwijkend is de toevoeging van verbetering en innovatie, die Vinkenburg niet maakt, maar wel cruciaal is, ook voor de reflectieve school.

Voor een theoretische onderbouwing baseren wij ons op Beck & Cowan (1996); Jouslin de Noray (2004); Shiba (2005, 2006); Hardjono (2005); Shiba & Walden (2006) en Kemenade (2010). In Hardjono & Kemenade (2003) worden Beck & Cowan aangehaald die verschillende waardensystemen onderscheiden (overigens zie ook Vaal, 2010). Daarin kunnen alle vier de paradigma's waar het hier over gaat worden herkend onder de titels: order, success, community en synergy. Ook in het zogenoemde European Corporate Sustainability Framework¹, dat in 2004 op basis van een Europees breed en door de Europese Commissie ondersteund onderzoek wordt uitgegaan van vier niveau's die als paradigma's te karakteriseren zijn. Het ECSF bouwt expliciet voort op de ervaringen die tot dan toe met kwaliteitsmanagement waren opgedaan.

¹ Zie www.ecsf.info

Beheersen en verbeteren: twee afzonderlijke paradigma's

Jouslin de Noray (2004) en Shiba (2005, 2006) zijn meerdere malen in Synaps besproken (Kemenade, 2005; Hardjono, 2006). Zij hebben over het Control, Improvement, Breakthrough en Reaching the essential paradigma. Zij onderscheiden een eerste revolutie in het kwaliteitsdenken van procescontrole naar integrale kwaliteitszorg (en plaatsen deze in de jaren 70 en 80). Schoonheim zei het al in zijn reeks van drie artikelen in de eerste nummers van Synaps: "Aanvankelijk werd het begrip kwaliteit voornamelijk geïdentificeerd met het overeenstemmen van industriële producten met afgesproken specificaties. Allengs kreeg het kwaliteitsbegrip een ruimere inhoud en kwaliteitszorg breidde zich uit tot de voortbrengingsprocessen van producten. Inmiddels wordt het begrip kwaliteit verbonden aan een diversiteit van inspanningen en prestaties van een onderneming. Daarbij is beheersing van de kwaliteit– lange tijd het hoofdthema van de internationale normering- aangevuld met continue verbetering. (onderstreping van mij, EvK)."

Ook in Synaps 31 zien we het verbeterparadigma terug bijvoorbeeld in de bijdragen van De Vries (2010), Veenendaal (2010) en Kroon (2010).

Het eigen literatuuronderzoek bevestigt het bestaan van Total Quality Management als 'nieuw' paradigma. Dalrymple & Drew (2000) maken- net als Vinkenburg- gebruik van het paradigmabegrip van Kuhn (1962) en concluderen dat er wel degelijk sprake is van een paradigmashift van het Taylorisme naar Total Quality Management. Dat wordt bevestigd door Grant et al. (1994) en Singh & Smith (2006). Een van de meest onderscheidende factoren van TQM-bedrijven blijkt het centraal stellen van " human resource management, employee satisfaction and quality-related training".

Ons inziens is dus niet, zoals Vinkenburg zegt, het verbeterparadigma onderdeel van het beheersingsparadigma. Het is eraan ontstegen. Wellicht dat het EFQM-model als belangrijke representant van dit paradigma, *gedegenereerd is tot een beheersingsmodel*, zoals Hardjono stelt (2005; 2006) en dan zou het EFQM model zijn teruggevallen naar het niveau van beheersing. Carter en Swanwick (2006) nemen deze gedachte over.

Innovatie, breakthrough: een vierde paradigma

Drie van de vier paradigma's zie je vergelijkbaar terug bij Jonker (2006) en Berendsen (2010), die in navolging van Foster (2005) praten over drie generaties van kwaliteitsmanagement, waarbij de eerste generatie een procesperspectief hanteert en focust op meten; de tweede de gehele organisatie in perspectief heeft en focust op beoordelen, waar de derde op de relaties gericht is en focust op begrijpen. We voegen daar een vierde generatie aan toe, die op waarden gericht is en focust op vernieuwen.

