

kwaliteitsbeleid en vakbond

A. Duquet,

Nationaal Sekretaris Christelijke Centrale der
Textiel- en Kledingbewerkeren, Gent

Van produktiviteits- tot kwaliteitsbeleid

De snelle economische groei en het hoog welvaartspeil dat in ons land tussen 1960 en 1974 werd bereikt was het resultaat van een voorheen ongekende versnelling van de technologische evolutie en van nieuwe wetenschappelijke vondsten. De vakbeweging heeft steeds positief gestaan tegenover deze evolutie en de opvoering van de produktiviteit die zij meebracht, echter niet zonder aandacht te vragen voor de sociale gevolgen ervan, voornamelijk wat zowel de omvang, als de kwalitatieve aspecten van de werkgelegenheid betreft.

Toen werd meer de klemtoon gelegd op de toename van de produktie en op een hoger rendement, dan op de kwaliteit van het werk. De werknemers gingen vrij vlug de produktiviteitsteorie relativeren omdat zij veelal leidde tot slechtere arbeidsvoorwaarden, hoger ritme en ééntonig werk. Er kwamen steeds meer reacties tegen de dalende 'kwaliteit van het leven' in de werkplaats. Dit gebeurde uiteraard ongekoördineerd en uitte zich in een stijgende graad van absentisme, groter personeelsverloop, wilde en spontane stakingen, dit alles met een ongunstige weerslag op de kwaliteit van het werk.

In de crisisperiode die wij thans beleven zijn de reacties van de werknemers op dit vlak zeker verminderd in aantal en intensiteit. Komt dit enkel door de minder gunstige economische omstandigheden, of is er ook een kentering waar te nemen in de houding van de werkgevers?

Wij ervaren immers dat de expansieve groei van de jaren 1960-1974 voor een groot deel gebouwd was op een 'verkwistende' economie en op individuele kosten-winstberekeningen. Wij worden gekonfronteerd met een relatieve schaarste van onvervangbare grondstoffen en energiebronnen, die steeds duurder worden, wat tot een zuinig gebruik noopt.

Door de inflatie en de kostenstijging van de laatste jaren zijn heel wat ondernemingen in een toenemende mate onderhevig aan concurrentie, zowel uit lage-loon-landen als uit geïndustrialiseerde landen. Hun probleem is niet langer zoveel mogelijk produceren, maar voor hun produktie een afzet vinden aan rendabele prijzen. Dit verplicht hen tot het vervaardigen van produkten met een hogere toegevoegde waarde en tot een omschakeling naar produkten die kunnen mededingen op basis van kwaliteit, mode en creativiteit.

Beide vaststellingen brengen mee dat steeds meer werkgevers aandacht besteden aan de kwaliteit van hun produkten en de verbetering ervan bewust nastreven. Zij rekenen hiervoor op bekwame en gemotiveerde arbeiders. De tendens om voorrang te geven aan de kwaliteit van het werk wordt door de arbeiders gunstig beoordeeld. Dergelijk beleid doet een groter beroep op de kwaliteiten en de mogelijkheden van de werkende mens. Het biedt hem meer kansen op zelfontplooiing en op menswaardige arbeid. De kwaliteit van onze arbeidskrachten is een troef die door de industrie te weinig wordt uitgespeeld.

Kwaliteitsbeleid

Om het kwaliteitsbeleid in de onderneming te evalueren dient men een onderscheid te maken tussen enerzijds het vervaardigen zelf van kwaliteitsprodukten, en anderzijds het achteraf controleren van de kwaliteit. In het eerste geval wordt in alle stadia van het arbeidsproces de nadruk gelegd op de zorgzame produktie. In het tweede geval is de aandacht vooral gericht op het einde van het produktieproces, waar men de goede van de minder goede produkten scheidt.

