

Kwaliteitscirkels in Nederland

In dit artikel gaat de auteur in op de in Nederland opgedane ervaring met kwaliteitscirkels. Centraal staat daarbij een onderzoek bij zeven overwegend grote Nederlandse bedrijven in de tweede helft van de jaren tachtig. De conclusies van dit onderzoek duiden erop dat kwaliteitscirkels vooralsnog slechts een relatief beperkte plaats innemen.

PROF. DR. M.R. VAN GILS*

In dit artikel wordt verslag gedaan van een onderzoek bij zeven overwegend grote Nederlandse bedrijven in de tweede helft van de jaren tachtig¹. Vrijwel alle bedrijven hadden tijdens het onderzoek een ervaring met kwaliteitscirkels die varieerde tussen de een en de drie jaar. In dit artikel staan de volgende vragen centraal:

- wat wordt onder kwaliteitscirkels verstaan;
- wat is de relatie tussen kwaliteitscirkels en het streven naar kwaliteitsverbetering in de organisatie;
- onder welke organisatorische vormen krijgen kwaliteitscirkels gestalte;
- wat is de relatie van kwaliteitscirkels met kwaliteitsverbetering in algemene zin;
- wat zijn de ervaringen die ermee zijn opgedaan;
- is er sprake van theorievorming op het terrein van kwaliteitscirkels?

Aard en oorsprong van kwaliteitscirkels

Kwaliteitscirkels kunnen omschreven worden als kleine groepen werknemers binnen de eigen afdeling die op basis van vrijwilligheid regelmatig bijeenkomen om problemen, die te maken hebben met het eigen werk of met het werk binnen de afdeling, aan te pakken. Daartoe worden door de kwaliteitscirkels zelf de problemen geïdentificeerd, uitgekozen, geanalyseerd en opgelost. De implementatie van de oplossingen vindt plaats door de kwaliteitscirkels zelf, al of niet met behulp van het management². Het accent ligt daarbij op productieproblemen en produktkwaliteit.

De oorsprong van kwaliteitscirkels ligt in Japan, waar in het begin van de jaren zestig de eerste quality control circles ontstonden in met name technisch georiënteerde bedrijven. Opvallend is dat niet van kwaliteitscirkels werd gesproken, maar van van kwaliteitscontrole-cirkels. Deze cirkels werden gezien als een laatste stap in een kwaliteitsbeheersingsproces en dienden zich spontaan te ontwikkelen en niet door het management te zijn opgelegd. Deze kwaliteitscontrole-cirkels maakten deel uit van een geformaliseerde organisatiestructuur gericht op kwaliteitsverbetering. Bij deze cirkels lag het accent op het laagste organisatorische niveau, namelijk baas en medewerkers, vanuit de gedachte dat men op dat niveau zou weten welke kwaliteitsverbeteringen nodig zouden zijn en hoe dit te realiseren. Het uitgangspunt daarbij is technologisch. Begrippen als participatie, motivatie, arbeidsvoldoening, produktiviteit, kwaliteit van de arbeid en dergelijke speelden daarbij geen rol.

De gedachte van quality control circles waaide uit Japan over naar de Verenigde Staten (lucht- en ruimtevaartindustrie), waar al vrij snel het control aspect werd losgelaten en de benaming kwaliteitscirkel usance werd. Daarbij werd het begrip kwaliteitscirkel meer en meer geplaatst in een breder kader, waarin eveneens uitgangspunten als kwaliteit van de arbeid en participatie centraal stonden. Daarmee werden kwaliteitscirkels gevoegd binnen de gaande en al jaren, zo niet decennia voortslepende discussies over Human Resource Development. Evenzeer vond een verschuiving plaats van kwaliteitsbeheersing naar productieproblemen in het algemeen. Deze verruiming van het begrip kwaliteitscirkel is evenzeer kenmerkend voor landen als Groot-Brittannië en Nederland.

In de Angelsaksische literatuur worden thans, al of niet in combinatie met elkaar, de volgende doelstellingen aan deze kwaliteitscirkels toegeschreven:

- verbeteren van de kwaliteit van de productie en het productieproces;
- vergroten van de werknemersbetrokkenheid bij de organisatie;
- verhogen van het kwaliteitsbesef en de motivatie van de medewerkers;
- verhogen van de produktiviteit.

