

Wees ze vóór, spoor ze op, sluit ze uit!

# Twintig valkuilen in het kwaliteitsproces

De weg naar Total Quality Management is lang en... niet van 'gevaar' ontbloot. Dat 'gevaar' bestaat vooral uit valkuilen, uit hindernissen die op zich niet uniek zijn. Van de managers die u op het pad naar TQM zijn voorgegaan, zijn er velen in een van die valkuilen getrapt. Velen zijn gestruikeld. Een aantal van die valkuilen hebben een dusdanige invloed op de ondernemer dat deze zich gefrustreerd afwendt van Total Quality Management. Andere leiden tot vertraging, extra inspanningen en dito kosten. Al met al reden genoeg te pogen deze valkuilen te ontlopen, te omzeilen. Om dat te kunnen is het nodig dat u weet welke die valkuilen zijn en waar ze liggen. Drs. R.G. Challik, van Organisatie Adviesgroep Challik, heeft jarenlange ervaring op TQM-gebied. De invoering van TQM blijkt in veel organisaties een lastig en weerbarstig proces te zijn. Hij heeft veel voorkomende valkuilen in het kwaliteitsproces in kaart gebracht. 'Wees ze vóór; spoor ze op; sluit ze uit', is zijn mening. En om die woorden in daden te kunnen omzetten geeft hij in dit artikel een Top Twintig van valkuilen en doet hij handreikingen hoe deze te omzeilen.

Een van de belangrijkste valkuilen die een manager bij de implementatie van een TQM-proces kan tegenkomen, is het hantieren van ad hoc-oplossingen. Terwijl men goed bedoeld aan de slag gaat, raakt men — eigenlijk zonder er erg in te hebben... — verward in valkuil nummer één.

## Valkuil 1:

**TQM is een ad hoc-actie in plaats van een continu verbeterproces**

Men komt erachter dat er kwaliteitsproblemen zijn en besluit daar wat aan te gaan doen. Hoe? Door de problemen te inventariseren. Prachtig. En dan? Door die problemen aan te pakken en uit de weg te ruimen. 'En op dat moment doemt de valkuil op,' zegt *drs. R.G. Challik*, oprichter en directeur van de in Zandvoort gevestigde Organisatie Adviesgroep Challik. 'Men gaat ad hoc bezig. Ruimt klacht na klacht op. Maar vraagt zich niet af: Hoe heeft de klacht kunnen ontstaan? Daartoe moet men teruggaan naar het wordingsproces. De bron van de klacht moet worden opgespoord en gedetermineerd. Dan pas begin je aan verbetering van de organisatie. Als je ad hoc bezig bent, doe je weinig anders dan brandjes blussen en afwachten waar en wanneer de volgende brand uitbreekt.'

*De jarenlange ervaring van Roy Challik met TQM heeft hem met tientallen valkuilen in het kwaliteitsproces geconfronteerd. De opsomming ervan zal voor sommige lezers een 'O ja'-ervaring vormen, voor anderen kan het een waarschuwing zijn.*

## Valkuil 2:

**De organisatie onderkent niet dat TQM een meer horizontale manier van werken vereist**

Challik: 'TQM betekent dat er veel aandacht wordt geschonken aan de processen. We gaan werken aan beheersen, borgen en verbeteren. Vanuit dat besef gaat iedereen



fors aan de slag. Maar afdelingsgewijs. En dat is ook weer zo'n bekende valkuil. TQM vereist dat er in een organisatie horizontaal gewerkt wordt in plaats van volgens de al van oudsher ingesleten verticale werkwijze. TQM gaat dwars door alle afdelingen heen. Dat vergt dat men de muren tussen afdelingen neerhaalt. Een zaak van beseffen dat iedereen klant is en een klant heeft. Dus niet: Dit is onze afdeling en wat er daarna gebeurt is ons pakkie-an niet. Dit vereist veelal een mentaliteitsverandering; vraagt om het uitgangspunt: 'Wat kan ik doen om mijn klant te helpen?'

De organisatie is al enigszins gekanteld, het procesdenken is op gang gebracht en de mentaliteit die nodig is om de interne klant/leverancier-relatie tot stand te brengen is in ontwikkeling. Dan meldt valkuil nummer drie zich aan...

