

NIEUWE TECHNOLOGIEËN EN ARBEIDSFLEXIBILISERING
Verslag van een empirisch onderzoek in de Vlaamse industrie

Geert Van Hootegem

Het onderzoek 'Nieuwe technologieën, nieuwe vormen van arbeidsorganisatie, nieuwe vormen van arbeidsverhoudingen?', werd opgezet om de flexibilisering van de arbeid in kaart te brengen. Er werden twintig Vlaamse bedrijven uit drie sectoren in het onderzoek betrokken.

In eerste instantie werd nagegaan hoe fundamenteel de ontwikkelingen inzake functionele flexibiliteit zijn. Er werd vastgesteld dat er zich belangrijke verschuivingen voordoen maar dat de verspreiding van nieuwe arbeidsorganisatorische paradigma's beperkter is dan algemeen wordt aangenomen. Een groot aantal bedrijven blijft zweren bij de Tayloristisch-Fordistische arbeidsorganisatiepatronen. Meer-machinebediening en taakroulatie zijn wel veelvuldig voorkomende tendensen.

Inzake numerieke flexibiliteit werd een onderscheid gemaakt tussen temporele en contractuele flexibiliteit. Temporele flexibiliteit wordt bekomen door een loskoppeling van arbeids- en produktietijd. Bijna alle bedrijven maken van deze mogelijkheid gebruik, maar de gradatie verschilt sterk van bedrijf tot bedrijf. De situatie op de afzetmarkt blijkt hierbij een cruciale rol te spelen.

Contractuele flexibiliteit kan bekomen worden door variaties in het aantal en de aard van de arbeidsovereenkomsten. Het is opvallend dat er enerzijds bedrijven zijn die niet schommelen met het aantal werknemers, terwijl contractuele flexibiliteit een constante is in het personeelsbeleid van andere bedrijven.

Wanneer de drie flexibiliteitsvormen aan elkaar gerelateerd worden, dan wordt een toenemende segmentering tussen hoog en laag geschoolden zichtbaar.

1. Inleiding

De wereld van arbeid is momenteel in volle mutatie. Die indruk krijgt men althans wanneer men één of ander boek of tijdschrift m.b.t. de arbeidsproblematiek openslaat. Wetenschappelijke en pseudo-wetenschappelijke geschriften wijzen de lezer op geobserveerde en aangekondigde veranderingen. Termen als post- en neo-taylorisme, afbraak en verval van de Fordistische loonarbeidsverhouding zijn niet uit de lucht. De veranderingen zetten zich door op tal van gebieden. Niet alleen de arbeidsorganisatie maar ook de arbeidsallocatie, de arbeidsverhoudingen, de recrutering, e.d.m. zijn de speelbal van veranderingen inzake personeelsmanagement. De magische noemer waaronder al die (vermeende?) ontwikkelingen zich laten samenbrengen, kan samengevat worden d.m.v. de term 'flexibiliteit'.

Empirisch materiaal dat deze ontwikkelingen enerzijds in kaart brengt en anderzijds aan elkaar relateert, is in Vlaanderen tot op heden echter nauwelijks beschikbaar. Binnen het Europees FAST-programma werd er een onderzoek opgezet dat tegemoet diende te komen aan deze lacune. Dit onderzoek werd in de periode 1985-1987 uitgevoerd aan het Departement Sociologie van de K.U. Leuven. Zoals hierboven reeds aangestipt werd, was het vooral de bedoeling om de diverse ontwikkelingen in kaart te brengen om aldus te komen tot een typologie van de diverse flexibiliteitsvormen. Daarnaast werd ook veel belang gehecht aan het opsporen van de variabelen die de tendens tot flexibilisering beïnvloeden. De rol die de introductie van nieuwe technologie daarbij speelt, werd met meer dan gewone belangstelling geobserveerd.

Bovendien werd van het onderzoek ook verwacht dat de gevolgen van de verschillende flexibiliteitsvormen aan elkaar gerelateerd zouden worden. Er diende m.a.w. gepeild naar de globale output van maatregelen en ontwikkelingen inzake arbeidsflexibilisering.

Om deze onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden, werd een case-georiënteerd breedte-onderzoek opgezet. Dit betekent dat de informatieverzameling gebeurde aan de hand van gevallenstudies maar het aantal gevallen lag duidelijk hoger dan wat doorgaans de norm is bij case-study-onderzoek. Hierdoor werd het mogelijk een aantal conclusies "in de breedte" te formuleren.