Paradigma's²	Beheersing	Verbetering	Betrokkenheid	Innovatie
<i>Beck & Cowan</i>	Truth/orde (blauw)	Enterprise/succes (oranje)	Community/gemeenschap (groen)	Synergy (geel)
<i>Kwaliteit =</i>	Fitness for use (Juran,)	Stakeholders value (...)	Bijdrage aan betere wereld (Vinkenburg,2006)	Bijdrage aan daadwerkelijke vernieuwing (ECSF 2004)
<i>Kwaliteitsmanagement</i>	Afwijkingen van de norm constateren	Voldoen aan de verwachtingen van de belanghebbenden en continu verbeteren	Optimaliseren van de interactie tussen alle belanghebbenden	Het vinden van ongedachte en geheel nieuwe oplossingen
<i>Manier van denken</i>	Angelsaksisch modern	Japans modern	Rijnlands ³	sociaal constructivistisch /postmodern
<i>Object</i>	Product/Proces	Organisatie als systeem	Relaties	Waarden
<i>Vermogens (Hardjono)</i>	Materieel vermogen	commercieel vermogen	Socialisatie vermogen	Intellectueel vermogen
<i>Concepten</i>	Hard,statistisch	Hard, analytisch	Zacht, psychologisch	Zacht ,overtuigen
<i>Kwaliteitmanagement generaties en hun focus (Foster, (2005)</i>	Eerste generatie: meten	Tweede generatie: beoordelen	Derde generatie: begrijpen	Vierde generatie vernieuwen

Schema:1 Kemenade (2009), aangevuld door Hardjono (2010)

Wanneer we naar het hoger onderwijs kijken, zijn we overigens van mening dat daar meer invloed vanuit het betrokkenheidparadigma meer dan gewenst is.

Vier scholen

Kwaliteit is de hoedanigheid van een entiteit. Als men daar vanuit gaat en probeert te omschrijven waar de kwaliteitskunde in casu de kwaliteitskundige zich op richt, is het mogelijk scholen te onderkennen. Een school is een stroming die aanhangers kent, die gelijke opvattingen hebben over de entiteit waar ze zich op richten, gelijke opvattingen hebben hoe zich op te stellen, waar men zich op richt en met welke bedoeling. Een school kan de kenmerken van een paradigma hebben, dat wil zeggen men erkent de andere scholen niet of wijst de principes ervan af. Echter elke school heeft ook haar beperkingen die binnen de school niet oplosbaar zijn. IN de praktijk zal men dus – afhankelijk van de situatie of beter nog de entiteit waarover iets gezegd wordt – een andere school moeten toepassen. Een juiste mix kan voorkomen dat een van de scholen gaat ontaarden in de extremen die tot het tegengestelde leidt van wat bedoeld werd.

Vinkenburg maakte een aanzet tot een verdeling in scholen en noemt er drie. De benamingen veranderen mettertijd. Eerder (Synaps 22) had hij het al over de statistische school, de