#### Valkuil 3:

**Men vergeet TQM van een ziel — visie, beleid, doelstellingen, plan van aanpak — te voorzien**

'Een valkuil veroorzaakt door de top in de organisatie,' aldus drs. Roy Challik. 'Nog te vaak realiseert de top zich niet dat een continu verbeterproces niet alleen continu aandacht nodig heeft, maar vooral ook een gestructureerde benadering vereist.'

**Men moet TQM niet zien als een extra taak, maar als onderdeel van het werk**



Er is een visie nodig, beleid en strategie, doelstellingen en een gestructureerd plan van aanpak.'

Hij wijst erop dat het de TQM-zaak helpt als het een en ander in begrijpelijke taal en met zgn. SMARTE-doelen gebeurt. SMARTE-doelen staan voor doelen die Specific zijn, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdgebonden en Effectief.

#### Valkuil 4:

**Men beschouwt TQM als een extra taak**

'Ik zit in een verbeterteam, er zijn regelmatig bijeenkomsten, ik moet nu zelf meten en controleren, ik moet voor interne leverancier gaan spelen en meer aandacht hebben voor mijn interne klant... Hé, weten jullie wel dat een dag maar 24 uur heeft?! Ik zit echt niet te wachten op een baan naast mijn baan! En dan wordt-ie nog niet betaald ook!'

Zo ongeveer wil de reactie van medewerkers nog wel eens luiden.

'Een heel gevaarlijke valkuil,' aldus Challik. 'Als men er niet in slaagt om deze kijk op zaken uit de hoofden van de medewerkers te verwijderen, zal een continu verbeterproces geen kans van slagen hebben. De organisatie — van top tot bottom — moet TQM niet gaan zien als een extra taak, maar als een essentieel onderdeel van het werk.' Hij erkent dat dit voor medewerkers niet altijd even gemakkelijk is.

'Men is per slot van rekening opgevoerd

met de Taylor-benadering, waarin nauwelijks of geen ruimte is voor persoonlijke ontplooiing. Een benadering waarin voor medewerkers onzichtbaar is geworden wat hun aandeel in het totaal is. Maar het besef moet er zijn dat verbeteren simpelweg een belangrijk onderdeel van je taak uitmaakt.'

En dan belanden we al snel aan bij valkuil nummer vijf...

#### Valkuil 5:

**TQM moet gekoppeld worden aan een erkennings- c.q. beloningsstructuur**

'Als TQM begint te lopen, zie je dat er altijd mensen zijn die zich extra inzetten,' zegt Challik. 'De Gideons-bende. Ze komen met verbetervoorstellen, nemen deel aan verbeterteams, komen zelfs met projecten. En de reactie van hun bazen? Nul komma nul. Immers, verbeteren is een deel van hun taak? Ze worden betaald voor hun taak, so what?' En de Zandvoortse certified management consultant wijst op het 'kolchoze-syndroom' (Ik werk me kapot, maar krijg niets extra's. Dus houd ik er dan ook maar mee op).

'Het systeem voorziet daar niet in,' zegt hij. 'Dus moet voor het hanteren van een TQM-aanpak ook een erkennings- en beloningsstructuur worden opgezet. Ik praat niet over salarisverhogingen, maar over schouderklappen, presentaties, extra opleidingsmogelijkheden, een uitje enzovoort. Uit diverse onderzoeken is gebleken dat erkenning en zelfontplooiing betere motivatoren zijn dan extra financiële beloningen.'

Hij waarschuwt er overigens voor dat de afstand tussen voortrekkers en peloton niet te groot mag worden: 'Dan raken die klopers — ondanks aanmoedigingen in de vorm van erkenning en beloningen — op een gegeven moment toch uitgeput... Dan krijgen ze last van stress en staat de TQM-aanpak op de rand van stuklopen.'

#### Valkuil 6:

**TQM leidt niet tot een procesmatige wijze van werken**

'Total Quality Management moet leiden tot een zich continu verbeterende organisatie. Maar... enkel dat continue verbeteren is onvoldoende. Als continu verbeteren gepaard gaat met continue terugval, is de som van dat alles nog altijd nul. Wat er dus nodig is, is borging. Mijn "roots" liggen in de organisatiekunde, in het veranderen..., niet in het borgen. Daarom maakte ik toen ik eind jaren zeventig aan kwaliteitszorg begon, ook die fout. Verbeteren kan niet zonder borgen. Verbeteren moet worden opgevolgd door het maken van nieuwe procedures, nieuwe werkmethoden enzovoort.'