Er werden twintig Vlaamse bedrijven uit drie sectoren (metaal-, chemie- en textielindustrie) in het onderzoek betrokken. Het schema in bijlage geeft een overzicht van het staal van geselecteerde bedrijven.

De informatieverzameling gebeurde aan de hand van een bedrijfsrondgang, een viertal diepte-interviews (enkel langs managementszijde) en een bronnenanalyse. Daartoe werd een zelf ontworpen check-list en bijhorend analyse-schema gehanteerd. De eerste informatieronde bestond uit het bevragen van de algemene achtergrondgegevens (ondernemingsstructuur, productkenmerken, afzetmarktstructuur, economische kengetallen,...) en de bedrijfsrondgang. Er werd tevens een lijst met gewenste tewerkstellingsgegevens aan het bedrijf overgemaakt. De bedoeling was dat deze gegevens terug bezorgd werden alvorens er een aanvang werd gemaakt met de tweede informatieronde.

De check-list werd vervolgens herwerkt op basis van de reeds bekomen informatie en diende als leidraad voor diepte-interviews over het produktieproces, de tewerkstellingsstructuur en de arbeidsverhoudingen. De informatieverzameling werd gevolgd door een feedback-moment, waarin de gebundelde informatie ter aanvulling en correctie voorgelegd werd aan de geïnterviewde persoon. De respons op de feedbackrapporten was groot en de opmerkingen betroffen aanvullingen of verbeteringen van (niet fundamentele) onnauwkeurigheden.

Voorliggende bijdrage wil een samenvatting brengen van dit onderzoek en dit aan de hand van een kritisch onderzoek van de verschillende flexibiliteitsvormen. In eerste instantie wordt nagegaan hoe fundamenteel de ontwikkelingen inzake functionele flexibiliteit zijn. Er wordt daarbij vooral aandacht geschonken aan de vraag of functionele flexibiliteit leidt tot nieuwe arbeidsorganisatorische paradigma's en zo ja, welke (tussen)-stadia hierbij reeds te herkennen zijn. Uiteraard wordt daarbij ook gepeild naar de variabelen die deze of gene evolutie bepalen of beïnvloeden.

De volgende flexibiliteitsvorm die onder de loep genomen wordt, is de zgn. "numerieke flexibiliteit". Er wordt daarbij een onderscheid gemaakt tussen temporele en contractuele flexibiliteit. Met betrekking tot deze beide dimensies worden dezelfde vragen als bij het onderzoek m.b.t. de functionele flexibiliteit gesteld, nl. welke types zijn nu reeds in de rea-

liteit te observeren en welke variabelen spelen daarbij een essentiële rol?

In een laatste paragraaf worden de antwoorden op deze vragen aan elkaar gerelateerd zodat een balans kan opgemaakt worden over winnaars én verliezers van de arbeidsflexibilisering.

2. Functionele flexibiliteit en "nieuwe" arbeidsorganisatorische paradigma's

2.1. Inleiding

Volgens tal van patronale geschriften is één van de terreinen waar flexibiliteit wenselijk is en waar reeds enorme inspanningen verricht zouden zijn, te vinden in het domein van de arbeidsorganisatie. Deze beweringen werden door al wie regelmatig een fabriekshall of groot kantoor binnen loopt, op wenkbrauwgefrons onthaald. Deze stellingen waren op zijn zachtst gezegd ook wel verwonderlijk. Werd de inrichting van het productieproces immers niet geregeerd door de Tayloristische principes en hoe vaak werden die niet samengevat door de slogan "The right man on the right time on the right place"? Rigiditeit was m.a.w. gedurende de na-oorlogse industriële ontwikkeling de norm geweest en daarvoor zou nu plots flexibiliteit in de plaats komen.