Uit deze punten blijkt dat de focus van kwaliteitscirkels onduidelijk is en het gevaar niet denkbeeldig dat ze gezien worden als een panacee voor de meeste uiteenlopende productieproblemen³.

In vergelijking met de oorsprong van de quality control circles in Japan valt op de verbreding van de doelstellingen, alsmede de geïsoleerde benadering ervan. Kwaliteitscirkels worden niet meer gezien als onderdeel van een totaal proces, als het einde van de 'quality chain'. Deze reductionistische benadering is typerend voor het westerse geseg-

* De auteur is hoogleraar bedrijfskunde aan de Rijksuniversiteit Groningen.

1. Dit onderzoek werd uitgevoerd door de Faculteit Bedrijfskunde van de Rijksuniversiteit Groningen in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Projectgroepleden: E.H.M. Goessens, M. Gruisen, R.L.C.I. Julien, J. de Vries, H. v.d. Water. Projectleiding: M.R. van Gils.

2. H. van de Water, E.H.M. Goessens en J. de Vries, *Kwaliteitscirkels, kwaliteit van de arbeid en productiestructuur*, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, september 1988.

3. D.D. van Fleet en R.W. Griffin, *Quality circles: a review and suggested future directions*, in: C.L. Cooper en I.T. Robertson, *International review of industrial and organizational psychology*, John Wiley, New York, 1989.

menteerde denken over organisatievraagstukken. Begrippen als management, organisatie, motivatie en dergelijke worden gehanteerd als zelfstandig naamwoord, daarmee ontdaan van hun dynamiek en losgekoppeld van de context waarin ze betekenis krijgen. Als motivatie een belangrijk uitgangspunt is, kan de vraag gesteld worden: "Wat is de reden waarom? Wat wil men met motivatie bereiken? Als motivatie een conditie is voor betere kwaliteit lijkt het beter dit ook vanuit die relatie te benoemen. Zo wordt door leidinggevenden wel eens de opmerking gemaakt "ik acht het noodzakelijk dat de motivatie van de werknemers verbeterd wordt, daarom ben ik met kwaliteitscirkels begonnen!".

De vraag kan gesteld worden of de volgorde hier niet is omgedraaid en het middel doel is geworden. De kernvraag is te benoemen wat onder de essentie van kwaliteitscirkels wordt verstaan en wat men ermee wil bereiken in relatie tot de ondernemingsdoelstellingen. Dit laat onverlet dat motivatie en betrokkenheid van werknemers daar een belangrijke voorwaarde voor is.

Onderzoeksresultaten

De resultaten van het onderzoek dienen geplaatst te worden in de context van de periode waarin het onderzoek heeft plaatsgevonden. De ervaringen die bedrijven met kwaliteitscirkels opdoen kunnen aanleiding zijn tot beleidswijzigingen en tot het bijstellen van bepaalde verwachtingen. In hoeverre zich dit heeft voorgedaan onttrekt zich aan mijn waarneming.

Het merendeel van de onderzochte bedrijven maakte op meer of minder expliciete wijze gebruik van de zogenaamde MANS-filosofie, waarin de statistische kwaliteitsbeheersing een centrale plaats inneemt. De MANS-gedachte kan in het kort omschreven worden als het streven naar integrale kwaliteit door continue verbetering van alle bedrijfsprocessen met inschakeling van alle betrokkenen en met behulp van statistische middelen en managementvaardigheden. Het is onjuist om de MANS-gedachte te vereenzelvigen met kwaliteitscirkels. Desalniettemin bleek uit het onderzoek dat het merendeel van de bedrijven die uitgingen van de MANS-filosofie, zeker in de aanvangsfase, zich beperkten tot het tot ontwikkeling brengen van kwaliteitscirkels. Zonder op elk bedrijf afzonderlijk in te gaan, zal ik trachten een aantal algemene lijnen te schetsen en aan te geven met welke problemen de organisaties geconfronteerd werden.