Borging alléén is niet zaligmakend.

'Borgen moet samengaan met verbeteren. Borgen zonder verbeteren leidt namelijk al

evenmin tot iets als verbeteren zonder borgen. En wat de managers betreft die zich focussen op borgen: Pas op voor valkuil 7!

#### Valkuil 7:

**Teveel aandacht voor borging leidt tot inflexibele, bureaucratische organisaties**

'Borging — al of niet in de vorm van certificatie — kan tot groot ongemak leiden. Er zijn organisaties die enkel naar het papierje kijken. Zodra ze dat in handen hebben, menen ze dat ze klaar zijn. Dan zeggen ze: We voldoen aan de eisen die onze klanten stellen en hanteren een gecertificeerd kwaliteitssysteem. En dat is een gigantische valkuil. Want het hebben van een kwaliteitssysteem betekent nog maar de eerste stap op weg naar een continu verbeterproces. Daarnaast dient het systeem levend en flexibel te zijn. Is het dat niet, dan zie je het entrepreneurschap in een organisatie weggeven. Dan ontstaat er bureaucratie. Kenmerken daarvan zijn handboeken en boeken met werkinstructies die in een kast stof staan te vangen. Dat stof wordt er afgeklopt zodra het bericht is ontvangen dat de auditor komt voor een controle.'

#### Valkuil 8:

**TQM wordt te analytisch en te steriel opgezet**

Drs. Roy Challik lopen de rillingen over de rug als hij in een organisatie komt en gecon-

**Laat iemand zijn eigen werk in kaart brengen en zelf procedures schrijven**



fronteerd wordt met een kwaliteitssysteem dat totaal verkeerd is opgezet.

'Als ik een rij lijvige boeken in de kast zie staan en de manager wijst er trots naar en zegt: Kijk, dat zijn onze kwaliteitshandboeken... gaat er bij mij een innerlijk alarm af. In die gevallen heeft men namelijk vaak de ISO-paragrafen gepakt en aan de hand daarvan een handboek geschreven. Gebaseerd op alle paragrafen. Netjes ingevuld. Er zit

dan kop noch staart aan. Er is immers niet van het eigen proces uitgegaan? Dat zijn theoretische systemen. Soms ontstaan ze door onwetendheid en is het goed bedoeld, andere keren zijn ze het resultaat van een goedbedoelende manager die zo'n handboek laat maken en het dan van bovenaf de organisatie in slingert. Niemand begrijpt het, maar niemand durft er iets van te zeggen. Je ziet soms ook dat men vreselijk knappe koppen aan het werk zet om prachtige hulpmiddelen te ontwerpen. Maar vervolgens weet niemand in de organisatie hoe ermee om moet worden gegaan en na een half jaar weet men niet eens meer dat die hulpmiddelen er zijn. Zo worden er tonnen verspild. Terwijl het toch simpel is: Zorg voor een praktisch systeem dat wordt opgezet door de eigen mensen vanuit de eigen ervaring en uitgaand van het eigen proces.' En Roy Challik wijst er ook nog op dat een soortgelijke bureaucratie en inflexibele situatie ontstaat als het handboek door de adviseur of door een stagiaire wordt geschreven. 'Het proces is dan van niemand. Men herkent zich er niet in. Voelt zich geen proceseigenaar. Maak iemand tot proceseigenaar. Laat iemand zijn eigen werk in kaart brengen en procedures schrijven. Ga hooguit zover dat je ze daarna even herschrijft om ze wat compacter te maken en om één stijl te krijgen. Maar doe er alles aan om de procedures levend te houden.'

#### Valkuil 9:

**Men verliest uit het oog dat Total Quality Management in- én extern waarde moet hebben**

'Te vaak is TQM een heel introvert gebeuren,' zegt Challik. 'De interne processen zijn in kaart gebracht, proceseigenaren zijn benoemd en er wordt zelfs gemeten en over verbeteren gesproken. Maar... men werkt als het ware met oogkleppen op, kijkt niet buiten de muren van de eigen organisatie. Er wordt gewerkt volgens doelstellingen die geen enkele invloed hebben op de tevredenheid van de klant. Een goed TQM-proces is m.b.t. het Nederlandse kwaliteitsmodel in balans. In het model staan resultaat- en organisatiegebieden beschreven die aan elkaar gerelateerd zijn. Er is aandacht voor externe en interne zaken.'