De arbeider wil goed werk afleveren en zet er zich actief voor in. Hij is bereid verantwoordelijkheid op te nemen en wenst zich in en door zijn arbeid te ontplooiën. Vanuit menselijk oogpunt bekeken verkiest de arbeider dus een beleid dat gericht is op het maken van kwaliteit, boven een beleid dat erop gericht is achteraf de goede produkten te selektieren en de slechte bij de afval te gooien. De arbeider heeft er zijn werk en moeite ingestoken. Hij ziet die niet graag verloren gaan: hij heeft er niets aan en ook de onderneming heeft er niets aan. Het is verspilling van arbeid, energie en grondstoffen. Deze nutteloze kosten kunnen op een betere wijze worden besteed, want de onderneming heeft vaak niet de middelen om zinvolle projecten uit te werken. Veel arbeiders klagen daarom terecht dat enkel de kwantiteit telt in hun fabriek en dat de leiding te weinig oog heeft voor kwaliteit.

Wil men van de arbeider zin voor kwaliteit verkrijgen, dat moet men hem als mens behandelen. De arbeider moet zinvol zijn, niet tegen alleen objektief in hoofde van de onderneming, maar ook subjektief in hoofde van de persoon mensbevorderend werken. De arbeider kan zich maar inspannen om bepaalde doelstellingen te halen als hij weet waarom. Dit veronderstelt dat hij degelijk wordt ingelicht over de inhoud van zijn arbeid en waarom hem bepaalde normen, bv. inzake kwaliteit, worden opgelegd. Wanneer hij het belang ervan kent voor de volgende fazen van het arbeidsproces zal dit zijn werk zinvoller maken en hem tot goede prestaties aanzetten. Als de direktie kwaliteitsnormen opgeeft zonder zeer goede uitleg waarom deze precies zo gesteld werden, eist zij van de arbeider dat hij gedwee bevelen uitvoert. Uit normaal zelfrespekt zal de mens altijd willen ontsnappen aan blinde bevelen. Daarentegen zal hij fierheid putten uit zijn prestaties wanneer hij ziet waarvoor het dient.

Wanneer de leiding van de onderneming meer nadruk wil leggen op kwaliteit volstaat het niet de arbeider te 'bepreken'. Zij moet ook de voorwaarden scheppen opdat de arbeider met normale inspanning de kwaliteitsnorm kan halen. Dit is in de praktijk niet altijd het geval. De arbeidsorganisatie binnen de onderneming, in plaats van de arbeider te motiveren, werkt vaak hinderend.

Techniek en werkorganisatie moeten dus plooibaar zijn en worden aangepast. Ook het management, dat een eigen bestaan lijdt, een eigen visie heeft en volgens bepaalde regels werkt, moet zich afstemmen op een kwaliteitsbeleid. Het zal in vele gevallen de aankooppolitiek van grondstoffen en machines moeten herzien. Men kan moeilijk met slecht materiaal goede produkten maken. Enkele centiemmen gewonnen bij de aankoop kunnen veel last veroorzaken en meerdere franken kosten bij de verwerking. Kwaliteitsbeleid vraagt ook een preventief onderhoud van de machines. Met rammelende machines, die vlug ontregeld zijn, voert men geen kwaliteitspolitiek op termijn. Als materiaal, machines en organisatie in orde zijn kan men ook van de arbeider kwaliteitszorg vragen. Hiervoor moet de onderneming bereid zijn hem desgevallend de gepaste opleiding te geven.

Als men de taak van de arbeider intensifieert doordat hij op meer punten moet letten en vaker zal moeten ingrijpen, zal men hem daarvoor ook meer tijd moeten geven. Dit is een elementair logisch gegeven, ook al ziet die werkgever het niet graag onder ogen. Als de arbeider te zwaar belast wordt, zal hij normaliter zijn optimaal inspanningsniveau proberen terug te vinden door minder aandacht te schenken aan kwaliteit. Een te hoge arbeidslast schaadt de kwaliteit van het werk.