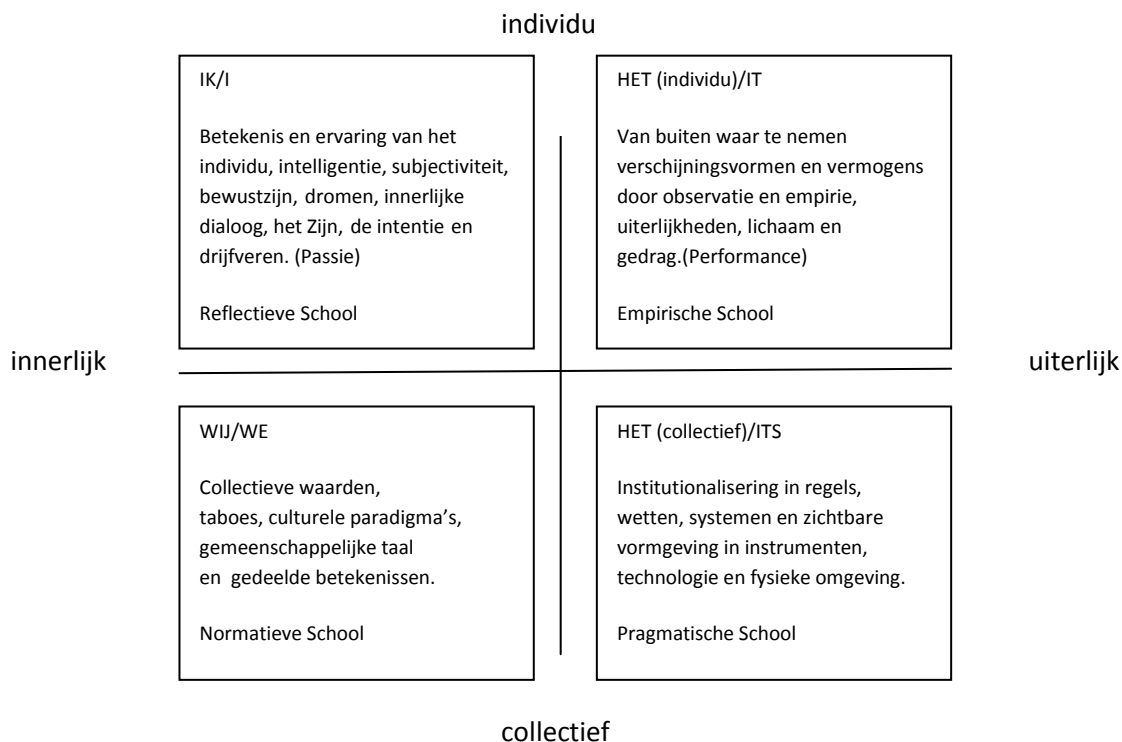
² Wilber (2000) spreekt van 'levels', waarbij het volgende level de eerdere levels omvat. Wie wil groeien naar "community" moet de voordelen van "succes" en "orde" meenemen op zijn reis..

³ Misschien moeten we hier een nieuwe term invoeren, die het intermenselijke aspect benadrukt.

Mediterraan? Wellicht is dat in landen rond de Middellandse Zee sterker ontwikkeld dan in het Noorden van Europa.

bedrijfskundige school en de veranderkundige of de betrokkenheidsschool (en noemde dat een voorlopige benaming). De namen zijn nu veranderd: Empirische School, Normatieve School en Reflectieve School. Veranderd is daarmee ook dat het betrokkenheidparadigma geen eigen school meer heeft. Voor de duidelijkheid: Vinkenburg stelt (en terecht) dat een school niet per definitie overeen hoeft te komen met een enkel paradigma. “Wie denkt, dat de Reflectieve School werkt vanuit het betrokkenheidperspectief heeft ongelijk. Mij staat voor dat haar volgelingen telkens opnieuw bij zichzelf te rade gaan: waardoor laat ik mij in deze concrete situatie, hier en nu leiden, door het beheersing- of het betrokkenheid-paradigma.” De reflectieve school valt niet samen met het betrokkenheidparadigma, maar kan putten uit alle paradigma’s (dus wat ons betreft ook het verbeterparadigma!)

De verhouding tussen Vinkenburg’s paradigma’s en scholen is vergelijkbaar met wat Wilber (2000) ‘levels’ en ‘quadrants’ noemt. In Synaps 22 presenteerden Kemenade & Schaik (2007) Wilber’s kwadranten al, gebaseerd op twee dichotomieën: individu-collectief; innerlijk-outerlijk. We zien deze ook bij Hoogendoorn & Pieterse (2009) en Vaal (2010). Aldus worden vier kwadranten onderscheiden: I, IT, WE en ITS. Vinkenburg hanteert drie daarvan: Ik, HET en WIJ. Hij baseert zich daarbij op een simplificatie die Wilber zelf aanbrengt : “ The four quadrants can be simplified to the “Big Three” (I,we and it)” (Wilber, 2000; p. 52). De Empirische School past dan bij de HET-benadering; de Normatieve School bij de WIJ, de Reflectieve bij de IK.



