

Kwaliteitsmanagement en arbeidsverhoudingen

Kwaliteitszorg heeft ingrijpende gevolgen voor de aard en de organisatie van de arbeid. Vakbonden willen daarom betrokken worden bij kwaliteitsmanagement. Kwaliteitsprojecten hebben ondersteuning vanuit de basis van de organisatie nodig om succesvol te kunnen zijn.

H. NOTEN – H. LEVIE*

Eind jaren zeventig stapte ondernemend Nederland massaal op het vliegtuig naar Japan om daar te leren hoe een bedrijf gerund moest worden. Bij terugkeer werd het roer in de internationale concurrentiestrijd omgegooid. Het was de tijd waarin het begrip kwaliteit in zijn alomvattende betekenis intrede deed. In de praktijk wordt op tal van manieren inhoud gegeven aan dit begrip. De kwaliteitsvlag dekt tegenwoordig zowat iedere lading.

Kwaliteitsprogramma's

Sommige kwaliteitsprojecten beperken zich tot een soort (her)opvoedingsprogramma. Het belang van goed en nauwkeurig werken wordt op alle mogelijke manieren benadrukt. Soms wordt er zelfs een grote manifestatie georganiseerd waarin het 'wij'-gevoel tot uitdrukking wordt gebracht. Het bevorderen van een kwaliteitscultuur staat centraal. Doel is een sterke binding van werknemers met het bedrijf en de bedrijfsresultaten. Op tal van manieren wordt aan die 'binding' gewerkt. Bedrijfs-, groeps- en individuele resultaten worden zo snel mogelijk teruggekoppeld. Werknemers worden beloond voor buitengewone prestaties door het geven van een symbolische erkenning of door een materiële beloning. Misschien dragen dit soort zaken bij aan de continuïteit van de onderneming. Maar de kans is groot dat ze na verloop van tijd doodbloeden. Wat deze projecten missen is een motivatie van 'onderop', een ondersteuning vanuit de basis van de organisatie.

Een andere verschijningsvorm is de zogenaamde kwaliteitskring of kwaliteitscirkel. Deze vinden we in tal van vormen terug. Vaak worden er werkgroepen in het leven geroepen die tot doel hebben kwaliteitsproblemen te inventariseren, oorzaken te achterhalen om zo uiteindelijk tot voorstellen voor oplossingen te komen. Dit kunnen dan zowel technische als organisatorische oplossingen zijn. Er is ook aandacht voor scholing van werknemers. Dit betekent in een dergelijke aanpak dat werknemers naast het noodzakelijke kwaliteitsbewustzijn ook alle vaardigheden geleerd krijgen die voor het participeren in kwaliteitskringen noodzakelijk zijn. Vergadertechnieken, spreekvaardigheid en statistische hulpmiddelen krijgen veel aandacht. Werknemers worden in de gelegenheid gesteld om opvattingen

en wensen die samenhangen met de uitvoering van het werk kenbaar te maken. Hun kennis en ervaring wordt gebruikt. Dat is zonder meer positief. Er zijn echter ook bezwaren.

De nieuw gecreëerde structuren lopen namelijk parallel aan de interne overlegstructuren en aan de structuren waarbinnen het 'normale' werk georganiseerd is. Daardoor kunnen er zich een aantal problemen voordoen. De vraag is bij voorbeeld of iedereen de kans krijgt te participeren in de geformeerde kwaliteitskringen. Worden de kringen niet als een selectiemiddel gebruikt? Daarnaast zien we soms in de praktijk dat bepaalde bevoegdheden gedecentraliseerd worden en dat kringen functies van de ondernemingsraad gaan vervullen.

Niveaus en doelstellingen van kwaliteitszorg

Een ordening van kwaliteitsprojecten op grond van doelen die ze nastreven kan helpen bij het vaststellen van een beleid voor kwaliteitszorg. De driedeling fouteninspectie, procesbeheersing en integrale kwaliteitszorg¹ is daarvoor een bruikbaar uitgangspunt.