Rol topmanagement

De betrokkenheid van het topmanagement was in het algemeen niet hoog. Eerder was er sprake van het gedogen van de beoogde ontwikkelingen. De initiatieven tot het starten met kwaliteitscirkels gingen in de meeste gevallen uit van een of meer lijnchefs, waarbij de top een afwachtende houding aannam. Gebleken is dat dit de experimenten kwetsbaar maakt. Het demotiveert de initiatiefnemers, dan wel het maakt hen onzeker: wat mag hier nu eigenlijk wel of niet. Een van de gesprekspartners, een productiechef van een grote eenheid drukte zijn gevoelens als volgt uit: "Ik voel mij als de chauffeur van een autobus. Achterin zit de directie. Zodra ik een stuurfout maak, bij voorbeeld ik neem de bocht te krap of schuur langs de trottoirrand is er wel een directielid die naar voren schiet met de mededeling dat dat niet de bedoeling kon zijn. Dat maakt me onzeker en geeft me het gevoel dat ze mijn initiatieven wel gedogen maar niet echt ondersteunen".

Een tweede belangrijk aspect van de rol van het topmanagement, maar ook van initiatiefnemers op een lager niveau in de organisatie, is het creëren van een draagvlak voor de beoogde vernieuwing. Sleutelpersonen in de organisatie dienen de daaraan ten grondslag liggende filosofie

op hun medewerkers uit te dragen, hen te enthousiasmeren, acties te entameren en verdere condities te scheppen die het beoogde veranderingstraject mogelijk maken. Als de initiatieven niet uit de top, maar vanuit een lager niveau in de organisatie komen, bestaat het niet geringe risico dat medewerkers een inschatting maken van de positie die de initiatiefnemer in de organisatie inneemt. Valt deze inschatting negatief uit, dan zal men al gauw geneigd zijn een afwachtende houding in te nemen.

Het operationeel maken van de filosofie die aan de kwaliteitscirkels ten grondslag ligt dwingt het management tot:

- het continue blijven rechtvaardigen en expliciteren van de beoogde doelstellingen; en
- rekening te houden met het verleden van de organisatie.

Wat betreft dit laatste punt speelt dat als de organisatie of bepaalde afdelingen al eerder met vernieuwingsplannen zijn geconfronteerd die echter tot niets hebben geleid, men nieuwe acties met de nodige argwaan tegemoet treedt. Evenzeer dient rekening gehouden te worden met de bedreiging die van de beoogde vernieuwing kan uitgaan op verworven posities, op handelen dat men zich in de loop der jaren heeft eigen gemaakt.

In een organisatie werd een aanzet tot het realiseren van kwaliteitscirkels binnen een jaar getorpedeerd door de ondernemingsraad. De oorzaak daarvan lag in conflicten die zich zich in het verleden tussen directie en ondernemingsraad hadden voorgedaan, waardoor nog steeds een slechte verstandhouding tussen beide groeperingen bestond. In een tweede bedrijf lag eveneens na een jaar de ontwikkeling van kwaliteitscirkels vrijwel stil. Hier speelde vooral de afwezigheid van steun vanuit de top een belangrijke rol, waardoor stafafdelingen de ruimte kregen hun medewerking aan de kringen te onthouden en de bestaande wijze van coördineren van activiteiten konden handhaven, wat uiteindelijk nadelig bleek te zijn voor de ontwikkeling van de cirkels.

Visie op kwaliteit

Opvallend was de geïsoleerdheid van kwaliteitskringen ten opzichte van een visie binnen de organisatie op kwaliteit in het algemeen. Kwaliteitskringen stonden vrijwel los van andere projecten gericht op kwaliteitsbeheersing en verbetering. In sommige bedrijven was sprake van een groot aantal projecten gericht op kwaliteitsverbetering, die in vele opzichten geen verbinding met elkaar hadden. Binnen deze verscheidenheid aan projecten nam het project kwaliteitskringen een relatief geïsoleerde plaats in met een lage status, wat de kwetsbaarheid ervan deed toenemen. Sommige organisaties slaagden er na verloop van tijd in hierin een doorbraak te realiseren. Daarbij was doorslaggevend de mate waarin de organisatie wist te gaan werken vanuit een totaalvisie met betrekking tot kwaliteitszorg en kwaliteitsmanagement.

De indruk uit het onderzoek en andere ervaringen met kwaliteitskringen is dat de rol van het topmanagement in relatie tot kwaliteitskringen, alsmede de wijze waarop kwaliteitscirkels een plaats hebben in een overall-visie op kwaliteit doorslaggevende factoren zijn voor succes op langere termijn. Ontstaat deze integratie niet en wordt toch doorgedaan met kwaliteitscirkels, dan wordt de rechtvaardiging vooral gevonden vanuit overwegingen als arbeidsmotivatie en kwaliteit van de arbeid. Hoe lofwaardig dit ook moge zijn, het draagt niet bij aan het opheffen van de geïsoleerde positie van de cirkels. In situaties van grote productiedruk op de organisatie zal men dan al snel geneigd zijn het cirkelgebeuren te marginaliseren.