Kwaliteitsbeleid kan men maar realiseren als men de arbeider ernstig neemt en bereid is naar hem te luisteren. In plaats van hem tot een onmondige uitvoerder te herleiden kan men hem inspraak geven in verband met zijn eigen arbeid en de afdeling waarbinnen hij werkt. Hij voert het werk uit, kent alle facetten ervan en is er elk ogenblik bij wanneer kwaliteit geproduceerd wordt, daar waar het management dit slechts van op afstand en indirekt volgt. Wil men de arbeider de gelegenheid geven om zijn inbreng te doen, dan moet men het werkoverleg aanvaarden. Wat zijn de kwaliteitscirkels, die in Japan en in andere landen bestaan trouwens anders dan werkoverleg omtrent kwaliteit?

Kwaliteitscirkels

De kwaliteitscirkels ontstonden in Japan na de tweede wereldoorlog toen, met de hulp van Amerikaanse raadgevers, de industrie er werd heropgebouwd. De Japanners namen toen het Amerikaans begrip 'kwaliteitskontrolle' over, maar geven er een andere dimensie aan. Zij vertrouwden aan kleine groepen arbeiders de taak toe om zelf hun manier van werken aan te passen zodat een betere kwaliteit en een hoger rendement werd bereikt. Dit heeft gedeeltelijk bijgedragen tot het succes van de Japanse industrie. De kwaliteitscirkels maken er een integrerend deel uit van het beheer van de onderneming.

Sinds enkele jaren betonen ook andere westerse landen een grote belangstelling voor deze overlegcirkels. Voor het ogenblik hebben reeds meer dan 200 ondernemingen in de Verenigde Staten, waaronder General Motors, General Electric, Westinghouse e.a. ze ingevoerd. In Groot-Brittannië werken ze in een veertigtal ondernemingen, onder meer bij Rolls Royce, Britisch Leyland en ITT, terwijl het stelsel ook in Noorwegen, Zweden en Denemarken ingang vindt.

De kwaliteitscirkels, die in voornoemde landen werken zijn kleine groepen van 6 tot 10 arbeiders, die het zelfde werk doen en regelmatig uit vrije wil vergaderen om

moeilijkheden die zij in het dagelijks werk ondervinden te ontlenen en op te lossen. De tijd die ze aan de vergadering besteden wordt vergoed.

De invoering van overlegcirkels vereist, naast de bereidheid van de betrokken arbeiders, ook een aangepaste personeelsvorming, vooral in verband met de verschillende technieken om de problemen van de onderneming te ontleden. De grotere beroepsbekwaamheid wordt niet enkel door opleiding of herscholing bekomen, maar ook doordat de arbeiders verplicht zijn dagelijks problemen op te lossen. In vele ondernemingen is gebleken dat de financiële inspanningen om de arbeiders die overlegcirkels willen oprichten te vormen en hen de nodige tijd te verlenen in ruime mate worden gecompenseerd door besparingen.

Wie echter de inbreng van de arbeiders wil verkrijgen moet ook ernstig rekening houden met hun voorstellen en vragen op andere vlakken dan dit van de kwaliteit. De ervaring in ondernemingen waar de cirkels goed werken leert ons dat, na vertrokken te zijn met het doel de kwaliteit te verbeteren, hun opdrachten zich vlug hebben uitgebreid tot andere vlakken zoals interne werkorganisatie, de rentabiliteit, de veiligheid en de arbeidsvoorwaarden. Men kan het werkoverleg niet beperken tot de kwaliteit, maar moet alle aspecten die het werkklimaat in de afdeling beïnvloeden bespreekbaar maken. Alleen zo komt men tot werkoverleg op het niveau van de werkplaats. De werkgever die niet bereid is iets te doen aan de andere vragen van de werknemers, moet zich geen begoochelingen maken omtrent de bereidheid van de arbeiders. Zij voelen intuïtief aan wie hen wil 'uitbuiten' of wie het ernstig met hen meent.

Kwaliteitszorg vraagt een eigen klimaat

Kwaliteitsbereid heeft dus te maken met het hele klimaat in de onderneming. Elk bedrijf heeft met verloop van tijd een eigen klimaat ontwikkeld. Dit zit vastgeankerd in veel regels, gewoonten en verwachtingen die mensen zich vormen met betrekking tot hun werkomgeving. Kwaliteitszorg vraagt een ander klimaat, waaraan men gestadig en ingrijpend moet werken om er te komen.