Fouteninspectie en -correctie

Aangrijpingspunt bij de fouteninspectie en -correctie is de kwaliteit van het product. Door tussentijdse inspecties en metingen worden fouten zo vroeg mogelijk ontdekt zodat ze kunnen worden hersteld. Door sortering en controle van eindproducten zullen de toch gepasseerde fouten de klant niet bereiken. Het gaat hier eigenlijk om kwaliteitsbewaking of kwaliteitsborging. Een overbekende vorm van kwaliteitszorg die algemeen gangbaar is in de wat grotere industriële ondernemingen. Een kwaliteitsproduct wordt gegarandeerd door de kwaliteitsfunctie bij specifieke bedrijfsonderdelen neer te leggen.

* H. Noten is landelijk bestuurder banken bij de Dienstenbond FNV. H. Levie is beleidmedewerker kwaliteit van de arbeid bij de Industriebond FNV.

1. P.J. van Delden en T. Jansen, *Kwaliteit en kwaliteit van de arbeid*, een onderzoeksrapport voor de Nehem, 1987.

Deze afdelingen stellen vaak hun eigen normen en hanteren hun eigen meetmethoden. Ook het nemen van initiatieven om te komen tot kwaliteitsverbeteringen hoort bij hun taken. Kwaliteit is zo een specialisme met een eigen regelgeving. In feite wordt de 'kwaliteitsbewaking' gezien als een subsysteem. Het merkwaardige fenomeen doet zich hierbij voor dat hoe scherper de kwaliteitsnormen zijn, hoe hoger het uitvalpercentage is en dus hoe lager de opbrengsten zijn. In deze benadering kost kwaliteit geld.

Procesbeheersing

Aangrijpingspunt bij deze vorm van kwaliteitsprojecten is de kwaliteit van het productieproces. Het begin ligt bij een intern gerichte oriëntatie op het functioneren van de eigen organisatie. Verspilling van produktiemiddelen moet worden voorkomen. De aandacht verschuift van controle naar het vermijden van fouten. Structurele foutenbronnen in de productie worden opgespoord en oorzaken worden weggenomen. Vaak gebeurt dit met behulp van statistische methoden. Omdat het gaat om het verfijnen en optimaliseren van het productieproces is inbreng van uitvoerend kader onontbeerlijk. Daardoor komt de verantwoordelijkheid voor de kwaliteitszorg dichterbij uitvoerenden in de productie te liggen. Meestal worden dan ook alle produktiemedewerkers getraind in het gebruiken van observatiemethoden, meetprocedures en andere relevante technieken. Om dit alles te organiseren worden er parallele structuren in het leven geroepen. Werknemers worden uit hun dagelijks werk gehaald om in kwaliteitskringen problemen te analyseren en om oplossingen te bedenken. Daarnaast blijft de specialistische kwaliteitsafdeling (vooralnog) bestaan.

Met het verbeteren van kwaliteit kan dus geld bespaard worden. Direct foutloos produceren leidt tot een afnemende verspilling en tot een toeneming van de efficiency. Kwaliteitsverbetering door verfijning van de productie is dan ook een continu proces. Doordat dit proces in een parallele structuur is georganiseerd ontstaan er in de praktijk na een enthousiast begin vaak praktische problemen. Deelnemers aan kwaliteitskringen lopen bij het analyseren van problemen en het bedenken van oplossingen tegen de systeemgrenzen van de bestaande organisatie aan. Oorzaken van problemen worden vaak terecht buiten de eigen directe beïnvloedingssfeer gezocht en gevonden.