De eersten die overtuigend empirisch materiaal aandroegen m.b.t. de hierboven geschetste ontwikkelingen waren H. Kern en M. Schumann. Hun boek met de (provocerende) titel "Das Ende der Arbeitsteilung" kondigde een nieuwe episode in het denken m.b.t. de arbeidsorganisatie aan. Ze stellen dat in de komende jaren nieuwe arbeidsfiguren zullen totstandkomen, gekenmerkt door een drastische kwaliteitsverhoging van een aantal arbeidsposten. Deze uitspraken zijn evenwel niet louter toekomstgericht; zij zijn gebaseerd op een onderzoek dat doorgevoerd werd in de automobiel-, de machinebouw- en de chemische nijverheid en stellen dat de kiemen van de aangekondigde arbeidsorganisatorische veranderingen reeds aanwezig zijn in de onderzochte sectoren.

Kern en Schumann zien deze figuren ontstaan bij de controleoperator in de chemische industrie, bij de stratenbewaker in de automobielnijverheid en bij de CNC-operator in de ma-

chinebouw. Kenmerkend voor deze functies is dat ze opereren binnen een afgeplatte hiërarchische structuur en binnen een sterk gereduceerde (horizontale) opsplitsing van functies. Deze functiekenmerken betekenen zo'n drastische breuk met de oorspronkelijke inbedding van de arbeidsposten dat beide auteurs zelfs spreken van "Nieuwe produktieconcepten" (voortaan NPK's). Het gevolg van deze geheel nieuwe evolutie is de 're-professionalisering en flexibilisering van de vakarbeid', wat door het management als volgt gemotiveerd wordt:

"Im ganzheitlicheren Aufgabenzuschnitt liegen keine Gefahren, sondern Chancen; Qualifikationen und fachliche Souveränität auch der Arbeiter sind Produktivkräfte, die es verstärkt zu nutzen gilt" (Kern, H., Schumann, M., 1984, 19).

Het boek van Kern en Schumann werd door de arbeidssociologen op ongeloof en kritiek onthaald. Jarenlang was de door hen ontwikkelde polarisatie- en differentiatietheese de leidraad geweest voor arbeidssociologisch onderzoek naar de invloed van nieuwe technologieën op de functiestructuur. De kritiek op hun onderzoek spitste zich o.a. toe op de gebrekkige operationalisatie van het begrip "nieuw produktieconcept" (Pot, F., 1985, 84-90 en SISWO, 1986, 5-18). Bovendien wordt hen verweten dat ze de arbeidsorganisatorische realiteit te reductionistisch voorstellen. Hun onderzoeksresultaten schijnen erop te wijzen dat er zich slechts twee alternatieven kunnen voordoen: Taylorisme of nieuwe produktieconcepten. Met de mogelijkheid dat er zich tussen- of mengvormen kunnen voordoen wordt er geen of nauwelijks rekening gehouden.

Om deze reductionistische aanpak te overstijgen ontwikkelde J. Christis (Christis, J. 1986, 7-19) een model, dat gebruikt werd om de door ons geobserveerde produktieconcepten in kaart te brengen.

Het model dat Christis ontwikkelde bestaat uit een produktieorganisatorisch (1), een technologisch (2) en een arbeidsorganisatorisch element (3).

Ad (1): Een produktie-organisatie die niet gebaseerd is op een strikte scheiding van procesdelen, maar op een defunctionalisatie van planning (van produktie, materiaalbehoefte, materiaaltoevoer en werkmethoden), van de ondersteunende diensten (onderhouds-, ontwerp-, personeelsdienst,...) en op het groep- en celprincipe (1).

Dat betekent dat de muren tussen enerzijds conceptie en anderzijds uitvoering gesloopt worden. Voorbereiding, ondersteuning én uitvoering worden m.a.w. sterker op elkaar betrokken en de scheidingslijnen die tussen deze afdelingen en functies in de Tayloristische productieorganisatie zo dominant waren, worden uit de weg geruimd.

Ad (2): Een technologie (zowel produktietechnologie zoals CNC-machines als organisationele technologie zoals MRP-systemen) die een "tool-karakter" heeft voor de gebruikers. Dit is afhankelijk van het aantal vrijheidsgraden die de technologie de gebruiker overlaat. Dit betekent dat de technologie een instrument of gereedschap is dat de werknemer bij de uitvoering van zijn taak begeleidt. Dergelijke technologie staat dus in schril contrast met technologie die de gebruiker dicteert wat hoe wanneer moet gedaan worden. In het hiernavolgend schema wordt deze technologiedefinitie -enigszins simplifiërend- herleid tot het begrip "flexibele technologie".