'Wat ook gevaarlijk is bij het intern gericht zijn, is het accepteren dat iemand fouten maakt. En Zero Defects — Nul Fouten — is een filosofie die helemaal uit den boze is. Zero Defects is fruikend voor de motivatie, meent men. Maar men begrijpt niet dat Zero Defects een streven is. We moeten streven naar Zero Defects. En continu blijven verbeteren zodat we daar steeds dichterbij in de buurt komen. In plaats daarvan hebben we in Nederland nog te vaak het maken van fouten tot standaard verheven.'

### Top Twintig van valkuilen in het kwaliteitsproces

1. TQM is een ad hoc-actie in plaats van een continu verbeterproces;
2. De organisatie onderkent niet dat TQM een meer horizontale manier van werken vereist;
3. Men vergeet TQM van een ziel — visie, beleid, doelstellingen, plan van aanpak — te voorzien;
4. Men beschouwt TQM als een extra taak;
5. TQM moet gekoppeld worden aan een erkennings- c.q. beloningsstructuur;
6. TQM leidt niet tot een procesmatige wijze van werken;
7. Teveel aandacht voor borging leidt tot inflexibele, bureaucratische organisaties;
8. TQM wordt te analytisch en te steriel opgezet;
9. Men verliest uit het oog dat TQM in- én extern waarde moet hebben;
10. Het korte termijn-denken van topmanagers;
11. Het TQM-proces wordt niet gezien als onderdeel van het bedrijfsbeleid;
12. TQM wordt gezien als bezigheid voor midden en lager kader, waarbij geen commitment van de top nodig is;
13. Het midden en lager kader wordt onvoldoende bewust gemaakt van Kwaliteit en TQM-principes;
14. Men vergeet medewerkers in een vroeg stadium bij het TQM-proces te betrekken;
15. Men gaat van start met TQM zonder de medewerkers de gelegenheid te geven zich de hiervoor benodigde werkwijze(n) eigen te maken;
16. TQM wordt gezien als een verantwoordelijkheid van de kwaliteitsmanager, terwijl het een taak voor het lijnmanagement is;
17. Verbeteren van klant- en procesgerichtheid staat niet voorop;
18. TQM-processen worden niet of nauwelijks gemeten;
19. TQM-vorderingen worden te weinig in de organisatie gecommuniceerd;
20. TQM wordt als een project gezien met een beperkte looptijd.

Challik's boodschap is simpel: Kijk naar de buitenwereld én naar het eigen wereldje binnen de organisatie. Neem 'the best of both worlds' en gebruik dat om de organisatie voor zowel de in- als de externe klant naar een hoger niveau te voeren.

#### Valkuil 10:

##### Het korte termijn-denken van de topmanagers

In feite een valkuil waar topmanagers (maar ook andere leidinggevenden...) met open ogen — niet zelden zelfs willens en wetens — in lopen. Het is de valkuil van het korte termijn-denken.

Challik: 'Een probleem dat men vooral tegenkomt bij grotere organisaties. Aan het eind van een jaar wordt een manager afgerend op resultaten. Daar wordt niet gezegd: Fijn dat je zoveel geld hebt geïnvesteerd in TQM en ja, we geloven dat dat over een jaar of vier, vijf vruchten zal afwerpen. Daarom kijken die managers naar resultaten op korte termijn. En blijft de enorme potentie van TQM voor zo'n organisatie vaak liggen. Tenzij vanuit het hoogste niveau — en niet

#### Het topmanagement kijkt teveel naar resultaten op de korte termijn



zelden vanuit het moederbedrijf — de opdracht komt om aan kwaliteit te werken.'

Een daarvan afgeleid vraagstuk is het probleem van de 'kroonprinsen'. Bij multi-nationals hanteert men vaak een 'kweekvijver' voor aankomend talent. Die managers rouleren vervolgens door de hele organisatie. Zij moeten laten zien wat ze kunnen. Daarvoor krijgen ze circa twee jaar op een afdeling. Te weinig om te oogsten als ze nog met TQM van start moeten gaan... Dus beginnen ze er maar niet aan...

#### Valkuil 11 tot en met 20:

Het zou te ver voeren de resterende tien valkuilen te behandelen zoals het met de eerste tien gedaan is. Daarbij liggen een aantal valkuilen in elkaars verlengde. Het een leidt tot het ander.