Zo kan het zijn dat de productie-afdeling de gevraagde kwaliteit niet realiseert, omdat de afdeling inkoop een slechte kwaliteit grondstoffen levert. Onderhandelingen met de afdeling inkoop zullen dus moeten worden geopend. Kwaliteitskringen zullen hierdoor de neiging hebben om continu de systeemgrenzen waarbinnen zij moeten opereren te verleggen. Als zij daar niet in slagen loopt het proces vast. De relatief simpele problemen die aangepakt kunnen worden raken domweg op. Het feit dat men de complexere problemen niet kan (en vaak ook niet mag) aanpakken, leidt tot frustratie en demotivatie. In de dagelijkse praktijk van het vakbondswerk zien we dan ook dat dit soort projecten na goed twee jaar op een cruciaal punt belandt. Een aantal projecten loopt vast. Aanvankelijk zijn verbeteringen gerealiseerd, maar dan stopt het proces. Met uitzondering van een paar 'professionals' is de parallele structuur leeg. Een meer integrale benadering van het kwaliteitsvraagstuk wordt bereikt met een aantal andere projecten.

Integrale kwaliteitszorg (IKZ)

Bij de integrale kwaliteitszorg staan de behoeften van de klant en de ontwikkelingen op de markt centraal. Het beginpunt is dus een oriëntatie op dat wat zich buiten de eigen organisatie afspeelt. Naast kwaliteit van produkt en productieproces wordt de effectiviteit van de organisatie in haar geheel onderwerp van het kwaliteitsproject. Kwaliteit is een geïntegreerd onderdeel van de totale bedrijfsstrategie. Kwa-

liteit betekent maken wat de klant wil en dat leveren op het moment dat de klant dat wil tegen de kwaliteit die de klant wil. Het richt zich dus niet alleen op verfijning van het productieproces maar ook op distributie en after-sales. Leveren wat de klant wil impliceert dat een produkt tegemoet komt aan de individuele wensen en behoeften van de klant. Dat kan alleen door zoveel mogelijk te produceren op klantspecificatie. Produktdiversificatie vloeit daar logisch uit voort. Gelijktijdig moeten levertijden zo kort mogelijk zijn. Kwaliteit is gelijk geworden aan flexibiliteit. Het gaat om het vermogen van de organisatie om snel en goed op veranderende eisen uit de omgeving te reageren.

Het gaat erom dat de organisatie van het 'gewone' werk zodanig is ingericht dat de kwaliteitsdoelstellingen gehaald worden. Daar is geen kwaliteitsconcept voor nodig maar een organisatieconcept.

Integrale produktievernieuwing (IPV)

Bij integrale produktievernieuwing is kwaliteitsbeleid gereduceerd tot het iedere keer weer opnieuw goed formuleren van de normen die gesteld worden aan de output van het (sub)systeem. Het voldoen aan die normen is de opdracht aan de organisatie. Om dat te kunnen, zal de structuur van de organisatie aan een aantal eisen moeten voldoen. In die zin is er ook geen sprake meer van een specifieke kwaliteitszorg. Het aspect kwaliteit is een geïntegreerd onderdeel van de productie-organisatie.

Volgens de Sitter² moeten er drie stappen gezet worden om tot dergelijke herinrichting te komen.

Stap 1 is het paralleliseren van de order-input. Er moet gezocht worden naar mogelijkheden om het productieproces op te delen in verwerkingstechnische homogene stromen. Dit is dus volstrekt iets anders dan het creëren van parallele structuren zoals kwaliteitskringen of andere overlegstructuren die naast de bestaande productie-organisatie functioneren. "Orders die om productie-technische redenen 'familie' van elkaar zijn, behoren in één stroom te worden ondergebracht."³ Daardoor neemt de flexibiliteit van de produktiestructuur toe. De stromen kunnen onafhankelijk van elkaar produceren, waardoor het in principe mogelijk wordt veranderingen in produktiestructuren door te voeren om zo op eigen kracht aan bepaalde kwaliteitsnormen te kunnen voldoen. Dit alles zonder dat andere stromen daar hinder van ondervinden. Op een hoger aggregatieniveau zien we dit principe toegepast in het business unit-concept.