Ad (3): Een arbeidsorganisatie die gebaseerd is op de reductie van de horizontale en verticale arbeidsdeling; wat een vorm van taakintegratie m.b.t. beide dimensies inhoudt, zodat zowel technische als organisatorische capaciteiten van de werknemers vereist zijn (Christis, J., 1986, 18).

Deze drie elementen nemen in het model de vorm aan van noodzakelijke maar niet voldoende voorwaarden. Op die manier is het begrip 'nieuw produktieconcept' duidelijk afgebakend en geoperationaliseerd. Een nieuw produktieconcept is een produktieconcept dat voldoet aan de beschreven voorwaarden. Een tayloristisch-fordistisch produktieconcept daarentegen voldoet aan geen enkele van de drie voorwaarden. Dat zijn de twee uitersten. Zoals uit schema 1 blijkt, kunnen zich tussen deze twee uitersten tussen- en mengvormen situeren. In wat volgt pogen we de empirische realiteit in kaart te brengen aan de hand van het hierboven ontwikkelde model. De resultaten van deze empirische zoektocht worden samengevat in dat schema.

2.2. Nieuwe produktieconcepten: utopie of werkelijkheid?

2.2.1. Het Taylorisme 'still alive'!

Wanneer men een aantal produktieprocessen analyseert met het oog op het opsporen van eventuele nieuwe arbeidsfiguren, zoals ze o.a. door Kern & Schumann uitgetekend worden, dan stoot men onvermijdelijk op het onderscheid tussen bedrijven die nieuwe organisatie-modellen invoeren of waar de potentie daartoe ten minste bestaat en bedrijven waar die potentie helemaal niet bestaat. Deze laatste soort bedrijven blijven noodgedwongen beroep doen op de Tayloristische en Fordistische organisatie-principes. Nieuwe denkbeelden inzake de arbeidsorganisatieleer kunnen in deze bedrijven enkel vorm krijgen door te sleutelen in de marge; door de bestaande arbeidsorganisatiemodellen te verfijnen (cfr. infra).

Hoewel men na het lezen van "NPK-literatuur" soms wel eens de neiging krijgt om het Tayloristisch arbeidsorganisatiemodel te associëren met oubolligheid, hoeven dergelijke produktieprocessen niet noodzakelijkerwijs synoniem te staan voor industriële archeologie. Integendeel, een aantal van de onderzochte bedrijven die blijven zweren bij een Tayloristische vormgeving van het produktieproces konden probleemloos een staat van spits-technologische verdiensten voorleggen.

De reden voor de onontvankelijkheid voor de nieuwe arbeidsfiguren, dient gezocht in de intrinsieke aard van de (rest)taak-structuur. Na automatisering blijven er niet zelden weinig gestandaardiseerde (wijze waarop de taak uitgevoerd moet worden), in beperkte mate gedetermineerde (wanneer de taak moet uitgevoerd worden) en variabele (welke deeltaken) taken over. Dit zijn kenmerken die typisch zijn voor resttaken, het gevolg van automatiseringsleemten. Gemakkelijk te automatiseren taken zijn namelijk heel transparent: in sterke mate gestandaardiseerd, gedetermineerd en zonder veel variatie. Wat overblijft na een automatiseringsgolf zijn natuurlijk die taken die moeilijk te automatiseren zijn, de zgn. automatiseringsleemten.

Dit type van taken treft men echter eveneens aan bij technologische configuraties waar precies de nieuwe arbeidsfiguren ontstaan. Waarom dan zweren bij een Tayloristische vormgeving? Dit heeft veel, zonet alles te maken met een aantal additionele taakkenmerken. Het gaat hier immers voornamelijk over lage kwa-

lificatie vereisende, routinematige en "en masse" voorkomende taken. Het betreft hier m.a.w. een (rest)taakstructuur die een bijzonder ongunstige voedingsbodem vormt voor 'geëxperimenteer' met allerlei nieuwe organisatiemodellen. Enkel drastische mutaties inzake technologieconcepten zullen en kunnen dit arbeidstaaktype grondig veranderen.