Het werkelijk belang van overlegcirkels voor de onderneming is dat ze de arbeiders motiveren en hen op een konkrete wijze laten deelnemen aan de beslissingen. De werknemers krijgen de kans om na te denken over hun manier van werken en kunnen voorstellen overmaken aan hun oversten, waar in het traditioneel systeem de aanpassingen beslist worden door de directie.

Het blijkt in de praktijk niet altijd gemakkelijk om tot overleg te komen. Heel wat voorwaarden moeten vervuld zijn om te slagen. Soms mislukt men door gebrek aan personeelsvorming of aan werkelijke belangstelling vanwege de directie. Maar het tegenovergestelde kan zich ook voordoen: er kunnen te veel of ongepaste tussenkomsten van de directie zijn. Om te lukken is het verder nodig de actieve medewerking van het kader en de meestergasten te verkrijgen. Zij kunnen zich in hun functie bedreigd voelen of het overleg als een gezagsverlies ervaren. Hun controleopdracht vermindert gevoelig daar ze in belangrijke mate overbodig wordt of door de arbeiders zelf wordt overgenomen. In de plaats daarvan moeten zij als 'bezieler' van het overleg binnen de arbeidersgroep optreden en de voorstellen van hun afdeling bij de directie bepleiten en verdedigen. Ook dit vraagt een aangepaste