Stap 2 is het segmenteren, ofwel het opbouwen van een stroom uit logische homogene segmenten. Dit betekent een aanzienlijke vereenvoudiging van de besturingsstructuur: "De gekozen segmenten herbergen onderling nauw samenhangende bewerkingen met een gemeenschappelijke behoefte aan voorbereiding en ondersteuning dus met een eigen specifieke relatie tot de stafdiensten".⁴ Daardoor ontstaat de mogelijkheid om stafdiensten in de produktiestructuur te integreren. Ieder segment vormt een soort minifabriek met een eigen klantsysteem. Binnen deze minifabriek is aan alle voorwaarden voldaan om tegemoet te komen aan de kwaliteitseisen die door het klantsysteem gesteld worden. In de praktijk zien we dit terug wanneer kwaliteitsafdelingen en technische diensten decentraal worden ondergebracht bij de verschillende tot een stroom behorende productie-segmenten.

Stap 3 is het inrichten van de segmenten als flexibele productiegroepen. De beheersingsmogelijkheden nemen daardoor toe. "In flexibele productiegroepen gaat het niet

2. L.U. de Sitter, Ontwikkelingen in het managementdenken, in: *De OR en de invoering van nieuwe managementmethoden*, verslag van themadagen, GBIO, 1986.

3. Idem, blz.13.

4. Idem, blz.13.

om uitvoerende taken die een opeenstapeling zijn van identieke bewerkingen. Het gaat om een functioneel met elkaar verbonden geheel van bewerkingen die tezamen een duidelijk complete procesgang aangeven ten aanzien van een compleet produkt, een familie van complete onderdelen of een compleet halffabrikaat.⁵ Door multi-skill personeel dat, gebruik makend van flexibele technieken, in staat is alle groepstaken te vervullen moet er een flexibele en beheersbare organisatie ontstaan. Voorwaarden zijn wel dat de uitvoering van indirecte functies (zoals kwaliteit, gereedschap en onderhoud) en de uitvoering van coördinerende taken binnen de produktiegroep plaatsvindt. Uiteraard heeft men daartoe de beschikking nodig over eigen meetgegevens en moet er een mogelijkheid voor werkoverleg zijn.

Een kwaliteitsladder voor kwaliteitszorg

Het is mogelijk de drie verschillende benaderingen van het kwaliteitsvraagstuk in het bedrijf op een kwaliteitsladder te plaatsen. Dat kan doordat elke benadering de doelstellingen van benaderingen op een lager niveau in zich verenigt.

Vrij onderaan vinden we de fouteninspectie als een tamelijk primitieve vorm van kwaliteitszorg. Zij beperkt zich tot de kwaliteit van het produkt. Ergens halverwege vinden we de procesbeheersingsbenadering. Zij houdt zich tevens bezig met de verbetering van het productieproces. Bijna bovenaan zien we integrale kwaliteitszorg. De hele organisatie wordt aangepakt waarbij geprobeerd wordt om met name de effectiviteit van de organisatie te verbeteren. Op het moment dat dat lukt is er sprake van integrale produktievernieuwing en bestaat er geen specifieke kwaliteitszorg meer. De gekozen oriëntatie wordt steeds breder. Ze ontwikkelt zich van alleen het produkt via de organisatie naar de omgeving. Ook de gevolgen voor de inrichting van de organisatie worden ingrijpender: van een relatief simpele specialistische afdeling via een parallelle structuur naar een totale integratie van de kwaliteitsfunctie en dus een reorganisatie van de arbeid.

Er is sprake van een zelflerend en zelfregulerend, kwalitatief hoogstaande organisatie. Kwaliteit is geen losstaand zelfstandig object van management meer. De enige taak die overblijft is het iedere keer weer opnieuw herformuleren van normen op de output van bestaande subsystemen. Bij die subsystemen die rechtstreeks in verbinding met een markt staan is dat trouwens ook niet meer nodig. Het managen van kwaliteit kan daarom gezien worden als het organiseren en stimuleren van een organisatie-ontwikkelingsproces met een reorganisatie van de arbeid als einddoel.

Belangen van werknemers

Wat zijn de mogelijke gevolgen van integrale produktievernieuwing voor werknemers? Het gaat daarbij om twee zaken: de positie van (groepen) werknemers tijdens het veranderingsproces en de gevolgen nadat integrale produktievernieuwing heeft plaatsgevonden.