Deze ontwikkelingen inzake technologie-introductie en annex arbeidsorganisatorische "keuzes" werden in de door ons onderzochte bedrijven vooral teruggevonden in de textielindustrie en in de diskrete productieprocessen van de chemische industrie. Daarnaast werden deze tendenzen ook waargenomen in bepaalde procesdelen. Een treffend voorbeeld daarvan is de verpakkingsafdeling. In zowat alle onderzochte bedrijven werd dit procesdeel vanuit de Tayloristische organisatieprincipes gemanaged, ook al waren de organisatieprincipes van het bedrijf in volle mutatie. De divergentie inzake aangewende arbeids- en productie-organisatorische modellen zet zich immers niet alleen door tussen maar evenzeer binnen de bedrijven.

2.2.2. Flexibele technologie en Taylorisme

Een tweede groep bedrijven vertoont -wat de arbeidsorganisatiestructuur betreft- veel gelijkens met de hoger beschreven groep bedrijven. Het zijn bedrijven die flexibele technologie implementeren, maar door een aantal factoren nog niet toe zijn aan het herschikken van de produktiemodaliteiten.

Er wordt immers algemeen aangenomen dat flexibele technologie (de tweede voorwaarde in het Christis-model) bestaat uit twee componenten: een technologische en een productie-organisatorische component. Flexibele automatisering betekent bijgevolg niet alleen implementatie van technologie maar betekent ook het aanpassen van een bepaalde produktiestructuur aan de regulerende en sturende capaciteiten van de geïmplementeerde technologie. Toch blijft het mogelijk om het technologisch systeem te introduceren terwijl de bestaande productie-organisatie intact gelaten wordt. De technologie wordt dan als het ware 'ingebed' in de bestaande produktiefilosofie. De bestaande Tayloristische vormgeving van de taken blijft dan behouden en wordt in sommige gevallen nog versterkt. Toch onderscheiden deze bedrijven zich van de in de vorige paragraaf beschreven bedrijven. Ze beschikken immers over de potentialiteit om een nieuw productieconcept

in te voeren terwijl de hoger beschreven groep bedrijven van deze potentialiteit enkel kunnen dromen. Vaak is het zelfs enkel een kwestie van tijd alvorens het organisatie-roer omgegooid wordt.

Er kunnen tal van redenen zijn waarom enkel het technologisch systeem gecomplementeerd wordt en de produktie-organisatorische potentialiteiten vooralsnog totaal onbenut blijven. Bij wijze van voorbeeld blijven we stilstaan bij de technologie introductie van één van de onderzochte bedrijven (CHEM 1).

CHEM 1 is een chemisch bedrijf met een continue produktieproces. In het bedrijf werden de synoptische borden vervangen door beeldschermen. Het management overwoog even om het produktieproces nog verder te automatiseren. Het was perfect mogelijk om met de geïntroduceerde technologie een aantal regelkringen verder te sluiten. Hierdoor zou de arbeidstaakstructuur een totaal nieuw uitzicht gekregen hebben en een Tayloristische vormgeving zou vanuit bedrijfseconomisch oogpunt niet langer te verantwoorden geweest zijn. Deze organisationele keuze werd vooralsnog niet genomen omdat de aanwezige kwalificaties daarvoor niet voldoende hoog geacht werden.

Dit verhaal leert dat de introductie van een bepaald type technologie niet noodzakelijkerwijs leidt tot een nieuw produktieconcept. Vandaar dat de variabele "flexibele technologie" in het door Christis ontwikkelde en door ons overgenomen model, het statuut van noodzakelijke maar niet voldoende voorwaarde aangemeten krijgt. Zoals blijkt uit schema 1 is er inzake produktie-organisatie voorlopig nog geen verschil merkbaar tussen bedrijven die getypeerd worden als "Tayloristisch-Fordistisch organisatie-model" en de bedrijven waar de "potentialiteit voor NPK's" bestaat. Het blijft echter belangrijk om beide types te onderscheiden omdat in de (nabije?) toekomst in beide types wellicht divergerende ontwikkelingen zullen plaats vinden.

De technologie-introductie in CHEM 1 leert bovendien dat het kwalificatiepeil van de aanwezige arbeidskracht één van de variabelen is die de potentialiteit van de flexibele technologie onbenut kunnen laten. Uit het onderzoek komen echter nog tal van andere variabelen naar voor: de arbeidspolitieke visie van het management (of men arbeid als een kans of eerder als een risico binnen het produktieproces beschouwt), de aard van

het produkt, particuliere bedrijfskenmerken, evoluties op de afzetmarkt.