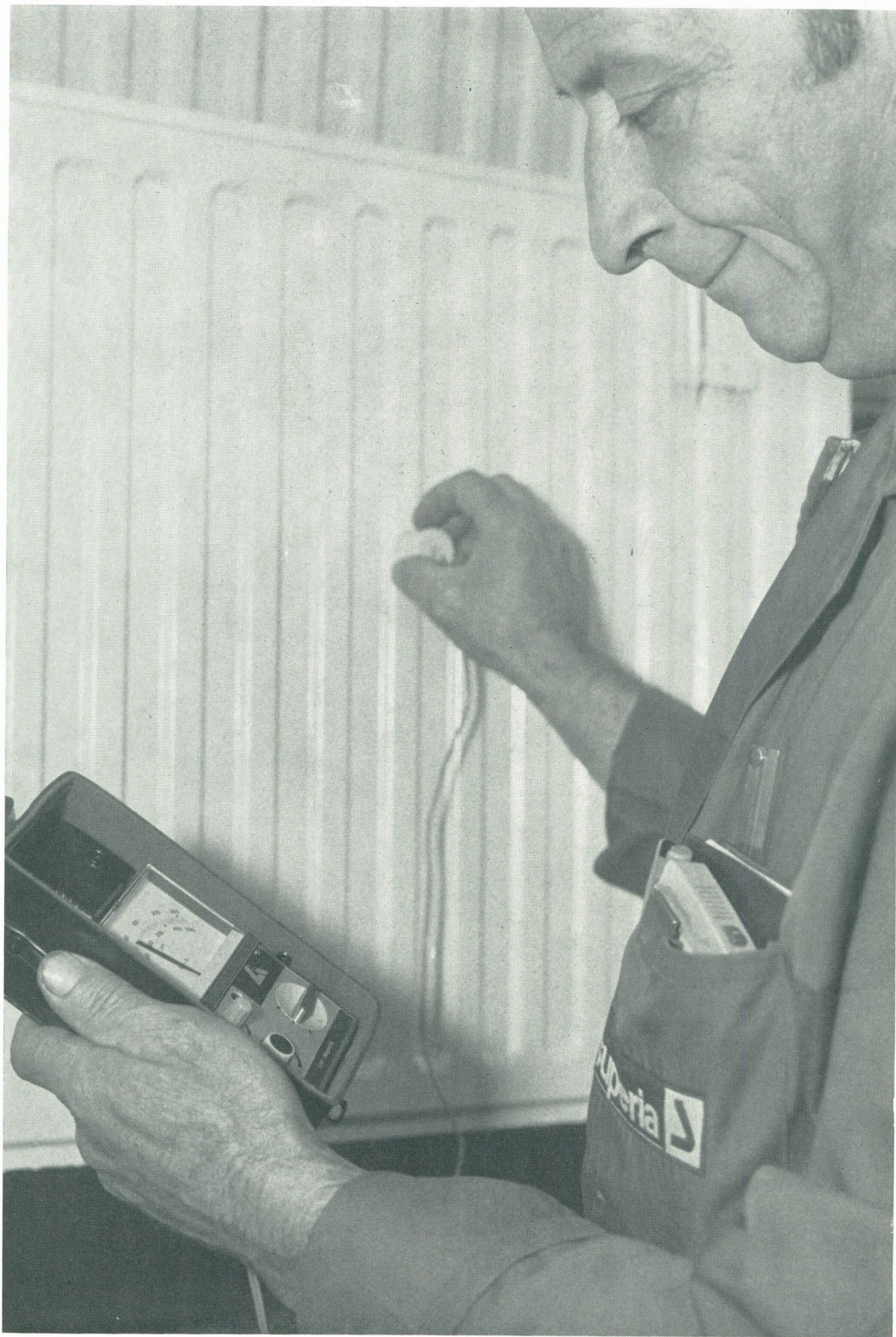


Foto H. Maertens, Brugge

Kwaliteitsmeting verflaag (Superia)

opleiding en een gewijzigde instelling in verband met het functioneren van hun afdeling.

In de westerse landen is het belangrijk hierbij de instemming en de medewerking van de vakbonden te bekomen. Het invoeren van werkoverleg op het niveau van de afdeling mag geen patronale zet zijn om de werking van de syndikale afvaardiging of van de vakbonden in de onderneming te doorbreken of te hinderen. De syndikale aanwezigheid bij het werkoverleg mag niet worden uitgesloten.

Dergelijke houding heeft er de Amerikaanse vakbonden toe gebracht hun bezorgdheid te uiten over de manier waarop de werkgevers er gebruik van maken. Zij vragen hun leden zich niet te verzetten tegen systemen van werkoverleg, die de werkvoorwaarden kunnen verbeteren, maar de syndikale aanwezigheid daarbij te bevorderen. De Britse vakbond TUC roept zijn leden op zich te verzetten tegen de invoering van 'kwaliteitscirkels' die het bestaand stelsel van onderhandelingen en raadpleging van de arbeiders in gevaar brengen. In Noorwegen daarentegen is de vakbond in alle stadia van het overleg aanwezig.

In eigen land hebben de drie vakbonden ACV, ABVV en ACLVB elk afzonderlijk voorstellen geformuleerd om tot een hervorming van de onderneming te komen. Hoewel deze voorstellen op talrijke punten verschillen, beogen zij allen een wijziging van de machtsverhouding en een grotere democratisering van de beslissingsstructuren binnen de onderneming. Daarin kan ook het werkoverleg op het niveau van de arbeidsplaats worden ingeplant, vermits het de erkenning en de ontplooiing van de arbeider in zijn dagelijkse werksituatie wil realiseren.

In voornoemde voorstellen heeft enkel het ACV een duidelijk standpunt bepaald in verband met werkoverleg. Hieruit mag niet worden afgeleid dat de twee andere vakbonden het werkoverleg afwijzen. In tegendeel zelfs, aan een aantal experimenten op het vlak van individuele ondernemingen hebben zij actief meegewerkt.