Beschermen van werknemersbelangen

Het proces van integrale produktievernieuwing kenmerkt zich net als elk ander veranderingsproces door het feit dat taken, verantwoordelijkheden en hiërarchische posities van werknemers veranderen. Het middenkader dreigt overbodig te worden.

Functies blijven misschien wel bestaan maar de status neemt ongetwijfeld af. Datzelfde geldt voor tal van staffunc-

ties. Gelijktijdig is het succes van het veranderingsproces afhankelijk van de bereidheid van juist deze medewerkers om taken, verantwoordelijkheden en kennis over te dragen. Hun actieve medewerking is dus vereist. Het is nogal onnozel te veronderstellen dat zij deze medewerking zullen geven om zichzelf overbodig te maken. Een beroep doen op het belang van de organisatie en loyaliteit aan het bedrijf zal waarschijnlijk niet helpen. Hun eigenbelang is duidelijk en hun onderhandelingspositie is sterk. Het bieden van werkzekerheid en verbetering van de functie-inhoud lijkt de enige oplossing. Daarnaast zal menig een zich afvragen of de taakveranderingen daadwerkelijk een verbetering in houden voor werknemers. De produktiefuncties worden welliswaar breder en interessanter maar de vraag is wie die zal gaan vervullen. Upgrading van functies kan twee kanten opwerken. Het kan de vraag naar te hoog gekwalificeerde arbeid stimuleren. Upgrading kan ook gepaard gaan met investeringen in het kwalificatieniveau van het aanwezige personeel. In het eerste geval neemt de kwaliteit van de arbeid voor de betrokken werknemer af, in het tweede geval neemt die toe.

Tevens leiden veranderingen, hoe goed bedoeld ook, altijd tot fundamentele gevoelens van onzekerheid. De enige manier om weerstanden voor veranderingen weg te nemen is het aanbieden van zekerheden. Om mensen te winnen voor veranderingen is er ook nog een ontwikkelingsperspectief nodig. Dat kan in de vorm van een betere functie-inhoud maar dat kan ook door een beter inkomensperspectief. Dit alles impliceert dat erkenning van deelbelangen van individuele- of groepen werknemers noodzakelijk is om de daarmee samenhangende conflicten met belangen van de organisatie in haar geheel te kunnen slechten.

Zowel het bestaan van de conflicten zelf als de middelen om ze weg te nemen zijn niet terug te vinden in het concept van integrale produktievernieuwing. Onderhandelingen met vakbonden kunnen dit gemis compenseren.

Kwaliteit van de arbeid en positie op de arbeidsmarkt

Als we kijken naar de situatie die ontstaat nadat integrale produktievernieuwing is gerealiseerd constateren we een gelukkige samenloop van omstandigheden. Integrale produktievernieuwing is namelijk geen organisatieconcept waarin ook aandacht wordt besteedt aan de sociale aspecten.

Werkelijke integratie ontstaat namelijk pas nadat het spanningsveld tussen economische motieven en sociale motieven is opgeheven, wanneer economische doelen sociale voorwaarden impliceren en andersom⁶. Daardoor is er één samenhang tussen kwaliteit van arbeid, organisatie en arbeidsverhoudingen. De sociale voorwaarden om integrale produktie-vernieuwing te realiseren (of andersom) hangen voornamelijk samen met de inrichting van arbeid en met de arbeidsinhoud.

Taken (zullen moeten) veranderen. Het beheersbaar maken van de organisatie door het alloceren van regelvermogen in de produktiegroep en diezelfde produktiegroep flexibel maken door er naar te streven dat alle werknemers alle taken kunnen vervullen leidt tot nieuwe functiepatronen. Het Fordistische principe met zijn monotone, kort-cyclische arbeid wordt vervangen. Het grotere regelvermogen zorgt voor een grotere zelfstandigheid in het werk en meer verantwoordelijkheid op het uitvoerende niveau. De kwaliteit van de arbeidsinhoud kan daardoor toenemen. (Of de kwaliteit van de arbeid toeneemt hangt ook nog van andere zaken af zoals de kwaliteit van de normen op de output. Onrealistische normen kunnen tot onmogelijke opdrachten leiden.)