Figuur 1: de Scholen in de vier kwadranten van Wilber (2000)

Gebruik van Wilber's vier kwadranten biedt ruimte voor een vierde school. Hardjono⁴ (2010) noemt deze de Pragmatische School. Het gaat om de organisatie: “zo doen we de dingen bij ons”, maar wel gericht op de transactie met de klant. Wanneer de klant tevreden is, is het goed. Bij de pragmatische school kan een vergelijking gemaakt worden met de discussie daarover onder juristen. De aanhangers van de pragmatische school verwijzen onder anderen naar Dewey¹ en wat hij daarover zegt. In die opvatting gelden er zeven kenmerken: men moet holistisch kijken, tegenstellingen (goede /slechte kwaliteit) afwijzen, intelligent onderzoek doen, oordelen zijn voorlopig, uitgaan van variatie,

⁴ Tijdens de bijeenkomst van de Clinamen-groep d.d. 10 september 2010 in Soeterbeeck, Ravenstein.

situatie afhankelijke onderzoeksmethoden toepassen en het primaat van de praktijk erkennen waarbij de context van het menselijk handelen bepalend is.

School	Empirische school	Normatieve school	Reflectieve school	Pragmatische school
Entiteit	Product/primaire proces	De organisatie als systeem in zijn context	De groep en mens als individu	Transactie tussen organisatie en klant
Facilitator	Inspecteur/accountant	Organisatieadviseur/ procesbegeleider	Coach/inspirator	Strateeg/toezichthouder
Kenmerk	Op zoek naar waarheidsvinding	De waarheid is intersubjectief	Op zoek naar verbinding	Creëren van vertrouwen intern en extern
Doel	Kosten /efficiency vermijden/verlagen (controleren/beheersen)	Flexibel inspelen op veranderende omstandigheden (continue verbeteren)	Zoeken naar nieuwe wegen (innoveren)	Effectief handelen (richten op de essentie)
Risico	De vakdeskundige bepaalt wat kwaliteit is	Wat kwaliteit is, is statisch	Kwaliteit wordt een hobby, die geld kost maar niets oplevert	Kwaliteit is wat de klant of het moment van transactie kan overzien
Vermogen	materieel	socialisatie	intellectueel	commercieel

Schema 2. De vier scholen

Alle vier de scholen

Paradigma's zijn incommensurable (Essers), onverenigbaar dus, maar om naar een ander paradigma te verschuiven, bijvoorbeeld om in het hoger onderwijs meer aandacht te krijgen voor de ideeën uit het "betrokkenheidsparadigma", moet op alle vier de kwadranten geïntervenieerd worden, Hoogendoorn en Pieterse (2009) gaven dat al aan. Wilber zelf spreekt van "all levels, all quadrants". Net als in het Vierfasemodel (Hardjono, 1995) bestaat elke school/ fase bij de gratie van de drie andere en heeft elke school/fase zelfs een zekere overlap met twee andere. In concreto er zijn normatieve krachten die deels complementair zijn aan empirische opvattingen en dat vooral op intellectueel/filosofisch niveau die er toe kan leiden dat je overstapt op een normatieve denkwijzen. Aan de andere kant is een flinke pragmatische traditie die niet alleen complementair is op het empirisch denken maar het er ook van weerhoudt te makkelijk normatieve denkbeelden te volgen, die zijn immers vaak en weinig concreet. Op vergelijkbare wijze trekt het empirisch denken aan de pragmatische school, maar houdt reflectieve school hem op zijn plaats. De pragmatische trekt aan de reflectieve school die op zijn beurt op zijn plaats wordt gehouden door de normatieve school. Om compleet te zijn en de van het vierfasenmodel afgeleide redenering door te voeren, trekt de reflectieve school aan de normatieve school, plaatst er op intellectueel niveau vraagtekens bij. Iets wat Vinkenburg duidelijk doet. Tegelijkertijd zijn er in de normatieve school duidelijke empirische sentimenten, wellicht een verklaring voor de "verwording" van het EFQM/INK model.

De kwaliteitskundige

Wilber (2000) stelt, dat de uiterlijke ontwikkelingen (bijvoorbeeld technologische) vooruit zijn gelopen op de innerlijke ontwikkelingen. "Clearly, the interior quadrants have some catching up to do" (Wilber, 2000, p. 105). Het grote belang van Vinkenburg is niet, dat hij de School van de Toekomst heeft gedefinieerd.⁵ Maar van de vier kwadranten heeft die van de Reflectieve School tot dusverre in kwaliteitsland het minst aandacht gekregen en wellicht biedt juist deze het aangrijpingspunt voor de eerste interventie en voor stof tot nadenken over de competenties van de kwaliteitskundige.