Niettemin willen wij u de valkuilen 11 tot en met 20 van drs. Roy Challik niet onthouden. U treft deze (en om het geheel compleet te maken ook de eerste tien nog een keer) aan in het bij dit artikel geplaatste kader.

Advertentie

## HACCP, om een claim of re-call te voorkomen

HACCP (Hazard Analysis Critical Control Points) is een analysemethode om in een bedrijf of instelling alle kritische beheerspunten te achterhalen. Tevens is het een methode om na te gaan of er voldoende maatregelen zijn genomen om te voorkomen dat er voedselonveiligheid ontstaat. Hoe u de huidige stand van zaken in uw bedrijf of instelling op kwaliteitsrisico's m.b.t. de voedselveiligheid inventariseert en beoordeelt leert u in de workshop:

### HACCP, risico-analyse voor de voedselverwerking

Ook worden onderwerpen besproken als documentenbeheer, systeembeoordeling en rapportage naar het controlerend (certificerend) instituut.

De workshop wordt gehouden op  
30 oktober 1996 te Utrecht  
5 november 1996 te Eindhoven

**Doel** de deelnemers kennis en inzicht verschaffen waarmee men in staat is een HACCP-analyse uit te voeren.

**Duur** 1 dag, van 9.00 tot 16.30 uur.

**Kosten** f 750,- per persoon, exclusief b.t.w., inclusief lesmateriaal en lunch.

Voor nadere informatie kunt u de bon sturen naar:  
Mikrocentrum, Afd. Opleidingen en advisering  
Antwoordnummer 10032, 5600 VB Eindhoven  
of faxen: 040 - 246 42 40.  
U kunt natuurlijk ook bellen: 040 - 246 42 40.



Het Mikrocentrum is een onafhankelijk instituut met als doelstelling kennisoverdracht. Dat gebeurt door middel van (open of in-company) opleiding en advisering, themadagen en productprestaties. Voor de opleidingen op het gebied van kwaliteitszorg werkt Mikrocentrum samen met de Nederlandse Vereniging Kwaliteitszorg.

### INFORMATIEBON

Ik ben geïnteresseerd in

- Folder "HACCP"  
 Kursusgids '96-'97

Bedrijf:

Naam:

Functie:

Adres:

Postcode/plaats:

Tel.:



**mikrocentrum**

# Sturen en leiden van

De laatste jaren is in veel organisaties het besef gegroeid, dat kwaliteitszorg niet een op zichzelf staande activiteit is. Het kwaliteitsbeleid vormt in toenemende mate een integraal onderdeel van het totale ondernemingsbeleid.

Mensen spelen hierbij een sleutelrol. De kwaliteit van medewerk(st)ers, hun bereidheid en vermogen de vereiste prestaties te leveren, is doorslaggevend voor de kwaliteit van de organisatie.



Adviseurs van Organisatie Adviesgroep Challik, v.l.n.r. mw J.J. Plaatsman-Smeenge, mw. drs M.M. Kerssens, drs M. van de Poll, drs R.G. Challik en mw drs M.M.E. Challik-Frijling.

**K**waliteit is mensenwerk, daar zijn de adviseurs bij Organisatie Adviesgroep Challik te Heemstede goed van doordrongen. Voor het succesvol opzetten en invoeren van ISO-kwaliteitssystemen en de praktische implementatie ervan bent u bij dit organisatie-adviesbureau aan het goede adres.

De Organisatie Adviesgroep Challik (OAC) is een middelgroot adviesbureau, dat (inter)nationale organisaties ondersteunt bij veranderingsprocessen.

Direkteur Roy Challik studeerde organisatie sociologie en is sinds 1974 werkzaam als organisatie-adviseur. Challik is voornamelijk als projectleider betrokken bij de introductie en implementatie van kwaliteits-

verbeteringsprocessen in industriële en dienstverlenende organisaties. Zijn adviesgroep specialiseert zich sinds 1985 op het gebied van kwaliteitszorg en human resources.

OAC beperkt zich niet uitsluitend tot het geven van adviezen, maar is ook betrokken bij de uitvoering ervan.

Zowel de begeleiding van organisaties als de uitvoering van workshops en trainingen zijn gebaseerd op een veranderkundige visie. In de adviesprocessen wordt op projectmatige wijze begeleiding gegeven aan opzet, aanpak en implementatie van veranderingen.

#### Praktische aanpak

Roy Challik: "De meeste ondernemers realiseren zich het belang van

kwaliteitszorg. Want zij ervaren kwaliteitszorg als een steeds belangrijker wapen in de concurrentiestrijd. Maar toch bestaat er een zekere terughoudendheid ten aanzien van het opzetten en invoeren van kwaliteitssystemen.

Men vreest inflexibiliteit en verstarring. Wij zijn ons hiervan bewust en streven dan ook naar vermindering van dit soort problemen. Doordat wij in onze adviespraktijk veel ervaring hebben opgedaan met opdrachtgevers in sectoren als bijvoorbeeld de bouw en handelsmaatschappijen, waar men gewend is resultaatgericht te werken, is onze adviespraktijk gericht op een zeer praktische aanpak van kwaliteitszorg.

Een kwaliteitssysteem op basis van de ISO-9000 serie kan met de door

# kwaliteitsverbetering



Roy Challik: "In iedere organisatie is sprake van een verborgen fabriek".



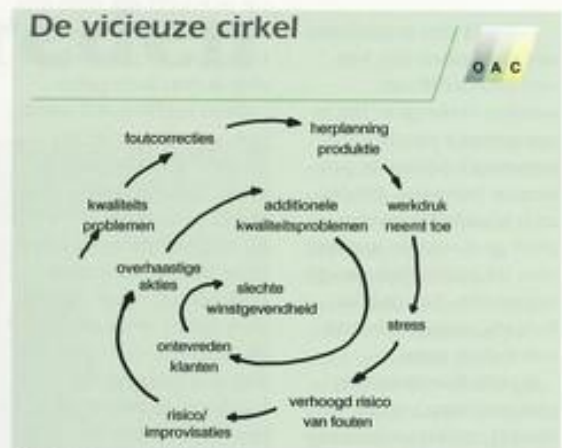
"Men heeft de zaken beter onder controle en holt niet meer achter de feiten aan".

ons gehanteerde methodiek in korte tijd worden opzet en ingevoerd. Ter ondersteuning van onze adviespraktijk maken wij gebruik van managementconferenties, workshops voor leidinggevenden en uitvoerenden en projectgroepen.

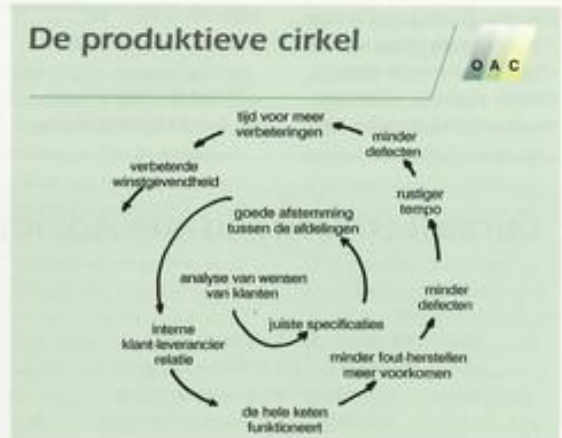
In onze ogen moet de implementatie van een kwaliteitssysteem in een

organisatie een garantie zijn voor een constante verbetering van de bedrijfsprocessen, de prestaties van de medewerkers en, natuurlijk, het eindprodukt. Dat geldt overigens ook voor ons eigen Kwaliteitssysteem.

Onze medewerkers zijn allen pure professionals. Ze opereren met een grote mate van zelfstandigheid



Schema A



Schema B

en beschikken over de benodigde inhoudelijke vakkennis en sociale vaardigheden. Een ideale combinatie, zo blijkt in de praktijk. De adviesgroep is aangesloten bij de ZOA: def. Zelfstandig gevestigde organisatie adviseurs/kleine buro's."

In de visie van Roy Challik zijn kwaliteitsborging en kwaliteits-

verbetering de peilers waarop een succesvol kwaliteitszorgproces rust.

Hierbij gaat het niet alleen om verbetering van produktkwaliteit, maar vooral om het bewerkstelligen van een efficiënte beheersing van alle bedrijfsactiviteiten.

"Bij kwaliteitsborging", vervolgt Challik, "speelt

procesbeheersing een centrale rol. Hierbij is het van belang dat wordt gewerkt volgens vooraf vastgestelde procedures en dat het produkt aan de gestelde verifieerbare eisen voldoet.