5. Idem, blz. 14.

6. Met dank aan Ben Fruytier.

Het werken wordt dus leuker en de binding met het werk neemt toe. Maar dat is niet alles. De relatie tussen onderneming en werknemer verandert ook. De positie van de werknemer op de interne arbeidsmarkt wordt veel sterker. Het optimaal vervullen van zijn of haar taken vereist namelijk een behoorlijk kwalificatieniveau dat specifiek op de productiegroep gericht moet zijn. Het duurt enige tijd eer iemand in staat is om optimaal te presteren. Dat betekent hogere investeringen in kwalificatieverbeteringen en derhalve langere terugverdientijden. Zoets als flexibele arbeidscontracten passen niet in een dergelijk organisatieconcept. Sterker nog, een kort dienstverband maakt het noodzakelijk dat iemand in zeer korte tijd in staat is om optimaal te functioneren. Dat betekent korte inleertijden en derhalve relatief simpele en routinematige arbeid. En die is er niet meer. In die zin is er dan ook sprake van een, in vakbondsogen, prettig management-dilemma. De manager wordt gedwongen om te kiezen op welke manier aan de eis van een flexibele organisatie tegemoet wordt gekomen. Of de organisatie wordt flexibel gemaakt door het arbeidsvolume te flexibiliseren. Met behulp van flexibele arbeidscontracten wordt arbeid naar binnen gehaald en weer naar buiten gewerkt naar gelang de markt dat vraagt. Of de functie van arbeid wordt geflexibiliseerd. Dan kun je niet op een dergelijke manier met arbeid omgaan. Dat zou in tal van opzichten kapitaalvernietiging betekenen. Daarnaast is het werk te complex. Flexibele arbeid sluit derhalve tot op zekere hoogte een flexibele arbeidsrelatie uit.

Uitgangspunten voor vakbondsbeleid

De voordelen en bedreigingen voor werknemers zijn dus duidelijk. Daarmee liggen ook de doelen van werknemersvertegenwoordigers vast. De kwaliteit van de arbeid kan verbeteren evenals de positie op de interne arbeidsmarkt. Tijdens het veranderingsproces zullen bepaalde (groepen) werknemers zich echter terecht bedreigd voelen in hun positie. Daarnaast is het de vraag of de mogelijke voordelen worden gerealiseerd. Het is de vraag wie er van de veranderingen gaat profiteren.

Op grond van deze conclusie kunnen er enkele aanbevelingen voor vakbondsbeleid worden geformuleerd:

- Zorg dat kwaliteitsprojecten zo ingericht worden dat een ontwikkeling naar een integrale productievernieuwing mogelijk is. Dit kan door voorwaarden te stellen aan de samenstelling en bevoegdheden van kwaliteitskringen. Gebruik bij de samenstelling de drie stappen van de Sitter, zodat de parallele structuur een afspiegeling wordt van de uiteindelijk gewenste integrale structuur. Dat betekent een multidisciplinaire samenstelling waarbij alle noodzakelijke functies voor de vervulling van een complete procesgang aanwezig zijn. Zorg dat er ook daadwerkelijk sprake is van bevoegdheden om dingen te veranderen. Het vaststellen van een eigen budget kan helpen;
- Zorg ervoor dat het participeren in kwaliteitsprojecten voor iedereen mogelijk is. Maak afspraken die garanderen dat bepaalde groepen niet uit de boot vallen (part-timers, ouderen). Voorwaarde daartoe is dat kwalificatieverbeteringen bij iedereen gerealiseerd worden. Afspraken over omvang, inhoud en toegankelijkheid van scholing zijn noodzakelijk.
- Zorg ervoor dat problemen die ontstaan doordat bepaalde groepen werknemers hun huidige functie zien verdwijnen tijdig worden opgelost. Doe dat door afspraken te maken die hen zekerheid bieden van de kwaliteit van een toekomstige functie en toekomstige arbeidsvoorwaarden.
- Zorg ervoor dat veranderingen in de organisatie van de arbeid voor werknemers een ontwikkelingsperspectief bieden. Dat betekent dat werknemers met hun functie mee moeten kunnen groeien. Dat betekent ook dat er