⁵ En dat beweert hij ook nergens, al zal hij zich bij de Reflectieve School misschien het beste thuis voelen.

De Reflectieve School is op dit moment van cruciaal belang in een voor kwaliteitszorg kritieke en turbulente periode. Temeer daar er geen algemeen geldende definitie van kwaliteit bestaat (Harvey & Green, 1993; Harteloh, 2001; Vinkenburg, 2006; Vinkenburg, 2007b). De verschillende definities blijken geschikt te zijn onder verschillende omstandigheden (Reeves & Bednar, 1994; Sousa & Voss, 2002). Bovendien kan het 'multi-dimensionele karakter van kwaliteit' niet genoeg worden benadrukt (Sousa & Voss, 2002).

We zullen in de woorden van Vinkenburg (2006) *"telkens opnieuw bij onszelf te rade moeten gaan: waardoor laat ik mij in deze concrete situatie, hier en nu leiden"*. Dat vraagt speciale competenties van de kwaliteitskundige. Over de kwaliteitskundige is –uiteraard zou ik zeggen– veel geschreven in Synaps. Wanneer we kijken wat daarover gezegd is in Synaps, valt op dat "leren reflecteren" door niemand wordt genoemd. Leupen (2002) heeft het wel over zeven stappen die een kwaliteitsmanager zou kunnen zetten om tot 'waarheidsvorming' en 'wilsvorming' te komen. Om keuzes te maken in de 'hypes' die zich op kwaliteitsgebied voordoen. Als het gaat om het vergoten van het individueel reflectief vermogen een interessante bijdrage. Leupen (2001) heeft het over zeven vermogens: inspiratief vermogen, directief vermogen, mobiliserend vermogen, beheersvermogen, vakmanschap, intellectueel vermogen en sociaal communicatief vermogen. Eijnden (2010) doet verslag van de netwerkbijeenkomst van 25 november 2009, waarop de kwaliteitsmanager en zijn of haar vak centraal stonden. Tijdens die bijeenkomst werden de volgende competenties voor kwaliteitsmanagers genoemd: communicatief vaardig, overtuigend, analytisch, innoverend, kritisch vragend, enthousiast, volhardend, flexibel, objectief en betrokken. In dezelfde Synaps (Groenendijk, 2010a) een in dit verband waardevol interview met Marius Buiting en Teun Hardjono, waarin het gaat over performance (Wilber, upper right quadrant) en passie (Wilber upper left quadrant). De Reflectieve School zoekt dan naar ieders passie.

Synaps 31 stelt rechtstreeks de vraag "Wat is het profiel van de kwaliteitskundige?" Hardjono (2010) zoekt naar de denker die kan omgaan met verandering en onzekerheid. Kwaliteitskundigen zijn geïnteresseerd in de vraag "beweegt het ook en zo ja, welke kant uit en met welke snelheid, kunnen we de richting en snelheid beïnvloeden?". Jacobs (2010) ziet de kwaliteitskundige als "een mens (!) met een brede interesse in de kwaliteit die voortgebracht wordt in het vakgebied dat hem aan het hart ligt". Veenendaal zoekt naar een generalist met expertise in een aantal methoden die de kwaliteit van het primaire proces kunnen verbeteren of, een kwaliteitskundige is een expert in kwaliteitsmethoden met een goed oog voor de plaats van de methode in het geheel". Vaal (2010) definieert de kwaliteitskundige op basis van de "levels"⁶. Groenendijk (2010b) geeft de acht kernrollen weer van de opleiding MKM: antenne-rol, adviseur, expert, implementator, auditor, facilitator en innovator. Kroon (2010) focust op de rol van procesfacilitator. Hendrickx (2010) komt dichtbij de competenties voor iemand van de reflectieve School: "De "kundige" is in staat op basis van gezonde zelf-kennis (lees Roos Vonk) zingeving, verleden en heden te ontrafelen en actiegericht een bijdrage te leveren aan een inspirerend en rendabel toekomstperspectief" (p. 16). Veenendaal (2010) zoekt naar een generalist met expertise in een aantal methoden die de kwaliteit van het primaire proces kunnen verbeteren of, een kwaliteitskundige is een expert in kwaliteitsmethoden met een goed oog voor de plaats van de methode binnen het geheel. Hoogendijk (2010) noemt o.a. de volgende kenmerken van een kwaliteitskundige : strateeg, communicator, integer, bruggenbouwer. Nabitz (2010) heeft het over kennis en ervaring met het primaire proces, vertrouwdsheid met wetenschappelijke methodieken. Over creativiteit, inventiviteit en constructiviteit, geduld, volharding en tact. De kwaliteitskundige heeft de missie een bijdrage te leveren aan een betere zorg in een moderne, mensgerichte maatschappij. Vries (2010) vindt dat een kwaliteitskundige in een organisatie bewaakt dat de organisatie doelgericht is en blijft. Hij maakt onderscheid tussen kwaliteitskundige, kwaliteitsmanager en kwaliteitskundige universiteits- en hogeschooldocenten. Stegink-de Graaff (2010) noemt rollen als verbinder, activeerder, hofnar, debater, docent, illustrator, denker, charmeur, formateur, bruggenbouwer.

