



ANTWERPS BEROEPSKREDIET C.V.

Frankrijklei 136

2000 ANTWERPEN Tel.: (03) 233 89 35

UNIEK voor ZELFSTANDIGEN en KMO's

KREDIETEN:

Meer dan 50 jaar uitsluitend ten dienste van de zelfstandigen, vandaar een ver doorgedreven specialisatie inzake de financiële, fiscale en sociale stimuli toegekend door de overheid.

Rentetoelagen (wet 4.8.78)

Waarborgfonds (idem)

Participatiefonds, bijzonder interessant voor jonge en snel groeiende bedrijven (uitsluitend via het beroepskrediet)

DEPOSITOBOEKJES:

Interessante netto-opbrengsten.

EFFEKTEN:

van de NATIONALE KAS VOOR BEROEPSKREDIET (Staatswaarborg).

AGENTSCHAPPEN:

2100	Deurne, Boekenberglei 114	Tel.: (03) 321 51 34
2710	Hoboken, Heidestraat 2/7	Tel.: (03) 828 23 71
2180	Kalmthout, Pastoor Weytslaan 7	Tel.: (03) 666 98 58
2060	Merksem, J. Buerbaumstraat 47	Tel.: (03) 645 01 94
2120	Schoten, Churchillaan 41	Tel.: (03) 658 76 32
2800	Mechelen, Raghenooplein 15	Tel.: (015) 41 62 63
2300	Turnhout, de Merodelei 67	Tel.: (014) 41 23 94
2410	Herentals, Zandstraat 63	Tel.: (014) 21 50 05
2400	Mol, Markt 55	Tel.: (014) 31 44 47

+ diverse vrije medewerkers over gans de provincie Antwerpen.

KWALITEITSKRINGEN Toetsstenen voor een modern kwaliteitsbeleid?

Diana VERMEULEN
Piet GEVERS

Diana Vermeulen is licentiaat in de Politieke en Sociale Wetenschappen (UIA, 1988). Ze behaalde dit diploma als werkstudent. Ze werkte 19 jaar bij Metallurgie Hoboken-Overpelt, waar ze zich bezighield met selectie en vorming. Tijdens haar studies specialiseerde ze zich in Integrale Kwaliteitszorg. Nu is ze consulente bij adviesbureau De Vlaminck.

Piet Gevers is doctor in de Sociale Wetenschappen aan de K.U. Leuven (1974). Sedert 1973 is hij verbonden aan de Universiteit Antwerpen (UIA), waar hij hoogleraar arbeidsverhoudingen is (1989). Hij publiceerde talrijke wetenschappelijke bijdragen over arbeidsverhoudingen.

Samenvatting

De laatste tijd is kwaliteitszorg een belangrijk onderwerp van gesprek. Succesverhalen over kwaliteitszorg en meer specifiek kwaliteitskringen doen de ronde. Uitspraken als «Kwaliteit is ieders zaak», «Is kwaliteit niet een van die zeldzame ondernemingsdoeleinden die het management en de arbeiders tot symbiose kunnen brengen?», «Spreeken over kwaliteit is te maken hebben met mensen» zijn schering en inslag.

Elke top manager die zichzelf respecteert kent het begrip Quality Circle. Quality circles of kwaliteitskringen circuleren in de managementliteratuur als een virus. Deze theorie wordt aangekondigd als de nieuwe vorm van functionele participatie.

Als we daarenboven bedenken dat in het verleden de technieken die vanuit het management werden vooropgesteld, steeds wantrouwig onthaald werden, lijkt dit verschijnsel een praktijkstudie waard.

Inleiding

Kwaliteit en kwaliteitszorg zijn termen die veelvuldig gehanteerd worden in de bedrijfsliteratuur. Een blik in de managementhandboeken leert ons niet enkel dat kwaliteit nauw samenhangt met produktkwaliteit maar ook dat het kwaliteitsniveau wordt bepaald door de mate waarin de behoeften van doelgroepen (afnemers, gebruikers enz.) worden bevredigd. Van een kwaliteitsprodukt of van kwaliteit van diensten kan enkel gesproken worden vanuit een kwaliteitsorganisatie (Hoes e.a., 1989, blz. 6-7).

De belangstelling voor het kwaliteitsbepalingsproces groeit in alle sectoren van de maatschappij, van de managers van grote industriële bedrijven tot de directeur-generaal uit de overheidsdiensten. Ook op Europees vlak lijkt kwaliteitszorg een belangrijke bijdrage te worden voor het tot stand komen van de Europese vrije markt van 1992.

In dit artikel zal niet exhaustief worden ingegaan op het kwaliteitsbepalingsproces. Wel onderzoeken we aan de hand van een literatuur- en praktijkstudie (Vermeulen, 1988, blz. 145) in hoeverre kwaliteitskringen toetsstenen (kunnen) zijn voor een modern kwaliteitsbeleid. Daartoe bekijken we vooral de procesmatige aanpak en de implementatie van de kringen in een aantal bedrijven die bewust geopteerd hebben voor Integrale Kwaliteitszorg. Aldus hopen we de lezer vertrouwd te maken met de mogelijkheden en grenzen van een kwaliteitsbeleid. Maar vooreerst vragen we ons af hoe men tot kwaliteit komt, wat eigenlijk kwaliteitskringen zijn en waar we ze situeren te midden van begrippen als *Quality Control (QC)* en *Integrale kwaliteitszorg (IKZ)*.