Voor het ACV heeft werkoverleg op zichzelf waarde en is het een stap naar verdere democratisering. Het kan de basis worden van een nieuwe ondernemingsstructuur waardoor meerdere arbeiders bij enige vorm van beleid, werking en leven van de onderneming worden betrokken, hoezeer hun aanleg, verlangens en interesse ook verschillen. Mits bepaalde voorwaarden worden vervuld is het ACV bereid actief mee te werken aan experimenten in verband met werkoverleg. Zowel de werknemers als hun afgevaardigden moeten volledige inspraak krijgen bij de totstandkoming van de overlegstructuur en bij de veranderingen in de werkorganisatie die eruit voortvloeien. Bij de aanvang moeten alle arbeiders de kans krijgen om tot het overleg toe te treden en de vakbond moet in alle stadia van het overleg aanwezig zijn. De ondernemingsraad, het comité voor veiligheid en de syndikale afvaardiging moeten bij de invoering van het werkoverleg worden betrokken. Zij moeten het overleg op het niveau van de werkplaats kunnen situeren in het algemeen ondernemingsbeleid en in het overleg op het ondernemingsvlak. Het werkoverleg kan en mag de voorziene vertegenwoordiging van het personeel niet uitschakelen. Evenmin kan de onderhandelingspositie en de informatieopdracht van de vakbond in het gedrang worden gebracht.

De vakbond en meer bepaald de syndikale afvaardiging kan nooit vereenzelvigd worden met de structuren of vormen van werkoverleg. De vakbond kan maar zijn rol spelen als hij autonoom is en los staat van welke ondernemingsstructuur ook. Hij moet verantwoordelijk optreden, maar een externe positie blijven innemen, omdat de vakbond in ruime mate het kader van de afzonderlijke onderneming overstijgt. De vakbond is slechts bijkomend intern aan de afzonderlijke onderneming. Hij zit er slechts in zover binnen als er arbeiders werken met eigen arbeidersbelangen naast al de arbeiders, die er niet werken en ook hun belangen hebben. Er moet dus een band zijn met de arbeiders van de onderneming. Dit moet uiteindelijk leiden, niet tot syndikale voogdij over de arbeiders, wel tot de uitoefening door de arbeiders zelf van hun recht. De arbeiders van de onderneming, zij het onder waarborg, met steun en mits controle van de vakbond, moeten via werkoverleg aan hun trekken komen. De vakbond is er voor de arbeiders en niet de arbeiders voor de vakbond. Beiden hebben hun verantwoordelijkheid tegenover de onderneming, maar die is niet (altijd) dezelfde en neemt niet (altijd) dezelfde vormen aan. Daarom moeten de vakbond en inzonderheid de syndikale afvaardiging verder autonoom hun rol spelen.

Op die wijze betekent werkoverleg niet het uitschakelen van de vakbond of van de syndikale afvaardiging, maar evenmin het organiseren van een syndikale voogdij over de arbeiders. Wel aan zoveel mogelijk arbeiders inspraak geven over de werkorganisatie binnen hun afdeling; overleg dat past in de overlegstructuur die op ondernemingsvlak funktioneert.

Besluit

De crisis en de verscherpte concurrentie die zij meebrengt verplichten de onderneming meer aandacht te besteden aan de kwaliteit van haar producten en de verbetering ervan intens te bevorderen. Dit vergt een aangepast beleid, dat in al zijn aspecten op kwaliteit gericht is. De leiding van de onderneming moet de noodzakelijke voorwaarden scheppen om de arbeider goed werk te laten leveren. De vakbonden staan positief tegenover een beleid dat voorrang geeft aan kwaliteit in plaats van aan kwantiteit. Ook de arbeiders zijn bereid daaraan mee te werken en kunnen een inbreng doen. Om de arbeiders te motiveren organiseren grote ondernemingen in het buitenland overleg rond kwaliteit en richten hiervoor 'kwaliteitscirkels' op. Zo men dit overleg ernstig neemt leidt het onvermijdelijk tot werkoverleg in een ruimere zin. Kwaliteit staat immers niet los op zich zelf, maar hangt samen met gans het klimaat van de onderneming. In eigen land is de vakbeweging, mits bepaalde voorwaarden vervuld zijn, bereid mee te werken aan experimenten inzake werkoverleg. De recente economische ontwikkeling dwingt ons tot een ander, meer kwalitatief levenspatroon. Nu door een mindere groei ook een verdere toename van de welvaart onmogelijk is, kan meer aandacht besteed worden aan het welzijn van de arbeider en aan de verbetering van het leefklimaat in de onderneming. Krijgt het werkoverleg nu ook bij ons een kans?