⁶ Waarbij ik zijn definitie van 'groene' kwaliteitskundige niet deel. Wat hij geel noemt is m.i. groen.

Hart (2010) benadrukt dat kwaliteit niet de taak van een kwaliteitsdeskundige staffunctionaris zou moeten zijn, maar van iedereen... Vos (2010) maakt drie niveau's van senioriteit: de junior die geschoold is in het instrumentarium; de medior kan zelfstandig vormgeven aan een traject van kwaliteitszorg; de senior moet in staat zijn 'tastend zijn weg te gaan in de organisatie'.

Vinkenburg (2009) geeft een genuanceerd antwoord en positioneert de kwaliteitskundige in zijn drie scholen. De Empirische School is voor kritische, onafhankelijke mensen, die opleidt tot kwaliteitscontroleur, in- en externe kwaliteitsauditor, kwaliteitsinspecteur en (kwaliteitskundig) adviseur in de rol van 'expert'. De Normatieve School is voor bestuurders, (kwaliteits)managers en adviseurs die de organisatie 'van bovenaf' willen beoordelen én daarbij vertrouwen op een generiek, abstract en tijdloos model. De Reflectieve School is voor iedereen die samen met anderen kritisch wil leren kijken naar het eigen handelen. En die een rol willen vervullen als coach, mediator, therapeut, vriend of hofnar. Hij positioneert vervolgens een aantal leden van de Dutch Academy for Quality in een van de scholen.

Indachtig aan Wilbers "all level, all quadrant"-gedachte zou echter de kwaliteitskundige in alle scholen thuis moeten zijn; zichzelf moeten kennen en keuzes moeten kunnen verantwoorden (I); instrumenten en methoden kunnen hanteren (It); standaarden en normen kunnen benutten en toepassen (We) en kunnen helpen om te leveren wat de klant wil (Its). Iemand met passie, met inspirerende performance, die kan beoordelen en klantgericht is. De eerste rol is m.i. tot dusverre onderbelicht. Misschien ook wel om dat huidige modellen van leren veelal niet passen bij reflectief leren. Schön (1987) schrijft er over en komt vooral met meester-gezel situaties waarin deze rollen geleerd zouden kunnen worden. Volgens ons zijn de DAQ Wintercamps⁷ sinds 2006 in navolging van EOQ Summer Camps en later de ESQH Summer Camps ook broeiplaatsen voor dit leren.