Reikwijdte en beleving

De participatiegraad aan de kwaliteitscirkels is moeilijk vast te stellen, de inschatting is dat maximaal 20 tot 25% van de populatie in de productiesector belangstelling hier-

voor heeft. De indruk bestaat tevens dat na verloop van tijd de belangstelling voor de kringen wat afneemt, wat onder meer is af te leiden uit het feit dat het aantal actieve kringen daalt. Daarmee is geenszins gezegd dat de belangstelling voor de cirkels en de ervaringen ermee opgedaan negatief uitvallen. Eerder het tegendeel lijkt het geval te zijn. De cirkels en de daarbij horende opleiding en training worden door de participanten als zeer wezenlijk ervaren. Er zijn een aantal factoren aan te wijzen die op termijn de belangstelling tot participatie in de cirkels kunnen doen verminderen:

- er ontstaat een routine, het nieuwe is er af. De deelname veroorzaakt ook spanningen, kost tijd, zeker als de cirkels niet in bedrijfstijd worden gehouden en levert weinig of geen materiële voordelen op;
- er zijn geen wezenlijke problemen die door de groep opgepakt kunnen worden. Met name speelt dit bij bedrijven met laaggeschoold en routinematig werk;
- de cirkels pakken problemen op die voor het bedrijf niet echt interessant zijn. Daarmee zakt de ondersteuning van de cirkels door de leiding wat weg, wat ongetwijfeld in het bedrijf niet onopgemerkt blijft;
- de doorlooptijd van de oplossing van een bepaald probleem kan soms tamelijk langdurig zijn. Dit bevordert de animo niet;
- het bedrijf doet weinig met de aangereikte oplossingen, vindt de daaraan verbonden kosten te hoog ten opzichte van de baten;
- kernvragen hoeven niet zich alleen binnen de afdeling of groep te manifesteren, maar kunnen evenzeer een gevolg zijn afstemmingsvragen tussen afdelingen. De echte problemen hebben vrijwel altijd te maken met interfunctionele afstemming. Veel kwaliteitscirkels laten deze vragen liggen, omdat ze er niet voor geëquipeerd zijn, ze niet geacht worden deze vragen op te pakken en omdat de condities om eraan te werken slecht ontwikkeld zijn, zeker als er verscheidene bazen in het spel zijn. Dit lijkt zich vooral voor te doen bij die bedrijven die weinig aandacht besteden aan de proceskwaliteit, waardoor de kwaliteitscirkels in een geïsoleerde positie terchtkomen.

Deze punten zijn zeker niet volledig, eerder een weerspiegeling van opgedane ervaringen. De indruk is dat kringen zich minder met kwaliteitsvragen bezighouden, maar eerder met efficiency-vragen. Zoals een kringmedewerker opmerkte: "Eigelijk ben ik bezig met mijzelf overbodig te maken. Wat wij in de kringen aanpakken zijn de zaken die ons ergeren, waarvoor wij onnodig extra inspanning moeten doen. De leiding heeft voor deze zaken weinig interesse en doet er niets aan. In de kring pakken we die zaken dan aan. Als we zo doorgaan besparen we wel een paar arbeidsplaatsen".

Een aantal van de onderzochte bedrijven heeft deze problemen trachten te ondervangen, door de gedachte los te laten, dat de cirkels worden samengesteld uit medewerkers van dezelfde groep en in plaats daarvan op basis van vrijwillige deelname projectgroepen samen te stellen, waarvan de deelnemers uit verschillende afdelingen kunnen komen. De te behandelen onderwerpen kunnen aangereikt zijn door de leiding, een selectie zijn van onderwerpen die uit het werkoverleg naar voren zijn gekomen. dan wel afkomstig zijn van stafafdelingen. De cirkels hebben daardoor een wisselende samenstelling.

Theorievorming

Veel organisaties hebben thans een redelijk aantal jaren ervaring opgedaan met kwaliteitscirkels. Er is evenwel nog onvoldoende inzicht welke factoren bijdragen aan de continuïteit van kwaliteitscirkels over een langere periode.