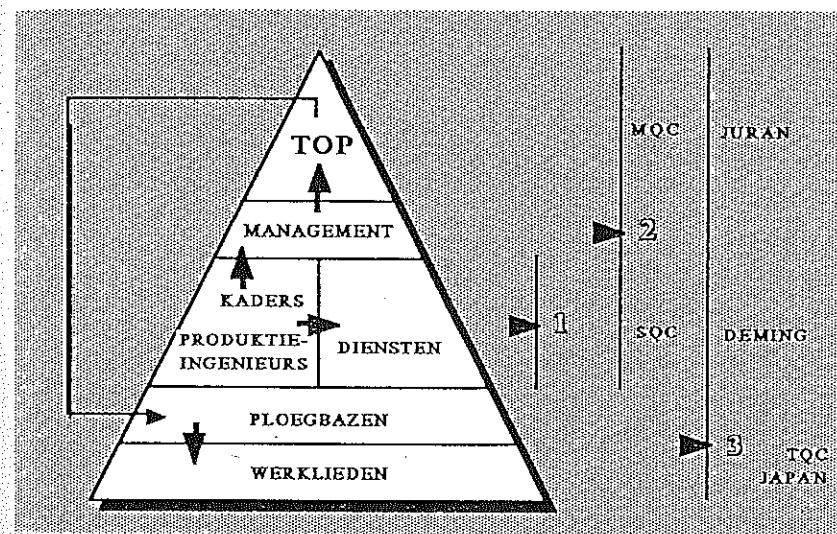
1. HOE KOMT MEN TOT KWALITEIT? EVOLUTIE VAN HET QC-CONCEPT

De literatuur leert ons dat er verscheidene invalshoeken zijn voor een kwaliteitsbeleid. Samengevat lezen we:

- meten is weten in het produktieproces (Deming, 1982)
- streef naar *Zero Defects*, overall (Crosby, 1985)
- pak het structureel aan en verbeter constant (Juran, 1974)
- kwaliteitscirkels en statistiek (Ishikawa, 1986)
- *top down* kwaliteitsdoelen en *bottum up* kwaliteitsacties (Mulder, 1981)
- een nieuwe filosofie over de mens in arbeidssituaties (Ter Hart e.a., 1984)
- draai de functionele versnippering in de organisatie terug (De Sitter, 1981).

Het kwaliteitsdenken heeft in de afgelopen decennia een enorme ontwikkeling doorgemaakt (Fassin, blz. 7-20). Treffend is hoe het participatieve element wordt beklemtoond. Vooral vanuit het leergebied *arbeidsverhoudingen* spreekt ons dat aan! Het concept kwaliteitscontrole werd reeds vóór de tweede wereldoorlog in de Verenigde Staten ontwikkeld door dr. W.E. Deming en J.M. Juran. Hun theorie *Statistical Quality Control (SQC)* werd in Japan rond 1950 geïntroduceerd door Generaal Douglas Mac Arthur. Schematisch kan de evolutie van het QC-concept als volgt weergegeven worden.

Figuur 1: Evolutie van het QC-concept

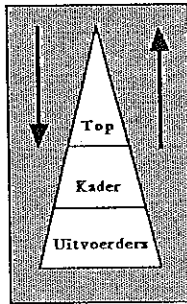


Bron: Fassin, 1985, blz. 54.

Juran verruimde het toepassingsgebied van QC van de productieafdelingen naar de afdelingen aankoop, onderhoud, personeel, controle en verkoop. Zijn geïntegreerde aanpak leidde tot de *Management Quality Control (MQC)*. Vervolgens hebben de Japanners, onder wie K. Ishikawa, de concepten van kwaliteitscontrole op hun manier verwerkt en alle niveaus in een totale kwaliteitsaanpak, een *Total Quality Control (TQC)* betrokken. Kwaliteitszorg wordt *Integrale Kwaliteitszorg (IKZ)*, dit wil zeggen (Technologisch Instituut..., 1987):

Figuur 2

Integraal



Iedereen werkt mee, op elk niveau, in eerste instantie vraagt dit een *top down* aanpak met de invoering van kwaliteitskringen als laatste stap. Door de samenwerking op verticaal en horizontaal niveau krijgt men automatisch een *bottom up* beweging.

Kwaliteit

betekent in deze managementfilosofie meer dan produktkwaliteit. Het doelt op de kwaliteit van het hele bedrijfsgebeuren en de beheersing daarvan.

Zorg

als men iets wil veranderen moet het in de tijd bekeken worden, dat vraagt een lange-termijnvisie, een gerichte actie, een dagdagelijkse betrokkenheid en bekommernis om het bedrijfsgebeuren op een hoger plan te tillen.

Volgens Yoshikazu Tsuda (1989) heeft goed management een naam: kwaliteitsmanagement. De fundamentele principes voor een kwaliteitsbeleid die hij naar voren schuift, zijn de volgende:

- Kwaliteit is de eerste prioriteit van het bedrijf.
- Kwaliteit moet gezien worden vanuit het standpunt van de klant.
- Er dient respect aanwezig te zijn voor de bijdrage van alle betrokkenen, maar men moet ook kunnen rekenen op de betrokkenheid van alle medewerkers.
- Een goede coördinatie en samenwerking van alle departementen is noodzakelijk. Dit vereist een uitstekende communicatie en informatie-doorstroming. Men moet daarbij niet alleen steunen op de *good will* of de bereidheid van de betrokkenen, maar ook op feiten en gegevens.

Naast de duidelijke motivatie van alle medewerkers, laat Tsuda niet na te benadrukken welke belangrijke rol het management speelt in het voeren van een kwaliteitsbeleid.

Crosby Associates peilde in oktober 1988 naar de opvattingen van het Belgisch topmanagement betreffende kwaliteitsmanagement. Zo'n zeventig ondernemingen werden gecontacteerd. Uit de enquête blijkt dat Bel-

gische ondernemingen kwaliteit vooral zien als het voldoen aan technische, produktgebonden vereisten en ook als het beantwoorden aan de verwachtingen van de klant. 1/5 van onze ondernemingen heeft slechts een vaag idee van wat kwaliteitsmanagement is, maar deze groep zou positief evolueren.

II. KWALITEITSKRINGEN

Het doel van het instellen van kwaliteitskringen is het probleemoplossend vermogen in organisaties tot op uitvoerend niveau te versterken. Het werken in en met kwaliteitskringen moet uitvoerende groepen zelf de instrumenten geven om hun problemen op te lossen. In feite gaat het hier dus om een organisatiefilosofie die ingaat tegen de traditionele filosofie van de ver doorgevoerde arbeidsdeling (Andriessen, 1989).