2.2.3. Kiemdragers voor NPK's

De invoering van nieuwe technologieën kan de aanzet vormen voor ingrijpende arbeidsorganisatorische of produktie-organisatorische veranderingen. Maar een verandering op één van deze twee assen betekent nog niet dat er een arbeidsfiguur ontstaat waarbinnen er sprake is van een reprofessionalisering en flexibilisering van de arbeidspost en het betekent nog veel minder dat er een drastische kwaliteitsverhoging van de arbeidspost plaats vindt. Twee voorbeelden uit de machinebouwsector kunnen dit verduidelijken.

MET 1 is een middelgrote machinebouwonderneming van Amerikaanse origine. Het bedrijf produceert middelgrote series, waardoor een relatief Tayloristische arbeidsorganisatie kan uitgebouwd worden. Aanvankelijk was het produktieproces georganiseerd volgens het job-principe, d.w.z. alle gelijkaardige bewerkingen werden op eenzelfde plaats uitgevoerd. Door het versneld innovatieritme en de verhoogde typevariatie werden de routings bijzonder complex en tijdrovend. Bovendien had de functionele opstelling steeds minder zin wegens de introductie van polyvalente flexibele technologie (de zgn. machining centres). De bedrijfsleiding besliste als gevolg van deze evolutie over te schakelen naar een produkt-georiënteerd produktieproces.

Dit wil zeggen dat het produktieproces niet langer georganiseerd werd volgens de bewerkingen (b.v. frezen, kotteren, draaien, ...) maar volgens het produkt (b.v. as, tandwiel, tandwielkast, ...). Er werd aan de groepentechnologie echter ook een celstructuur gekoppeld. Elke cel werd een relatief autonoom onderdeel in het produktieproces. Daardoor ontstonden er als het ware tal van mini-fabriekjes in de onderneming. Deze structuur had bijgevolg een drastische decentralisering van het produktieproces tot gevolg.

Deze ontwikkelingen veroorzaakten een versterking van de reeds bestaande arbeidsdeling. Door de introductie van de groepentechnologie worden de werknemers in zekere zin polyvalent, d.w.z. ze moeten verschillende bewerkingen (b.v. frezen,

boren,...) aankunnen. Maar het aantal en aard van de bewerkingen wordt beperkt omdat men zoveel mogelijk meermachinebediening nastreeft. Dit betekent dat de werknemers verschillende machines terzelfdertijd moeten bewaken. Zij worden op die manier herleid tot bewaker en belader van de machines. Om het systeem van "domme operators" draaiende te houden werd een nieuwe job gekreëerd: de steller. Deze persoon staat in voor het stellen van de machines. Een taak die vroeger door de operators zelf werd uitgevoerd.

Deze technologie-introductiegeschiedenis illustreert het feit dat decentralisering van het produktieproces en (functionele) flexibilisering van de arbeid niet noodzakelijkerwijs uitmonden in een nieuwe arbeidsfiguur met bijhorende reprofessionalisering en 'kwaliteit-van-de-arbeid-verbetering'. Integendeel de automatisering en de produktie-organisatorische verschuivingen werden niet alleen geënt op de bestaande arbeidsorganisatie maar de arbeidsdeling werd nog verscherpt.

MET 2 is een bedrijf dat auto-onderdelen produceert. Het produktieproces valt uiteen in twee delen met divergerende arbeidsorganisatiemodellen. Het is de voorproduktie die in het kader van dit verslag de aandacht opeist. In deze afdeling waar grote series geproduceerd worden, werd er vooral genvesteerd in CNC-machines en computergestuurde persen. Het beleid van de bedrijfsleiding was vooral geconcentreerd op het beperken van de machinestilstanden. Om dat te bereiken werd een strakke arbeidsdeling aangehouden en werd standaardisering van de arbeidstaken één van de topprioriteiten. Op een bepaald moment werd echter ook het belang van de passieve arbeidstijden erkend en om daaraan te verhelpen werd er m.b.t. de arbeidsorganisatie een integratieve beweging gemaakt. Wat eerst met de linkerhand dubbel en dik weggenomen werd, werd nu met de rechter aarzelend teruggegeven.