Gebruikte literatuur

- Beck, D. & Cowen, C. (1996), *Spiral Dynamics*, Malden, Blackwell Publishers
- Berendsen (2010); Richting aan de kwaliteitskunde, *Synaps* 31, pp. 27-30
- Carter, G. & Swanwick, J. (2006) Where next for Quality? Is it beyond 9 box models? *World Congress for TQM*. Wellington, New Zealand.
- Dewey, J. (1989), *Experience and Nature*, la Salle: Open Court (orig:1929)
- Eijnden, S.van den. (2010) "Kwaliteitsmanager moet toegevoegde waarde beter profileren", *Synaps* 30, pp. 10-12
- Essers, J.P.M. (2007), *Incommensurabiliteit en organisatie. De reconstructie van een academische patstelling*. Proefschrift, Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit Rotterdam
- Foster, D.J. (2005), *The Dialogue of Engagement. An enquiry into the role of Stakeholders in Quality Management Theory*, Nijmegen Ph.D. Thesis, Radboud University.
- Groenendijk, Ir. J.Q.M. (2009), Leren is niet altijd overnemen van wat de ander vindt; maar ook het beter onderouwen van wat je zelf vindt. Interview met prof. Dr. Ing. T.W. Hardjono, *Synaps* 27, pp. 10-14
- Groenendijk, Ir. J.Q.M. (2010a), Passie, Prestatie & Doelgerichtheid in de Zorg; Jos Groenendijk ontmoet twee exponenten in het kwaliteitsvak, *Synaps* 30, pp. 15-19
- Groenendijk, Ir. J.Q.M. (2010b), Zet een beroepsprofiel neer!, *Synaps* 31, pp. 13-5
- Hardjono, T.W. (1995), *Ritmiek en organisatiedynamiek. Vierfasenmodel*, Kluwer bedrijfsinformatie, Deventer
- Hardjono, T. W. & Van Kemenade, E. (2003), *Accreditatie: kans voor een doorbraak*. *Synaps* 2e jaargang, pp. 22-25.
- Hardjono, T. W., (2005), *Developments in Quality Management*. ECOP meeting October. Rotterdam.
- Hardjono, T.W., (2006) *Wat wordt de 21e manier van organiseren?* *Synaps* 21,
- Hardjono, T. W. (2010), Van Teun aan Huub, *Synaps* 31, 7-9

⁷ Zie bijvoorbeeld Oosterhoorn (2010a) en Kroon en Oosterhoorn (2008).

Hoogendoorn, B. en Pieterse, J. (2009), Synaps 28, De toekomst van facilitair management: vinken of vonken? Pp. 12-14 Wilber

Hart, W. (2010) "Tussen spel en werkelijkheid", *Synaps 31*, p. 23

Harteloh, P. (2001), Kwaliteit in de gezondheidszorg. In: Handboek Integrale kwaliteitszorg 3.15Kluwer,

Harvey, L. & Green, D. (1993), *Defining Quality, Assessment & Evaluation in Higher Education*, 18.

Hendrickx, H. (2010) Essenties in de kwaliteitskunde, *Synaps 31*, p. 16

Hoogendijk, M. (2010) reactie op de vijf vragen, *Synaps 31*, p. 18.

Jacobs, T. (2010) De kwaliteitskundige, *Synaps 31*, p. 9

Jonker, J. en Pijkeren, M. van (2006); Naar een derde generatie kwaliteitsmanagement, *Synaps 21*,

Jouslin de Noray, B. (2004), *Theory and Techniques on Breakthrough Change*, 48th. EOQ Congress, Moscow, EOQ.

Kemenade E. van & Schaik, M. van (2007), Ruim tien jaar EFQM in het hoger onderwijs, *Synaps 22*, pp. 10-14

Kemenade, E. van (2009), *Certificering, accreditatie en de professional*, Eburon, Zeist

Kemenade E. (2005), Een andere visie op kwaliteitszorg in het hoger onderwijs: het gaat om waarde(n)volle kwaliteit! *Synaps 6*, pp. 10-12

Kemenade, E. van, (2005), Trends in kwaliteitszorg, gezien vanuit de EOQ, *Synaps 19*, pp. 28-31

Kemenade, E. van (2010), Past is prologue, *Quality Progress*, august 2010

Kroon, J.J. en Oosterhoorn, A. (2008) DAQ Wintercamp, *Synaps 27*, pp. 14-16

Kroon, J.J.. (2010), Stromingen in de kwaliteitskunde, *Synaps 31*, pp. 15

Leupen, Ir. J. (2001), De perfecte kwaliteitsmanager doet niets, *Synaps 1*, pp. 15-20

Leupen, ir. J. (2002) De perfecte kwaliteitsmanager: Hypenosis of Hype Nose? *Synaps 3* (pp. 13-17

Mos, P. de (2002), Maatschappelijk verantwoord ondernemen, *Synaps 6*, pp. 4-6

Nabitz, U. (2010) , Antwoorden op vijf vragen over kwaliteitskunde in de zorg, *Synaps 31*, p. 19.