geïnvesteed moet worden in kwalificatieverbeteringen. Afspraken moeten worden gemaakt die ervoor zorgen dat de ondernemer niet in de verleiding komt om de arbeidsmarkt op te gaan om aldaar in zijn veranderende behoeften te voorzien.

Kwaliteitsmanagement

Ook voor de manager moet nu duidelijk zijn wat van hem verwacht mag worden. De richting van het kwaliteitsproject is helder. De vraag welke tactiek gekozen wordt om het uiteindelijke doel te bereiken is nog open. Wat wel zeker is, is dat de kans op succes mede bepaald wordt door de bereidheid van medewerkers om een positieve bijdrage te leveren aan het project. Of die bereidheid georganiseerd kan worden hangt af van de mate waarin medewerkers in staat worden gesteld om hun eigen specifieke belangen te realiseren. Een integraal organisatieconcept slaagt er misschien in om een integratie tussen economische en sociale motieven te bewerkstelligen. In het beste geval leidt dat er toe dat bij werknemers, door een verandering in de inhoud van het werk, de binding met het werk en de kwaliteit van het produkt toeneemt. (Het begrip binding met de onderneming is hierbij helemaal niet aan de orde.)

Daarmee zijn echter niet alle conflicterende belangen weggepoetst. Werknemers definiëren hun doelen namelijk niet terwijl ze naar de markt en de klanten zitten te kijken zoals de organisatie dat doet. Zij ontleen hun normen aan geheel andere mechanismen. Ze gaan zelfs zo ver dat zij zichzelf in twee opzichten als klant beschouwen:

- klant in de organisatie als afnemer van diensten, productiemiddelen en informatie. De organisatie is afhankelijk van de kwaliteit van de relatie tussen de verschillende groepen. Het alloceren van regelvermogen in een flexibele productiegroep impliceert een bepaalde mate van beslissingsvrijheid. Het dragen van een collectieve verantwoordelijkheid betekent dat die beslissingsvrijheid gezamenlijk ingevuld moet worden. Daarvoor is overleg nodig. Op het moment dat meer ruimte voor het ene subsysteem minder ruimte voor het andere betekent, krijgt dat overleg het karakter van onderhandelingen;
- klant van de organisatie als afnemer van arbeid en alles wat daarmee samenhangt. Dit in tegenstelling tot het klassieke beeld van de ruilverhouding: "de werkgever geeft geld en de werknemer offert acht uren van zijn levensdag". In dit klassieke beeld doet het er niet toe wat er tijdens deze acht uren gebeurt, zolang er maar betaald wordt: de arbeider als loonslaaf. De werkelijkheid is gelukkig anders. De werknemer heeft een wat complexer verwachtingspatroon. Naast het loon gaat het ook om de positie in het bedrijf, de zekerheid van werk, de binding met het werk en de mogelijkheid om een werkzaam leven gezond af te ronden;

Deze zaken moeten in orde zijn, wil de werknemer bereid zijn mee te werken aan veranderingen die zijn eigen positie kunnen bedreigen. Dat betekent een principiële belangenconflict dat naar onze opvatting alleen door onderhandelingen opgelost kan worden.

Werknemers zijn dus producenten van producten en consumenten van arbeid. Kwaliteitsmanagement zal uit eigenbelang de werknemer als een klant van arbeid erkennen. Het ligt dan voor de hand dat bij kwaliteitsmanagement de vakbeweging niet alleen partij is in het proces van 'ruilen', maar tevens wordt erkend als klantenorganisatie. Voorwaarde is wel dat de vakbeweging kwaliteit levert.

**Han Noten
Hugo Levie**