Deze case is een indicatie van het feit dat bepaalde arbeidsorganisatorische herschikkingen niet "an sich" geanalyseerd mogen worden maar in een ruimere historische context geplaatst moeten worden. Bovendien wordt het duidelijk dat een integratieve beweging zonder een afplatting van de functionele en hiërarchische produktiestructuren wel kan leiden tot een flexibeler en efficiënter functioneren van de operator, maar niet leidt tot nieuwe arbeidsinzetfilosofieën en geen kans

geeft aan een reprofessionalisering van de "uitgeholde" vakarbeider.

Het "noodzakelijk maar niet voldoende voorwaarde"-karakter van de drie elementen van het Christismodel wordt door beide casebeschrijvingen goed geïllustreerd. In de twee bedrijven was er weliswaar sprake van introductie van flexibele technologie én van produktie-organisatorische mutaties. Alleen waren de produktie-organisatorische mutaties te beperkt om te leiden tot nieuwe produktieconcepten en tot een totaal nieuw type arbeidsplaats. Vandaar dat dergelijke produktiesituaties in schema 1 onder de noemer "kiemdragers voor nieuwe produktieconcepten" gecatalogeerd worden.

Wat is nu het operationale verschil tussen de zgn. "potentialiteit voor nieuwe produktieconcepten" en de "kiemdragers voor nieuwe produktieconcepten"? Het verschil zit in de produktie-organisatorische mutaties die gepaard gaan met de invoer van flexibele technologie. In het eerste scenario blijft alles bij het oude en wordt het Taylorisme volledig intact gehouden. In het tweede scenario daarentegen worden wel degelijk bouwstenen voor een nieuwe produktie-organisatie aangedragen. Alleen zijn de veranderingen niet verstrekkend genoeg om reeds van een reële omwenteling te kunnen spreken.

2.2.4. Minimale en maximale versies van 'nieuwe' en 'oude' produktieconcepten

Nieuwe produktieconcepten zoals ze door Kern en Schumann enthousiast beschreven worden, werden slechts in twee bedrijven teruggevonden.

Een minimale versie kreeg vorm in een auto-assemblagebedrijf. Bij de introductie van een robotstraat werd een totaal nieuwe vorm van arbeidsorganisatie ingevoerd. Deze nieuwe arbeidsfiguur werd in het bedrijf bijna ervaren als een noodzakelijkheid omdat de nieuwe taakstructuur die ontstond rond de robotstraat de vroegere Tayloristische arbeidsdeling niet meer toelaat. De door de nieuwe technologie gegenereerde taken worden immers gekenmerkt door hun onvoorspelbaarheid en door hun geringe standaardiseerbaarheid. Het zijn immers precies die twee kenmerken die in het verleden de grondslag legden voor een Tayloristische

vormgeving van de arbeid. De robotten dwongen het management niet alleen de traditionele arbeidsorganisatie te hervormen, ook de bestaande organigrammen werden op hun kop gezet. Zowel de hiërarchische als de functionele structuren werden afgeplat en onder één hoofding gebracht.

De technologie-introductie en de bijhorende organisatorische acties hebben in dit automobiëlbedrijf blijkbaar enige kenmerken gemeen met een "successtory". Toch wordt dit verhaal wel wat gerelativeerd wanneer men de reële impact ervan in ogen-schouw neemt. De robotstraten en de daarbij horende nieuwe arbeidsfiguren vormen immers een enclave binnen een productieproces dat nog steeds door Tayloristische en Fordistische principes gedirigeerd wordt. Het aantal werknemers waarop de nieuwe arbeids- en productie-organisatievorm betrekking heeft, bedraagt slechts 1% van het totaal arbeidersbestand. De omwenteling inzake arbeidsinhoud en autonomie blijft dus het voorrecht van een bepaalde elite en de verspreiding van de NPK's over alle werknemers van de onderneming is nog niet voor morgen.

Een omvangrijker versie van de NPK's werd teruggevonden in een petrochemisch bedrijf.

Het bedrijf werd in het midden van de jaren zeventig opgericht. Aan de oprichting van de vestiging ging er intensief en uitgebreid denkwerk vooraf. De technologie werd ontwikkeld met een precies arbeidsbeeld voor ogen: bij normale productie-omstandigheden vindt het productieproces baat bij zelfstandig opererende arbeiders, bij crisis-situaties daarentegen wordt de arbeidsfactor onbetrouwbaar en moet de technologie een aantal regelcapaciteiten overnemen. