

werking van kwaliteitscirkels

N. D'Hiet,

Manager voor personeelsontwikkeling en
Training-Europa

Sperry New Holland, Zedelgem

West-Vlaanderen als koploper

Sinds een paar jaar is de snelle Japanse economische groei volop een onderwerp van grondige belangstelling en studie in de Verenigde Staten. Hierbij komt uiteraard ook de studie van de Japanse kwaliteitscirkels aan de orde.

Het is merkwaardig vast te stellen dat in West-Vlaanderen een gelijkaardige belangstelling ongeveer 10 jaar vroeger begonnen is. Inderdaad reeds in het begin van de jaren '70 werd in West-Vlaanderen met de eerste kwaliteitscirkels gestart.

Bij dit feit kunnen wellicht enkele beschouwingen gemaakt worden. Hoe komt het dat die belangstelling er zo vroeg was? En hoe komt het dat men juist in West-Vlaanderen zo vroeg dit concept ging toepassen in de bedrijven?

1. Het blijkt hoe sterk het Westvlaamse bedrijfsleven de ogen open heeft voor wat er in de wereld gebeurt. Het waren immers Westvlaamse bedrijfsleiders die door hun bezoek aan Japan op het spoor kwamen van de typische eigen mentaliteit van de Japanners, die via kwaliteitscirkels, een samenwerkingsorgaan gevonden hadden om niet alleen de kwaliteit maar ook de produktiviteit in Japan te verhogen.
2. Het toont ook aan hoe vlug het Westvlaamse bedrijfsleven kan inspelen op nieuwe ideeën en die op een aangepaste manier kan toepassen in de eigen bedrijven. De stimulans hiertoe is voor een deel te danken aan het Westvlaams Centrum voor Kwaliteitszorg, dat onmiddellijk gelijktijdig met het benadrukken van een noodzaak aan kwaliteitsprodukten, verwees naar de resultaten die met kwaliteitscirkels bereikt werden in Japan. Maar gelijktijdig was er ook in een aantal Westvlaamse bedrijven, die ruime internationale kontakten hadden, een bereidheid om de kwaliteitscirkels toe te passen.

3. De bereidheid om de kwaliteitscirkels toe te passen kon in West-Vlaanderen, misschien gemakkelijker dan in andere plaatsen in de wereld, aan bod komen omdat er hier in een aantal grote bedrijven een mentaliteit van democratisch overleg aanwezig was.

Deze basis van democratisch overleg steunt in onze streek reeds op verworvenheden die aan de grondslag lagen van de bestuursprincipes in de Middeleeuwse Westvlaamse steden. Na de oorlog waren ze nog geaksentueerd geworden door de inspanningen van werkgevers en werknemers om samen via overleg de produktiviteit in Vlaanderen te verbeteren.

Daarenboven genoten ook de denkbeelden van een aantal Amerikaanse auteurs op het gebied van de gedragswetenschappen, die onderstreepten welke stimulerende werking een overlegklimaat kan hebben op het verbeteren van zowel de werksfeer als de produktiviteit in de ondernemingen, ruime belangstelling bij kaderleden in de Westvlaamse bedrijven. Dit laatste wijst er nog maar eens op dat het Westvlaamse bedrijfsleven een zeer open en ruime kijk heeft op wat er inzake denkbeelden in de wereld leeft.

Teoretische basis

De theorie waarop de kwaliteitscirkel steunt berust bij het simpele feit dat ook de man die aan de werkpost staat heel wat suggesties kan geven over het werkproces. Jaren aan een stuk probeerde het management het maximale te halen uit de fysische bekwaamheden van de medewerkers. Het verwaarloosde echter de ervaring, de opleiding en de creativiteit van zijn personeel. Dit te meer nu de medewerkers steeds meer de kans hebben verder te studeren.

De kwaliteitscirkel is een middel waarbij mensen die gelijkaardig werk doen samenkomen om problemen die verband houden met hun werk, vast te stellen, te analyseren, en bepaalde oplossingen ervoor aan te bevelen. Door gebruik te maken van de kennis, de ervaring en de creativiteit van tientallen, in sommige gevallen honderdtallen medewerkers, in plaats van louter beroep te doen op enkele specialisten, kunnen meer problemen opgelost worden, wat dus ook aanleiding geeft tot een betere kwaliteit.

De kwaliteitscirkels bieden ook een aantal voordelen op het vlak van de motivatie. De meeste mensen zullen meer belangstelling hebben, en meer eer halen uit hun werk, als zij een kans krijgen om de beslissingen die gemaakt worden over hun werk te beïnvloeden. Daarentegen zullen personen die weinig of niets te zeggen hebben over hun werk of over de beslissingen die genomen worden over hun werk, ook weinig belangstelling hebben voor de winst en de produktiviteit van hun werk.

De mogelijkheden om samen te denken rond het werk kan niet alleen de belangstelling voor het eigen werk verhogen, maar kan tevens de belangstelling voor de medewerker voor het bedrijf als geheel positief beïnvloeden. Ook dit zal aanleiding geven tot betere kwaliteit.

Tenslotte moet onderstreept worden dat kwaliteitscirkels geen toverformule uitmaken om alle problemen op het gebied van kwaliteit, produktiviteit en motivatie op te lossen. Indien men vanuit dit denkbeeld vertrekt, zouden de resultaten van kwaliteitscirkels zeer teleurstellend zijn. Het belang van een goede leiding, die het doelgericht werken om resultaten te behalen combineert met een positief geloof in de bereidheid van de medewerkers om samen die resultaten te bereiken, is een basis-voorwaarde om met kwaliteitscirkels succes te behalen.

Ervaringen bij Sperry New Holland

Bij Sperry New Holland, te Zedelgem, werd met kwaliteitscirkels gestart in 1970.

Het kader van dit bedrijf had juist een intens trainingsprogramma achter de rug, waarbij de algemene principes van management werden bestudeerd.

Hierbij waren ook de denkbeelden van de auteurs, die publiceerden op het gebied van de gedragswetenschappen, bestudeerd. In werkgroepen werd het voordeel van 'groepswork' ervaren. Ook bleek hoe belangrijk het was de ideeën te kennen van de mensen die direct, in de werkplaats, bij het werk betrokken waren.

Gelijktijdig waren een aantal kaderleden van Sperry New Holland actief betrokken bij de werking van het Westvlaams Centrum voor Kwaliteitszorg. In dit centrum werden de reiservaringen van Westvlaamse bedrijfsleiders in verband met kwaliteitscirkels in Japan druk besproken. Er werd overwogen om ook met dergelijke cirkels te starten bij Sperry New Holland.

Alhoewel er geen directe specifieke opleiding gebeurde voor de personen die deze kwaliteitscirkels zouden moeten leiden, bleken deze cirkels van meet af aan zeer succesrijk.

In deze cirkels werd het belang van kwaliteit onderstreept. Tevens werd ook, aanschouwelijk, inzicht bijgebracht in verband met de betrouwbaarheid van steekproeven. Verder was er ruime tijd voorzien voor het voorstellen van kwaliteitsverbeteringen. Deze voorstellen behelzen zowel ideeën inzake het verbeteren van gereedschappen, als voor het verbeteren van meetgerief, het verbeteren van bepaalde werkprocessen, tot zelfs ideeën in verband met het ontwerpen van een ergonomische werkstoel.

Er werden door de leiding ook enkele specifieke doelstellingen op het gebied van de kwaliteit naar voor gebracht. Deze doelstellingen hadden verband met eerste-stuk-kontrolle en met het verminderen van schroot- en herstellkosten in functie van direct loon. De resultaten op deze twee meetbare gebieden waren overweldigend. In elk van de afdelingen waar men met kwaliteitscirkels startte (draaierij, plaatwerkerij, lasserij) zag men enorme verbeteringen op het gebied van eerste-stuk-kontrolle en een zeer sterke vermindering van de schroot- en herstellkosten.

De successen in deze afdelingen waren een spoorslag voor andere afdelingen om eveneens met kwaliteitscirkels te beginnen. Ook in de assemblage-lijn werden merkwaaardige resultaten bereikt. Er werden feedback-mechanismen ontworpen om de werknemer een duidelijker inzicht te geven in de oorzaak van eventueel kwaliteits-tekorten in de assemblage.

Een ander gevolg van deze kwaliteitscirkels was een meer gerichte scholing. In de plaatwerkerij werden kursussen ingericht over meten en tekeningen lezen. Deze kursussen brachten voor de werknemers een taakverrijking mee. Of zoals iemand van de kursisten het uitdrukte: 'Nu zijn wij niet langer machine met de machine, maar iemand die zelf het werk in gang zet, het volgt, en de resultaten ervan kan controleren'.

In de jongste jaren ziet men in de kwaliteitscirkels ook een grotere aandacht voor gegevens in verband met het werkmilieu. Dit toont aan dat de gesprekken van de kwaliteitscirkels binnen het bedrijf ook beïnvloed worden door de waardeoordelen die buiten het bedrijf leven.

De kwaliteitscirkels bij Sperry New Holland worden bijgewoond door telkens ca. acht personen uit de afdeling. Daarnaast is de leiding aanwezig, alsook enkele specialisten uit stafdiensten. Ook de vakbondshoofd-afgevaardigden hebben toegang tot de kwaliteitscirkels.

Over iedere kwaliteitscirkel wordt een omstandig rapport gemaakt dat aan de berichtenborden verschijnt en ook opgenomen wordt in het bedrijfsmagazine 'Aktueel'. De onderwerpen die op dit ogenblik behandeld worden zijn: kwaliteit, produktiviteit en veiligheid in de werkplaats.

Introductie van een kwaliteitscirkel

In het voorbeeld van Sperry New Holland gebeurde de introductie van de kwaliteitscirkels eigenlijk vrij vlot en enkel steunend op een training in theorieën over gedragswetenschappen, enerzijds, en een duidelijke gemotiveerdheid bij enkele kaderleden, anderzijds.

In theorie echter wordt gesteld dat de training die vooraf gaat aan de introductie van een kwaliteitscirkel eigenlijk wel ruimer moet zijn. Men voorziet volgende zaken:

(1) Inzicht in theorieën van Maslow, McGregor en Herzberg om duidelijk het algemeen kader te schetsen waarin een kwaliteitscirkel succesvol kan opereren. Op basis van deze theorieën kan een gedragskode ontwikkeld worden die volgende punten omvat:

- (a) Bekritiseer de ideeën, niet de personen.
- (b) De enige domme vraag is deze die niet gesteld wordt.
- (c) Iedereen in de groep is verantwoordelijk voor het groepsproces.
- (d) Wees open voor de ideeën van anderen.

Dit zijn enkele ideeën die thans gebruikt worden in de meer-modernere processen van organisatie-ontwikkeling.

(2) Training in Brainstormingstechnieken. Dit is vooral belangrijk voor de eerste vergadering van de kwaliteitscirkel waar zoveel mogelijk ideeën voor verbetering naar voor gebracht worden.

(3) Statistische technieken. Deze kunnen gaan van eenvoudige steekproeftheorieën, naar het opstellen van histograms, Pareto-analyse en meer gesofistikeerde technieken zoals berekening van standaard-deviatie en faktor-analyse.

Deze statistische technieken worden vooral ook in de Japanse kwaliteitscirkels zeer sterk toegepast. Eén van de sterkten van de Japanse is dat zij alles proberen in cijfers onder te brengen zodanig dat de vaststellingen meetbaar zijn, zodat ook kan nagegaan worden in welke mate verbetering optreedt.

(4) Technieken voor het oplossen van problemen en het nemen van beslissingen. Hierbij kunnen ondermeer de techniek van de visgraat-analyse aangeleerd worden, de technieken van Kepner-Tregoe, en dergelijke. De bedoeling hierbij is een logisch gedachtenkader te geven dat vooral door de leider van de kwaliteitscirkels nuttig kan gebruikt worden om ten gronde de problemen te bestuderen en de passende beslissingen te stellen.

(5) Presentatie-technieken. Daar het dikwijls de bedoeling is dat een kwaliteitscirkel rapport uitbrengt aan de hogere

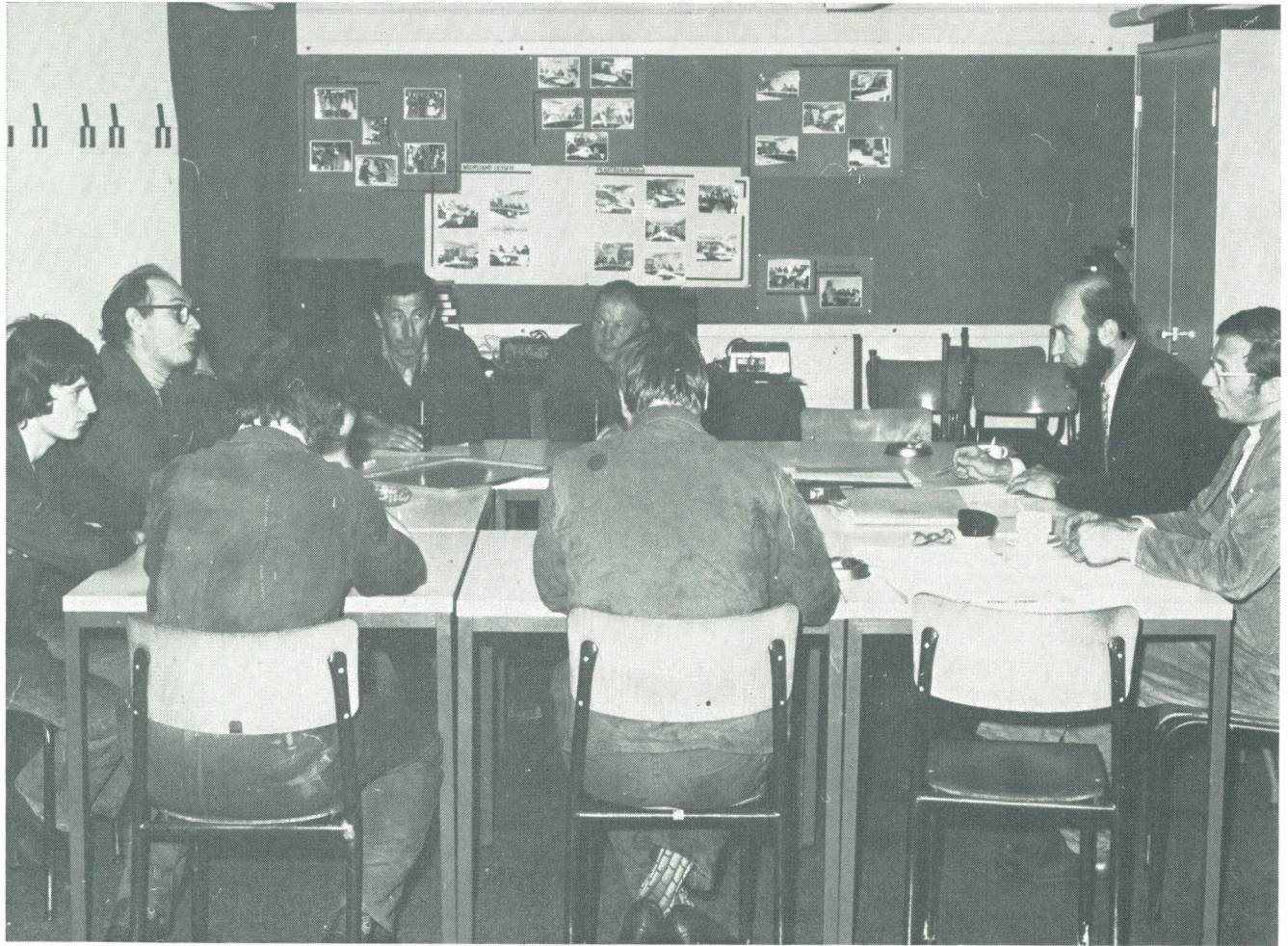


Foto Archief Sperry New Holland

directie is het ook belangrijk dat de leden van de kwaliteitscirkel geoefend zijn om hun ideeën en bevindingen op een duidelijke manier aan de directie voor definitieve besluitvorming voor te dragen.

(6) Het leiden van vergaderingen. Dit is vooral voor de leiders van de kwaliteitscirkels belangrijk.

Algemene voorwaarden voor succes

Naast de training die zeer belangrijk is vooraleer men tot een kwaliteitscirkel-aanpak begint, zijn ook een aantal andere voorwaarden essentieel.

Als meest belangrijke blijkt overal de nood aan een actieve en op alle niveaus duidelijk zichtbare steun van het management.

Daarnaast wordt voorgesteld de introductie eerder traag aan te vatten. Dit kan gebeuren in enkele afdelingen waar de kansen tot succes groot zijn. In ieder geval: de medewerking van de personeelsleden is belangrijk.

In sommige bedrijven wordt speciaal een 'facilitator' aangesteld om het gehele proces te begeleiden. Dit kan de verantwoordelijke zijn voor de kwaliteitszorg in het bedrijf, soms is het de verantwoordelijke voor de vorming van de personeelsleden, maar het kan ook iemand zijn met een brede algemene belangstelling, inzicht in het menselijke proces gebeuren, en een logische geest om problemen op te lossen en de passende besluiten eruit te trekken.

Een andere voorwaarde is de aanwezigheid aan sterke leiders met verantwoordelijkheidsbesef. Deze leiders moeten klare doelstellingen hebben voor hun afdeling. Daarbij moet vastgesteld worden dat het succes niet mag beoordeeld worden enkel steunend op de gemaakte kostredukties.

De leden van het team moeten werkelijk als een groep samenwerken. Het is onvoldoende dat zij enkel maar de problemen vaststellen. Zij moeten er konstruktief aan werken en oplossingen voorstellen. Zij worden aansprakelijk gehouden voor hun verantwoordelijkheden. Doelstellingen van de groep moeten realistisch zijn, de vooruitgang meetbaar.

Het werkingsproces binnen de cirkel moet op geregelde tijdstippen geëvalueerd worden. Dit moet toelaten niet alleen na te gaan in welke mate men vooruit gaat inzake het realiseren van de doelstelling, maar ook het groepsproces moet regelmatig onderwerp van bezinning worden.

Uiteindelijk is de erkenning en waardering door het hoger management, van hetgeen gerealiseerd werd door de kwaliteitscirkels bijzonder belangrijk. In sommige bedrijven wordt via de bedrijfsmedia ook de aandacht gevestigd op de verwezenlijkingen van deze cirkels. Dit is een positieve steun voor de leden van de kwaliteitscirkel om in de ingeslagen weg verder te gaan.

Verdere evoluties

Bij het bestuderen van de buitengewone Japanse economische groei wordt wel eens verkeerdelijk gedacht dat het geheel kan verklaard worden door dit ene middel:

'De kwaliteitscirkel'. Dit is uiteraard niet juist. Kwaliteitscirkels worden normaal op de zevende of achtste plaats gerangschikt bij de verklaring van de Japanse economische groei.

Niettemin blijven het belangrijke middelen omdat zij gebruik maken van de menselijke 'spirit' van alle medewerkers om de problemen 'hier en nu' in het bedrijf te ontdekken, te analyseren en oplossingen ervoor te voorzien. De kwaliteitscirkels, die in Japan dikwijls buiten de werkuren gebeuren en zonder extra vergoeding, werden hier meestal begrepen als vormen van werkplaatsoverleg die op een geregelde tijdstip, telkens met andere medewerkers uit de werkplaats, plaats vinden. In Japan kan een kwaliteitscirkel echter ook betekenen dat een aantal mensen samen gaan werken voor de oplossing van een acuut probleem waarmee ze vertrouwd zijn. Het kunnen dus ook personen zijn uit verschillende werkplaatsen (dus eerder het concept van een project-team of task force).

Hoe men het concept ook toepast, het systeem blijkt een methode om alle niveaus van de organisatie samen te laten werken tot het bereiken van produkten met een hogere kwaliteit en gelijktijdig ook een hogere leefstandaard voor de medewerker te bereiken.

De ideale kwaliteitscirkel wordt gebracht in 3 fasen.

(1) *Training*. Wij hebben de waarde ervan hierboven onderstreept.

(2) *De introductie* waarbij het belang van de steun van het management, en de stap-voor-stap-aanpak bij de begin-fase belangrijk zijn.

(3) *De consultatie*, waarbij de resultaten die bereikt werden met de kwaliteitscirkels doorgespeeld worden naar de hoogste niveaus van het management.

Door zo te werken, bekomt men uiteindelijk een integrale kwaliteitszorg, waarvan het belang begrepen wordt en gemotiveerd en doelmatig ondersteund wordt door alle medewerkers.

De resultaten van deze aanpak resulteren in:

een hoger kwaliteitswaarde van het eindprodukt, wat ten goede komt aan de klant, en ook het kwaliteitsimago van het bedrijf versterkt;

een reductie van kosten doordat onnodige schroot- en herstellonkosten vermeden worden;

een verbetering van de produktiviteit door meteen de zaken goed te doen dank zij een bedachtzame en geplande aanpak.

het ontwikkelen van de vaardigheden en de kennis van de personeelsleden, omdat een dergelijke aanpak meteen duidelijk maakt waar moet bijgestudeerd worden, waar nieuwe vaardigheden vereist zijn. Het aanleren van deze zaken zijn op hun beurt weer investeringen om kwaliteit en produktiviteit te verbeteren;

uiteindelijk wordt dank zij de kwaliteitscirkel een echt overlegklimaat geschapen. Een klimaat van echte industriële democratie dat op dit ogenblik zo nodig is om in onze streek de verworvenheden van de recente decennia te kunnen behouden en eventueel nog te verbeteren.