Ishikawa (1986, blz. 229) geeft ze de volgende basisopdracht mee:

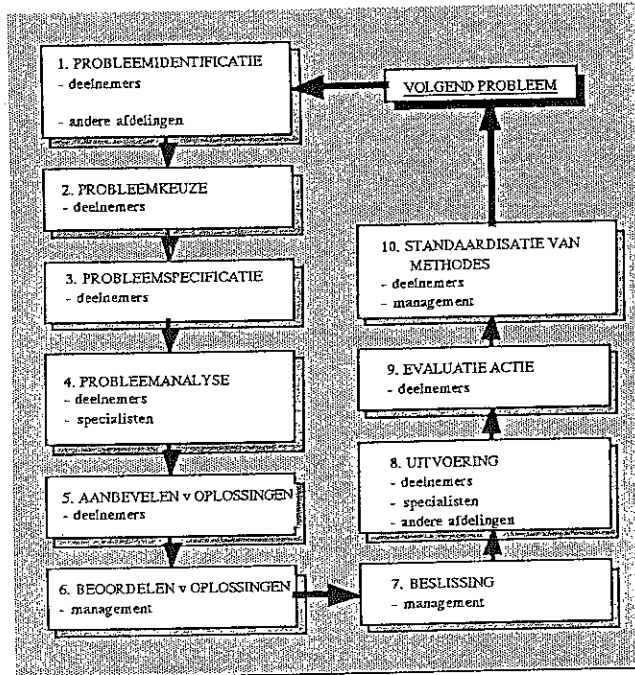
1. Bijdragen tot de vooruitgang en de ontwikkeling van de onderneming.
2. Het verbeteren van de menselijke relaties in de onderneming en het uitbouwen van een zinvolle werkplaats, waarin het prettig is te werken.
3. Het menselijk kunnen ten volle ontplooien, het volledig benutten van de vaardigheden en bekwaamheden van mensen en het gaandeweg ontwikkelen van hun verborgen talenten.

De meeste kringen hebben een aantal gemeenschappelijke kenmerken:

- aantal kringleden, ongeveer zeven
- vrijwillige deelname, gekozen voorzitter
- eenmaal per week of om de twee weken vergaderen
- vergaderuur beperken tot ongeveer één uur.

Tot zover is er weinig verschil met andere overleggroepen. Het verschil ligt volgens Andriessen en Cuyvers in de systematische en methodische aanpak die een gedisciplineerde werkwijze vereist.

Figuur 3: Procesmatige aanpak



Bron: Cuyvers, 1985

De problemen selecteren

Dit gebeurt door de kringleden zelf. Niemand kan een probleem opleggen. Een training in statistische methoden zorgt ervoor dat men vitale problemen ook als vitaal erkent. De eerste stap hierbij is de pareto-analyse.

Het probleem specificeren

De groep beperkt zich tot één probleem. Dit probleem wordt zeer systematisch aangepakt door het nauwkeurig te omschrijven en zo concreet mogelijk voor te stellen.

Het probleem analyseren

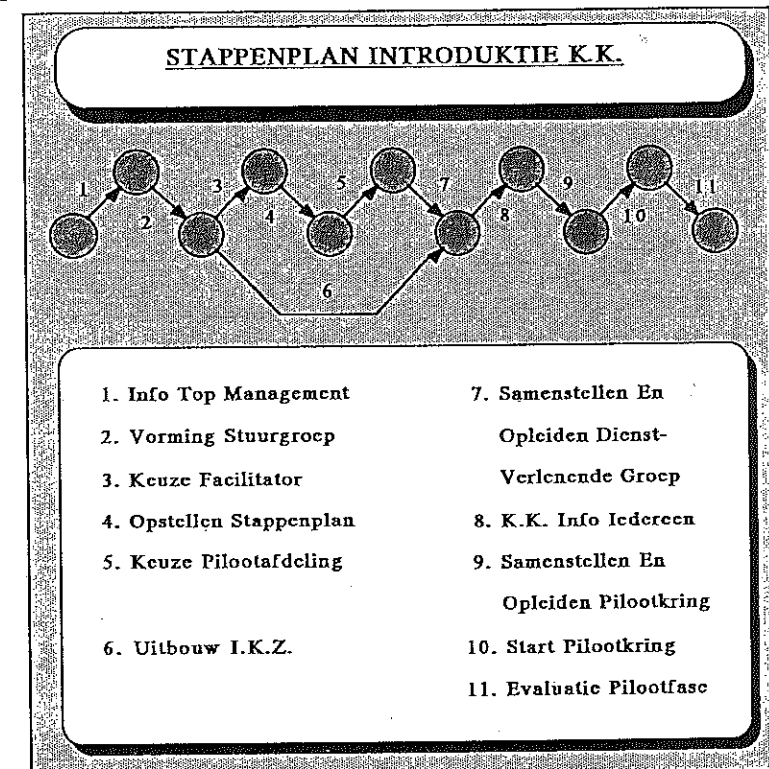
Een *oorzaak-gevolg* diagram wordt in een eerste fase ontwikkeld. De geopperde oorzaken zijn in deze fase nog niet diepgaand geanalyseerd; essentieel is immers dat zoveel mogelijk oorzaken aangevoerd worden. De training in probleemidentificatie en in de techniek van brainstorming is zeer belangrijk.

Oplossingen voorstellen

De presentatie van de groepsresultaten aan het management is belangrijk voor de motivatie en het slagen van de kring. De resultaten moeten zeer systematisch en met «harde cijfers» voorgesteld worden.

Bij het starten van een kring dient veel aandacht te worden gegeven aan de voorlichting, aan de wijze van samenstelling en met name aan de training. Centra voor kwaliteitszorg ontwikkelden ter zake een stappenplan. De kwaliteitsdienst voor de industrie te Rotterdam werkt met *Kwaliteit op Alle Fronten* een cursuspakket uit dat *top down* wordt doorgegeven. Het Centrum voor Kwaliteitszorg Antwerpen kiest voor de implementatie van kringen via het volgende stappenplan (Centrum voor Kwaliteitszorg..., 1986).

Figuur 4



Bron: Centrum voor Kwaliteitszorg, 1986.

Zoals verder zal blijken vraagt dit een intensieve opleiding. *Zelfontplooiing* is zeer belangrijk doch door *onderricht en training* vergroten de kringleden hun bekwaamheid. Training is meer dan het oefenen van technieken. Door *groepsactiviteit* lossen kringen *problemen* op op *hun niveau*; dit betekent dat ze in de mogelijkheid moeten zijn om het probleemoplossingsproces te *beheersen*. Hier wringt wellicht het schoentje.