Voldoet een organisatie aan deze eisen dan kan een ISO-certificaat worden verkregen. Het is een garantie dat de organisatie bepaalde processen beheerst. Echter, zo'n kwaliteitssysteem geeft geen enkele garantie voor de continuïteit van de organisatie. Een gecertificeerde organisatie kan ook failliet gaan.

Kwaliteitsverbetering gaat een stap verder. Hierbij spelen verbeterde prestaties van de organisatie een centrale rol. Het gaat hierbij niet louter om het vastleggen van de eisen waaraan de organisatie dient te voldoen, maar om het streven naar

een continu verbeteringsproces in de organisatie. Dit verbeteringsproces is essentieel voor de continuïteit van de organisatie. In iedere organisatie is namelijk sprake van een 'verborgen fabriek'. Dit betekent dat men niet de juiste dingen doet en men doet de juiste dingen niet in één keer goed.

Deze inefficiëntie wordt ook wel uitgedrukt als 'kosten van afwijkingen' ofwel 'kosten door slechte kwaliteit'. Bij kwaliteitsborging wordt deze inefficiëntie vaak onderkend, maar als men vervolgens geen actie onderneemt voor de opzet van een geïntegreerd kwaliteitsverbeteringsproces, dan ziet de organisatie geen mogelijkheden om uit de 'vicieuze cirkel' te breken." (zie schema A).

"Richt de organisatie het beleid op kwaliteits-

verbetering, dan zal de totale verspilling in de organisatie aantoonbaar verminderen.

Door de specificaties te achterhalen van de in- en externe klant kan de organisatie in één keer goed voldoen aan de gestelde eisen en wensen. Er is dan sprake van een 'doorbraak' op het gebied van de kwaliteitszorg. Een dergelijke doorbraak is te bereiken door meer aandacht te schenken aan de chronische verspillingen dan aan sporadische problemen. De 'vicieuze cirkel' maakt dan plaats voor de 'productieve cirkel', met alle positieve effecten van dien.

Men heeft de zaken beter onder controle, bespaart kosten, heeft tijd over, en holt niet meer achter de feiten aan." (zie schema B).

"En", besluit Challik

positief, "het maakt een einde aan de stress."

Bent u geïnteresseerd in het opzetten en invoeren van een kwaliteitssysteem voor uw organisatie en spreekt de aanpak van Organisatie Adviesgroep Challik u aan?

Belt u dan eens voor een oriënterend gesprek over de kwaliteit in uw organisatie.

U kunt ook deelnemen aan de twee open inschrijvingscursussen van de OAC, te weten: 'Sturen en leiden van kwaliteitsverbetering' en 'Opzetten en invoeren van ISO-kwaliteitssystemen'.

Organisatie Adviesgroep  
Challik  
Kennemerhage  
Leidsevaartweg 99  
2106 AS Heemstede  
telefoon 023-24 32 32  
telefax 023-24 67 44

## Cursussen Organisatie Adviesgroep Challik

**NAAM: Sturen en Leiden van Kwaliteitsverbetering**

- KENMERKEN:**
- Verkrijgen van inzicht in visies, ontwikkelingen en elementen van integrale kwaliteitszorg;
  - Toepassen van het kwaliteitsverbeteringsproces in de eigen organisatie;
  - Aan de hand van rollenspellen verkrijgen van inzicht in de eisen die zulk een veranderingsproces stelt aan het functioneren van de kwaliteitscoördinator.

**CURSUSDATA:** 3 blokken van 3 dagen, inclusief de tussenliggende avonden

- 13 t/m 15 oktober 1993
- 10 t/m 12 november 1993
- 8 t/m 10 december 1993

**CURSUSPLAATS:** Noordwijk aan Zee

**NAAM: Opzetten en invoeren van ISO-kwaliteitssystemen**

- KENMERKEN:**
- Verkrijgen van inzicht in diverse aspecten van integrale kwaliteitszorg;
  - Verkrijgen van inzicht in structuur van NEN-ISO normen en vaststellen van relevante norm voor eigen organisatie;
  - Uitvoeren van nul-meting;
  - Opzetten van een plan van aanpak voor invoering van kwaliteitssysteem in eigen organisatie.

**CURSUSDATA:** 2 blokken van 2 dagen, inclusief de tussenliggende avond

- 9 en 10 september 1993
- 7 en 8 oktober 1993

**CURSUSPLAATS:** Noordwijk aan Zee