Evenzeer is weinig bekend of cirkels beter of slechter floreren onder bepaalde technologische- en omgevingsomstandigheden. De oorsprong van de cirkels ligt, zoals reeds eerder gesteld, in Japanse bedrijven die zich kenmerken door het hantieren van technologisch georiënteerde kwaliteitsbeheersingsprogramma's, alsmede beschikken over een hoog opgeleid of hooggeschoold werknemersbestand. Ook in de Verenigde Staten zijn de cirkels in dit type industrie het eerste naar voren gekomen. Kwaliteitscirkels worden hier als zeer succesvol beschouwd en blijken te leiden tot aanzienlijke besparingen.

Opzienbarende successen trekken snel de aandacht en anderen zullen al snel de filosofie en methodieken die aan de cirkels ten grondslag liggen trachten over te nemen. De vraag die dan niet gesteld wordt is onder welke condities deze cirkels het beste floreren. Een overigens niet zo gemakkelijke vraag, waar vooralsnog nog weinig informatie over is. In welke mate spelen cultuur, structuur en omgeving van de organisatie een bepaalde rol? In hoeverre is het concept van kwaliteitscirkels ook bruikbaar in organisaties met een betrekkelijk eenvoudige, gestandaardiseerde technologie waarin routinewerkzaamheden centraal staan? Kunnen cirkels even gemakkelijk in een overheidsorganisatie worden toegepast als bij een bedrijf dat functioneert in een vijandige omgeving? Zijn kwaliteitskringen op alle niveaus van de organisatie toepasbaar of blijkt de bruikbaarheid ervan zich vooral op de werkvloer te manifesteren? Uit het onderzoek waarover hier gerapporteerd is, blijkt dat de cirkels zich vrijwel uitsluitend manifesteren op de werkvloer van de productiesector. De voorbeelden waarbij stafafdelingen overgingen tot het instellen van kwaliteitscirkels zijn uitermate beperkt. In het algemeen bestaat er in die sectoren weinig belangstelling om zelf te starten, uitzonderingen daargelaten.

Wat zijn ten slotte de factoren die de continuïteit van de cirkels over een langere tijdsperiode bepalen? Neemt de effectiviteit ervan af of juist toe? Het merendeel van het onderzoek naar kwaliteitscirkels is niet longitudinaal van karakter, waardoor het nog moeilijk is vast te stellen wat de beperkingen van kringen zijn op langere termijn.

Een van de belangrijkste problemen rondom kwaliteitscirkels blijft de onduidelijkheid van het begrip en in het bijzonder de aannames die eraan ten grondslag liggen. Waar gaat het nu eigenlijk bij kwaliteitscirkels om? Wat is de essentie ervan? Hoe simpel die vraag ook moge lijken, een antwoord wordt er in de praktijk zelden op gegeven. Gaat het om een interventiemethodiek gericht op het ontwikkelen van de organisatie? De OO (organisatie-ontwikkeling) in een nieuw jasje?

Gaat het om verbetering van de kwaliteit van de arbeid of om vergroting van de betrokkenheid van de werknemers van het bedrijf? Is het cirkelgebeuren een moderne versie van het meer traditionele werkoverleg? Het is deze onduidelijkheid die het functioneren van de kringen zo moeilijk beoordeelbaar maakt. Een onduidelijkheid die tevens de zwakte van de cirkels aangeeft, ongeacht of ze wel of niet expliciet aan de MANS-filosofie gelieerd zijn. Immers als de aannames niet geëxpliciteerd worden, zowel aan het begin als gedurende het proces kan dat telkens weer tot teleurstellingen leiden, dan wel tot maatregelen die langs hun doel heenschieten.

Vooralsnog lijkt de conclusie gerechtvaardigd dat de betekenis van kwaliteitscirkels in relatie tot kwaliteitsvraagstukken beperkt is. Dat laat onverlet dat de cirkels binnen een totaalvisie en aanpak van kwaliteit wel degelijk een eigen plaats kunnen innemen. Gebeurt dat niet dan mag verwacht worden dat het cirkelgebeuren een geïsoleerde positie in de organisatie blijft innemen en lijkt de bestendigheid in de tijd beperkt.

M.R. van Gils