Oosterhoorn, A. (2010a), "Het moet kloppen". Verslag van 4^e DAQ Wintercamp, *Synaps 30*, pp.19-25

Oosterhoorn, A. (2010b), Rol en bijdragen van kwaliteitskunde ne kwaliteitskundige, *Synaps 31*, pp. 36-40

Reeves, C.A. & Bednar, D.A. (1994) Defining quality: Alternatives and Implications *Academy of Management Review*, 19,3 pp. 419-445

Shiba, S. (2005) *Explore University education*. Conference Quality and Accreditation in European Higher Education: friends or enemies? April 24th 2005, Antalya, EOQ.

Shiba, S. (2006), *Transformation Case Studies*, Salem, Goa/QPC.

Shiba, S. & Walden, D. (2006), *Breakthrough Management*, New Delhi, Confederation of Indian Industry.

Schön, D. (1987) *Educating the reflective practitioner*, Jossey-Bass, San Fransisco

Sousa, R. & Voss, C.A. (2002) Quality management re-visited: a reflective review and agenda for future research. *Journal of Operations Management*, 20, pp.91-109

Stegink-de Graaff, J. (2010), Reactie: Stromingen in de kwaliteitskunde, *Synaps 31*, p. 22

Vaal, K. de (2010) Derde School? Qualidynamics Model! *Synaps 31*, pp.10-13

Schijndel B. van (2002) Kwaliteitszorg n het Hoger Beroepsonderwijs mei 2002, *Synaps 5*.

Schoonheim, C. : Kwaliteitszorg: van ganzebord tot Stratego, drieluik in *Synaps 5,6 en 7*

Veenendaal, H. (2010) Stromingen, scholen en zienswijzen in de kwaliteitskunde, *Synaps 31*, p 17.

Vinkenburg, H. 1988, 'Dienen en verdienen; hoe dertien bedrijven hun dienstverlening verbeteren', Kluwer.

Vinkenburg, H. H. M. (1985) Uit de praktijk: kwaliteitsverbetering. *Dagelijks Beleid*, 9, pp. 2-5.

Vinkenburg, H. H. M. (1995) *Stimuleren tot perfectie; kritieke factoren bij het verbeteren van dienstverlening*, Deventer, Kluwer bedrijfswetenschappen.

Vinkenburg, H., 2004-1, 'Onbepaalde (kwaliteits-)begrippen in de zorg', in: *Kwaliteit in Paktijk 3.40*.

Vinkenburg, H., 2004-2, 'Kwaliteit van zorg; een goed gesprek doet wonderen', in: *Kwaliteit in Praktijk B2-11*.

Vinkenburg, H., 2005, 'Kwaliteitsmanagement is dood, leve kwaliteitszorg!', in: *Sigma nr 6*.

- Vinkenburg, H., 2006, 'Dienstverlening; paradigma's, deugden en dilemma's', in: *Kwaliteit in Praktijk B1-5*.
- Vinkenburg, H. (2006b), Onbepaalde (kwaliteits)begrippen in de zorg, *Synaps 20*
- Vinkenburg, H., (2007a), 'Open brief van Huub Vinkenburg op de vorige Synaps', in: *Synaps 22*.
- Vinkenburg, H. (2007b)), Pirsig over kwaliteit; een gebeurtenis, *Synaps, 22*, pp. 23-26.
- Vinkenburg, H., 2008, 'Naar een derde school in de kwaliteitskunde', in: *Kwaliteit in Zorg, nr 4*.
- Vinkenburg, H., (2009), 'Stromingen, scholen en zienswijzen in de kwaliteitskunde', in: *Synaps 29*.
- Vinkenburg, H., 2010, *Synaps 31*
- Vinkenburg, H. (2010) Verschillen tussen Angelsaksen en Rijnlandsen. Sigma
- Vos, J. (2010) Achter het voorhang kijken, *Synaps 31*, pp. 25-26
- Vries, H. de (2010), Kwaliteitskunde: zorgen voor doelgerichtheid van waardetoevoegende processen, *Synaps 31*, pp. 20-22
- Wilber, K. (2000), *A Theory of Everything, An integral vision on politics, science and Spirituality*, Shambala publications.
-