Problemen kunnen gesuggereerd worden door klachten van afnemers of door cijfers van de kwaliteitscontrole. Mogelijk signaleren de kringen zelf problemen die het management ontgaan of niet doorgeseind krijgt. Naarmate de kringleden meer opleiding krijgen en ervaring hebben zal hun probleemformulerend en -oplossend optreden normaliter toenemen. Erkennen dat degene die het dichtst bij de uitvoering staat, ook het best in staat is om te zien wat er fout is, is de stelregel. De vraag is hoe het er aan toegaat in de praktijk.

Van zeven bedrijven (uit een lijst van tien die ons door centra voor kwaliteitszorg genoemd waren) kunnen we de implementatie van kringen onderling vergelijken en gegevens aanvoeren ter beantwoording van onze hoofdvraag. Naar soort van productieactiviteit, personeelsbezetting, organisatiestructuur, onafhankelijkheidsgraad en overlegstructurering situeren de cases zich als volgt.

Figuur 5

OVER HET BEDRIJF ZELF.

	Daf	HO	MHO	Pech.	Philips	Texas	Ford
SOORT -assemblage -gemengd -zware metaalnijv.	•				•	•	•
AFHANKELIJKHEID -zelfstandige nv -zetel van -onderdeel concern	•	•	•		•	•	•
STRUCTUUR -lijn - staf -piramidaal	•	•	•	•	•	•	•
COMMUNICATIE-PATRONEN -werkoverleg -aanwezige overlegkanalen	•	•	•		•	•	•
PERSENEELS-BEZETTING	1550	18000 (1000)	2400	906	1850	750	1600

III. IMPLEMENTATIE EN WERKINGSEFFECTEN VAN KWALITEITSKRINGEN

Uit interviews (zie checklist in bijlage 1) met bevoorrechte getuigen (meestal de *facilitators* zelf), uit de inzage in documenten (stappenplan, opleidingscursussen, kringverslagen en kringresultaten) en contacten met kringleiders en -leden blijken een aantal zaken af te leiden.

A. Implementatie

Reeds bij de voorbereidingsfase is de *top down* aanpak zeer concreet: die duurt meestal anderhalf tot twee jaar. Er wordt in die periode een heel voorzichtige aanpak gehanteerd met regelmatige terugkoppeling naar het bedrijf, alsook een regelmatige consultatie van externe kwaliteitscoördinatoren. Hetgeen het meest treft, is dat zelfs bij de jonge en open bedrijven, nl. Texas en Pechiney, de persoonlijke betrokkenheid van de directeur zo intens was. (Het voorbeeldgedrag van de top is van cruciaal belang.) Dit is merkbaar door de volgende feiten.

Het initiatief tot de invoering van een nieuw kwaliteitsbeleid of de informatie daartoe wordt meestal genomen door de directie zelf. Bijna onmiddellijk wordt er dan een beroep gedaan op gespecialiseerde centra die info-sessies of cursussen organiseren in of buiten het bedrijf. Dit gebeurt ofwel voor een kleine kern kaderleden ofwel via info-sessies voor alle leidinggevenden, zoals bij Hoogovens en Pechiney.

De stuurgroep speelt een beslissende rol in het beginstadium en wordt vrij vlug opgericht. Het aantal en de samenstelling verschillen van bedrijf tot bedrijf, maar meestal zit de directeur de stuurgroep voor. De voornaamste afdelingen zijn vertegenwoordigd. MHO-Olen beperkte zich tot die diensten waar het project gestart werd.

Het theoretisch stappenplan werd nauwkeurig opgevolgd; hierbij vormen de stuurgroep en de *facilitator* de «motor van het geheel». Zes van de zeven bedrijven hebben een *facilitator* full-time in dienst. Bij vijf bedrijven werd na zorgvuldige studie de pilootafdeling geselecteerd. (Olen startte met een opgelegde afdeling en bij Ford-Tractor werd de samenstelling van de EI-groepen (Employee-Involvement) gevormd uit arbeiders van verschillende diensten.) De keuze van het pilootproject is essentieel voor de volledige implementatie en wordt met zorg uitgezocht: er wordt rekening gehouden met de polyvalentie, de mensgerichtheid en de zin voor vernieuwing van het leidinggevend personeel. Ook de uitstraling van de dienst is belangrijk.

De introductiefase

De benaming van de kringen verschilt van bedrijf tot bedrijf. De naamgeving – niemand noemt het kwaliteitskringen – is nauw verbonden met de bedrijfscultuur en de te nemen opties.

Bij Philips zijn de VT-teams (Verbeteringsteams) een vervolg op de werkoverleggroepen en op het project *Management of Improvement*. Zij benadrukken kwaliteit in ruime zin, zoals methodeverbetering en groepswerking.

Daf en Pechiney accentueren de bedrijfseigenheid van de kringen. De projectgroepen in Olen zijn anders samengesteld, de groep is kleiner, de vergaderingen onregelmatig en informeel. Zij beschouwen de projecten als een tussenformule totdat de gepaste structuur gevonden is.

Figuur 6: Vergelijking van de introductiefase

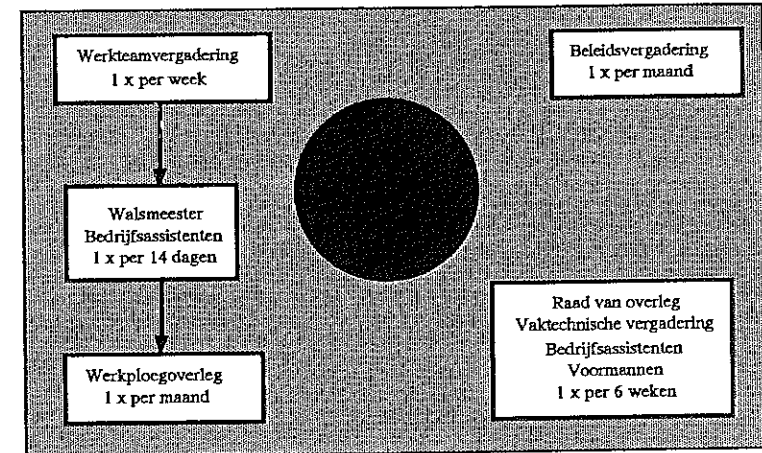
KRINGEN	Daf	HO	MHO	Pech.	Philips	Texas	Ford
NAAM	Daf-kringen	Bedrijfs-kringen	Project-groepen	PNL-kringen	VT	Bedrijfs-kringen	EL-groepen
AANTAL	19 (43)	13	(26)	19	32	25	22
SOORT CURSUS	CKZ	KDI	CKZ	KDI	eigen	KDI	eigen

Het pilootproject wordt met zorg uitgezocht. Ook het opleidingsprogramma wordt «op maat gemaakt». Ieder bedrijf «vertaalt» het bestaande cursusmateriaal naar zijn eigen organisatie toe. Meestal wordt, aan de hand van een probleemstelling uit de werksituatie, geopteerd voor een *zeer praktische opleiding*. De cursussen worden in serie gegeven of gespreid. IKZ-filosofie en basistechnieken krijgen ze allen. Daf en Philips geven nog extra vergadertechnieken en HO heeft zijn cursus uitgebreid tot vijf dagen, met de nadruk op methode en systematiek in het verzamelen van gegevens en het oplossen van problemen, en Texas Instruments opteert als enige voor de KOAF-methode. Opvallend blijft de *eigen*

aanpak van de bedrijven. Ook bij bedrijven die deel uitmaken van een concern, gebeurt de invulling van de kwaliteitsaanpak door de divisies zelf. Philips-Turnhout opteert voor de Juran-theorie voor zijn kaderleden en een zelf samengesteld opleidingspakket voor de kringleden, terwijl Philips Medical Systems de 14-stappenmethode van Crosby aanwendt. De meer innovatieve bedrijven zien het IKZ-project grootschaliger, zoals DAF-Tractor met zijn project *Kwaliteit van de arbeid* en Philips-Turnhout met het project *Management of Improvement*.

De inpassing van kwaliteitskringen in de bestaande arbeidsorganisatie, alsook de samenwerking met de lijn is van groot belang voor een optimale evolutie van de kringwerking. Dat blijkt uit de werking van werkoverleggroepen en VT-teams bij Philips, uit een nieuwe aanpak inzake werkoverlegstructuur en bedrijfskringen bij Hoogovens (zie schema), die men ook terugvindt bij Pechiney, Texas en in mindere mate bij Olen.

Figuur 7: Voorbeeld van een aangepaste overlegstructuur (Warmbandwalserij, Hoogovens)



Bij bedrijven die reeds vroeger een werkoverlegstructuur hadden, wordt de kringwerking na verloop van tijd beschouwd als een nieuwe impuls en een extra dimensie voor het werkoverleg.

Het starten met kwaliteitskringen leidt dus duidelijk tot een aantal *veranderingen in de overlegstructuur*. De *facilitator* wordt na uitgebreid onder-

zoek benoemd door de stuurgroep. Er wordt zorgvuldig over gewaakt dat de *facilitator* iemand uit de onderneming is met jaren bedrijfservaring. Hij mag geen omstreden figuur zijn en moet aanvaard worden door de hiërarchische niveaus. Meestal komt hij uit de produktie. Afhankelijk van het bedrijf beslist men voor produktie-ervaring of voor iemand uit de stafdiensten. Meestal wordt vermeden iemand uit de personeelsdienst te nemen. Het is een staf- en kaderfunctie en de *facilitator* heeft steeds rechtstreeks contact met de directeur. Tevens is hij betrokken bij iedere beleidsvergadering inzake het kwaliteitsgebeuren.

B. Werkingseffecten

De kringwerking is (volgens de bevoorrechte getuigen) in de genoemde bedrijven succesvol. De werknemers zijn enthousiast en de leiding is verrast door de bereikte resultaten. De fundamentele voorwaarden, nodig voor een goede kringwerking, zoals vrijwillige deelname, vrije onderwerpkeuze, aangepaste opleiding en informatiedoorstroming worden goed in ere gehouden.

De resultaten zijn meetbaar: het reduceren van transportbeschadigingen, het terugschroeven van doorlooptijd, het verminderen van immobilisatietijd van machines. De kringoplossingen hebben reeds voor belangrijke winsten gezorgd, ook dure projecten werden reeds aangepakt. (HO voerde een oplossing uit voor 180.000 gulden.)

Als *meerwaarde* van kwaliteitskringen naar het bedrijf toe worden de volgende punten geciteerd:

- Er worden nieuwe impulsen gegeven tot gerichte en hernieuwde informatiedoorstroming. Pechiney beschouwt de verhoogde kwaliteit van hun werkoverleg als een automatisme dat volgt op de IKZ-opleiding.
- Extra inspanningen worden gedaan om gerichte informatie te laten doorstromen (bijv. bekendmaking van de financiële resultaten van de afdeling met beïnvloedbare en niet-beïnvloedbare factoren bij HO en van de ongunstige resultaten van de bedrijfsanalyse door de Ford-directie). Men kan dus zeggen dat de verhoudingen in de produktie opener worden, dat men beter elkaars standpunt begrijpt en dat de opmerkingen gericht en concreter zijn.
- Het aanleren van de juiste methodiek i.v.m. gegevens verzamelen en problemen oplossen is een grote hulp voor iedereen. Men leert werken met objectieve gegevens (feiten en cijfers).
- De opleiding in *statistische procescontrole* leidt tot verhoogde betrokkenheid bij het produktieproces (Texas Instruments en Ford).

- De bedrijven citeren de grotere betrokkenheid en interesse van kringleden en hun directe chefs. De chef is hun begeleider geworden, autoritaire chefs gaan zich meer en meer ter discussie stellen, de projectleden zijn medewerkers geworden. De toelaatbaarheid van een goede kringwerking wordt verhoogd (de mogelijkheid om advies te vragen, beschikbaarheid van informatie, mogelijkheid om proeven te doen).

Samengevat heeft de kringwerking als effect:

- een verhoogde motivatie en zelfcontrole door polyvalentie en techniciteit
- meer betrokkenheid bij het produktieproces en dus kwalitatiever en bewuster werk
- meer zin voor veiligheid en gezondheid en bijgevolg een verbetering van de arbeidsomstandigheden.

Niet zelden is men vanuit de top verbaasd over het kunnen van hun mensen en de prestaties die zij leveren. Ze krijgen veel concreter informatie, ze worden niet meer lastig gevallen voor kleine zaken. Automatisch reageren zij positief op de zeer gerichte vragen en opmerkingen van hun mensen. Zijzelf kunnen op deze manier ook veel op realiteit gerichte informatie doorspelen.

Men dient zich te realiseren dat men, afhankelijk van het bedrijf, ook te maken krijgt met *tegenkantingen*. Iedereen is het er over eens dat er bij hen afdelingen zijn waar men beter nog niet start.

Eens dat de kringen aan het werk zijn (!) merkt men dat vooral de betrokkenheid van de top en het middenkader ter discussie kan worden gesteld; bij de meesten is het slechts een woordelijk beleid, terwijl sommigen de manier van werken in kringverband als een bedreiging zien voor hun positie (bv. probleemkeuze, probleem aanpak). Nog nooit werd aan uitvoerders zulk een allesomvattend opleidingspakket gegeven.) Als opmerkingen tegen hoor je meestal: Er is geen tijd, de produktie primeert, of het nog altijd aanwezige negativisme van oudere, autoritaire managers: «Wat leuk, maar het is niets voor ons, hier moet gewerkt worden.» Generaties van chefs hebben geleerd om hun ondergeschikten met simpele machtsmiddelen in de hand te houden, en dat verander je zo maar niet één-twee-drie.

Het is opvallend dat men de voornaamste basispunten van de IKZ-aanpak (zie stappenplan) bij de meeste bedrijven terugvindt, ongeacht de

(1) Ook werden vier firma's gecontacteerd die minder succesvol waren met de implementatie van kringen. Zij werden niet afzonderlijk besproken.

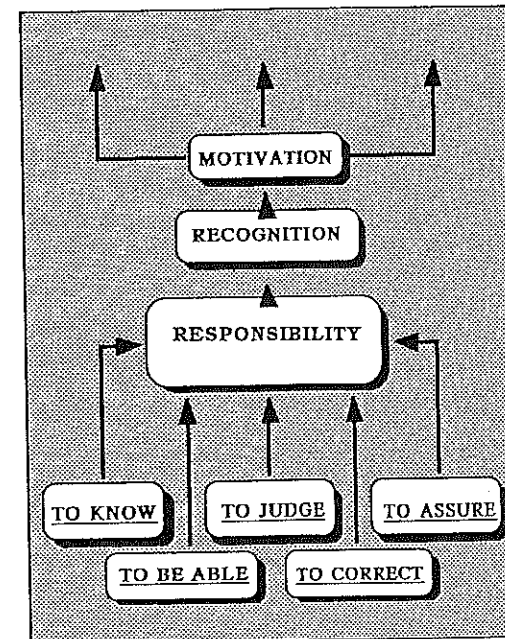
gebruikte methode. De structuur van het reeds besproken stappenplan, nodig voor de implementatie van kwaliteitskringen, wordt vrij goed opgevolgd. Dit is merkbaar door de degelijke voorbereidingsfase en organisatiewijzigingen, zoals het oprichten van een stuurgroep, het benoemen van een full-time *facilitator* en het uitzoeken van een geschikte pilootafdeling. De implementatie gebeurt *top down*. De invulling van de IKZ-aanpak doet het bedrijf zelf, de implementatie wordt verder uitgevoerd door de stuurgroep die instaat voor de voorbereidingsfase.

IV. DE WEG NAAR EEN GEINTEGREERD KWALITEITSBELEID IS OF BLIJFT NIET VANZELF OPEN

Het is duidelijk dat de hier besproken praktijkgevallen inzake IKZ zich nog in een beginstadium bevinden. Slechts enkele vooraf geselecteerde produktiediensten zijn betrokken.

Om de IKZ-filosofie in stand te houden zal er dagdagelijks aan moeten gewerkt worden. Alleen al het open houden van de informatiekkanalen vraagt een constante inspanning. De wisselwerking tussen top en basis moet blijven, ook als het nieuwe en verrassende van de kringresultaten verminderd is. Immers, de implicaties voor het personeelsbeleid moeten nog volledig uitgewerkt worden. Motivatie is bij IKZ van fundamenteel belang: kwaliteit leveren is tevens het resultaat van de samenwerking van bekwame, gemotiveerde mensen. Werknemers blijvend motiveren is niet mensen bewerken maar middelen ter beschikking stellen om verantwoordelijk te kunnen zijn (door rekening te houden met een vijftal basispunten, Segers, 1987). Als dat niet kan op de goede manier, leidt het tot frustratie en demotivatie.

Figuur 8



Bron: Segers, 1987.

Dit wil zeggen:

- *To know*: de opdrachten en werkbeschrijving moeten duidelijk geformuleerd worden.
- *To be able*: de middelen dienen aanwezig te zijn om te handelen. Daartoe is het nodig het personeel op te leiden en duidelijke en volledige werkinstructies, het juiste gereedschap, de aangepaste uitrusting en machines ter beschikking te stellen.
- *To judge*: laat het personeel zelf de resultaten meten om te vergelijken met de doelstellingen (bv. conform het kwaliteitshandboek).
- *To correct*: feedback is een noodzaak. Men moet in staat zijn recht te zetten wat fout is gelopen. Betrokkenheid, door het zichtbaar maken van de kwaliteitsresultaten en een nabespreking van gemaakte fouten, werkt preventief.
- *To assure*: door feedback, feedforward, taakverruiming en zelfcontrole voorkomen dat fouten zich herhalen.

V. KWALITEITSKRINGEN: «TOETSSTENEN» VOOR EEN MODERN KWALITEITSBELEID?

De IKZ-filosofie biedt het *voordeel* dat ze een aantal eenvoudige en doeltreffende principes en regels vooropstelt die de werknemers aantrekt, vanaf de *top* tot de *bottom*. Dit houdt tevens de erkenning in dat kwaliteit slechts verzekerd wordt door mensen en dat men er dient van uit te gaan dat werknemers op elk niveau graag goede prestaties willen leveren. «Most people want to do high-quality work, but are limited by systems that do not support it.» (Bracke & Rummler, 1988). Maar het dagdagelijks uitvoeren van deze kwaliteitsgedachte lijkt veel moeilijker. Veel is afhankelijk van de heersende cultuur, immers een bedrijfscultuur is een geheel van normen en waarden van een onderneming.

IKZ vraagt een *samenwerkingsbeleid* dat *zichtbaar* moet worden in het werk van alledag en niet enkel aan de oppervlakte verschijnt als men de «kwaliteitspet» opzet. In het laatste geval creëert men een *gimmick*-benadering en zal men geen continue medewerking van de werknemers verkrijgen. Integendeel, de kloof tussen *top* en *bottom* zal des te groter worden. Men dient zich te realiseren dat door de invoering van IKZ, het ongenaakbare van de verzelfstandiging van beleidsvelden (productievoorwaarden, arbeidsomstandigheden ...), het onderscheid tussen de arbeiders en de overige werknemers niet langer in stand zal kunnen worden gehouden.

Hiermee overstijgt men de capaciteit van kwaliteitskringen en het domein van *produktkwaliteit*. Kwaliteit van arbeid, kwaliteit van een arbeidsorganisatie, kwaliteit van arbeidsverhoudingen kunnen in navolging van De Sitter terecht in één adem worden genoemd als convergerende streefdoelen. Nodig om een echt samenwerkingsverband te creëren, zonder blind te zijn voor de talrijke conflictsituaties die latent aanwezig zullen zijn. Vroom (Stichting Kwaliteitsdienst, 1988) zegt: «Mensen zijn altijd gemotiveerd, maar niet in de richting die we willen.» Deze richting wordt ten dele bepaald door de omgeving, dus ook de bedrijfsomgeving; d.w.z. door de kwaliteit van de arbeidsverhoudingen en de kwaliteit van de organisatie.

Afhankelijk van het bedrijf krijgt men in meerdere of mindere mate, bij de implementatie van IKZ, te maken met tegenkantingen. Deze remmingen kunnen afkomstig zijn van elk personeelslid, zowel van het hoger of middenkader als van de uitvoerders. Het verschilt van bedrijf tot bedrijf, maar de meeste ondervinden nu nog weerstand. Ieder mens wil een zekere vorm van voorspelbaarheid; bij het invoeren van organisatieveranderingen neemt men die voorspelbaarheid tijdelijk weg.

De implementatie van IKZ is eenvoudiger bij bedrijven met een *delegatiecultuur*. Dat merkten we bij die bedrijven die reeds een werkoverlegstructuur invoerden. Kwaliteitskringen worden bij hen vlugger geïntegreerd en die integratie betekent tevens een nieuwe impuls tot gerichte en hernieuwde informatiedoorstroming. Bij de bedrijven die geen gestructureerd werkoverleg hebben, is het dubbel zo moeilijk. Men mag namelijk geen aparte structuur creëren voor de kringen terwijl men steeds voldoende informatiekanalen moet voorzien om de informatie van *top* tot *bottom* en vice versa te laten verlopen (bv. Ford had met zijn EI-groepen een aparte structuur gecreëerd).

Heeft men echter te maken met een *controlestructuur*, nl. een sterk piramidale structuur, een stroef verlopende besluitvorming en een directief leiderschap, dan is dit een zeer zware opgave. Hoopgevend is alvast dat bij selectie van het leidinggevend personeel bewuster gestreefd wordt naar personen die zich kunnen inleven in de IKZ-filosofie (open communicatievorm, opleiding-minded, kunnen delegeren) en dat aan de uitvoerders ook een geschikter opleidingspakket wordt gegeven.

Op *veiligheids- en gezondheidsgebied* is er reeds meer coördinatie merkbaar. Sommige bedrijven werken niet alleen rond IKZ, maar betrekken ook veiligheid en gezondheid. Dit was vooral zichtbaar bij Pechiney en Hoogovens. Het beleid inzake arbeidsomstandigheden wordt er mede door de kringen aangepakt. De veiligheidsadviseur en de syndicale afgevaardigden werden mee uitgenodigd en om advies gevraagd. Oplossingen of voorstellen daartoe worden aan het veiligheidscomité getoond bij Philips, Daf en Ford. Het comité wordt betrokken bij de kringwerking bij Texas, HO en Pechiney. Bij HO vraagt het comité de medewerking van de bedrijfskringen om op het vlak van veiligheid te helpen bij hun probleemformulerende taak; het onderwerp wordt opgegeven en een *ad-hoc* kring wordt gevormd. Probleemoplossingen die voorgesteld worden door bedrijfskringen, worden trouwens beter aanvaard en toegepast. Hier heeft het veiligheidscomité het nut van de kringwerking ingezien.

Onderwerpen	Toelichting	Onderwerpen	Toelichting
b. op welke manier verder gewerkt	per dienst of per hiërarchisch niveau	III. Integratie in kwaliteitsbeleid (IKZ-filosofie)	
- horizontaal		1. Merkbaar	
- verticaal		- informatie	op welke manier
c. stuurgroep		- communicatiepatronen	
- wie	inhoud, duur	2. Merkbaar op kwaliteit van	
- taak	systemfouten, beheer projecten	- arbeid	hoe, extern/intern
- kosten/baten	menggericht, productgericht	- arbeidsverhoudingen	belangrijkheid ervan
d. facilitator	ervaring, scholingsniveau	3. Follow-up	
- wie	inhoud, duur	4. Voorbeeldgedrag	
- welke opleiding	full-time, is er evolutie		
- taak	in tijd meetbaar	IV. Gevolgen voor personeelsbeleid	
e. kringleider		1. Personeelsfunctie	
- wie	zelfde of beurtrol	a. aanwerving	wijziging aanpak
- welke opleiding	inhoud, duur	b. selectie	
- taak	heeft zijn taak een andere inhoudsdimensie gekregen dan vroeger	c. opleiding	integratie cursussen
		d. algemene werking	daadwerkelijk bij betrokken
3. Kringen zelf		2. T.o.v. andere diensten	
a. waar werd gestart		a. veiligheid	
b. wie	vrijwilligers, zijn het alleen de pioniers	b. gezondheid	
c. aantal	zeer kleine diensten, ploegen	c. ...	
d. welke opleiding	inhoud, duur	3. Werkoverleg	
e. vergaderingen en agenda	tijdstop, duur, frequentie, onderwerpen, vrijwillig of opgelegd (reden)	a. vroeger	verandering merkbaar
f. resultaten	meetbaar, niet meetbaar	b. nu	
g. aantal kringen	waar, evolutie	c. t.o.v. officiële overlegorganen	OR, CVGV
h. contacten met andere kringen		- informatie	
i. beloning		- samenwerking	
		d. t.o.v. niet-kringleden	

V. Algemene bedenkingen

1. **Weerstand**
 - a. waar
 - b. door wie
 - c. hoe aangepakt
2. **Fasering**
 - a. stappenplan
 - b. essentieel
 - c. noodzakelijk betrekken
 - d. duur
3. **Mentaliteit**
 - a. verandering voelbaar
 - b. meerwaarde
4. **Kosten/baten**
 - a. duur-kost-opbrengst/meetbaar-niet meetbaar

VI. Toekomstverwachtingen

Bijlage 2: Lijst van de bedrijven

Daf - Trucks, Oevel
 Ford- Tractor, Antwerpen
 Hoogovensgroep, Ijmuiden (Nederland)
 Metallurgie Hoboken - Overpelt / Zetel Olen
 Pechiney, Nederland
 Philips, Turnhout
 Texas Instruments, Almelo (Nederland)

Bibliografie

ANDRIESEN J.H.T.H., «Kwaliteitskringen bij een GSD», *Sociaal Bestek*, 1989, nr. 4.

BRACKE A.P. & G.A. RUMMLER, «The three levels of quality», *Quality Progress*, oktober 1988.

Centrum voor Kwaliteitszorg, Antwerpen, cursus *Kwaliteitskringen - facilitator*, seminarie februari 1986.

CROSBY P.B., *Management zonder fouten*, Uitgeverij H. & P. Weert, 1985.

DEMING W.E., *Quality Productivity and Competitive Position*, Cambridge, Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1982.

DE SITTER L.U., *Op weg naar nieuwe fabrieken en kantoren*, Deventer, Kluwer, 1981.

FASSIN Y., *Japan. Management van de toekomst*, Instituut Prof. Vlerick voor Management, Antwerpen, Kluwer, 1985.

GEVERS P., «Werkoverleg, een moeizaam en niet te onderschatten leerproces», *De Gids op Maatschappelijk Gebied*, jg. 1982, nr. 1.

HOES F.J., W.J. REIJNDERS & W.F. VERSTAPPEN, «Kwaliteit in dynamisch perspectief», *Bedrijfskunde*, jg. 61, 1989/1.

ISHIKAWA K., *Totale kwaliteitscontrole. De succesvolle Japanse methode*, Amsterdam, Omega Boek, 1986.

JURAN J.M., *Quality Control Handbook, Third Edition*, McGraw-Hill, 1974.

MULDER F.A., *Manager en produktkwaliteit in het middelgrote en kleine industriële bedrijf*, Deventer/Antwerpen, Kluwer Technische Boeken, 1981.

SEGRS L., info-zitting Centrum voor Kwaliteitszorg, *Kwaliteit van de arbeid*, oktober 1987.

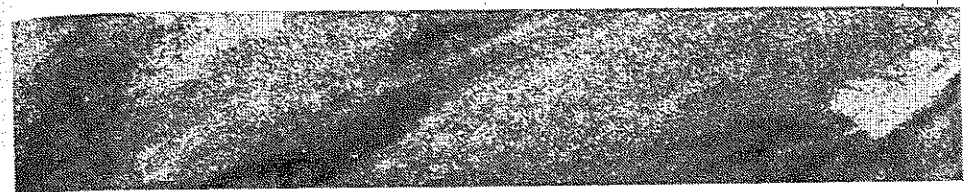
Stichting Kwaliteitsdienst-KDI, cursus *Kwaliteitsmotivatie*, november 1988.

Technologisch Instituut-K.VIV i.s.m. het Centrum voor Kwaliteitszorg Antwerpen VZW, cursus *Integrale Kwaliteitszorg*, oktober-december 1987.

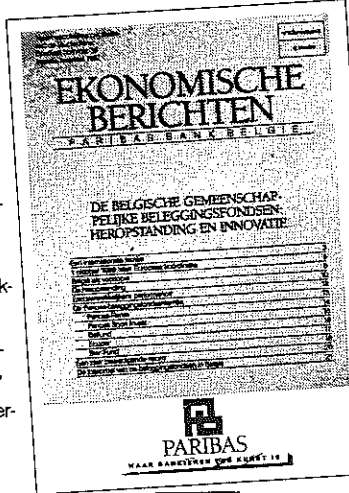
TER HART W.J., N.G.R. LEMMERS & E. PEEREBOOM, *Management en Arbeid Nieuwe Stijl*, Amsterdam/Brussel, Elsevier, 1984.

TSUDA Y., «Goed management heeft een naam: kwaliteitsmanagement», *De Standaard, Personeelsgids*, 19 maart 1989.

VERMEULEN D., *Integrale kwaliteitszorg in excellente ondernemingen*, eindverhandeling PSW-UIA, Wilrijk, 1988.




EKONOMISCHE BERICHTEN



De "Economische Berichten" van de Paribas Bank België bieden informatie uit de eerste hand. Nieuws van algemeen economische en financiële aard. Maar ook markttendenzen, achtergrondinformatie, beurs- en bedrijfsanalyses, dokumentatie en indexen. Steeds objectief, actueel en daarvoor van essentiële waarde. Voor bedrijfsleiders, zelfstandigen, kaderleden, bedienden, studenten, onderwijsinstellingen...

Een proefnummer zal u beslist overtuigen. Vraag het vandaag nog in een Paribas-kantoor of richt u tot de Paribas-studiedienst: Paribas Bank België W.T.C. Toren van Parijs en de Nederlanden Emile Jacqmainlaan 162 bus 2 - 1210 Brussel Tel: 02/219.30.10 toestel 2555



PARIBAS

WAAR BANKIEREN EEN KUNST IS

WILRIJK/BRUSSEL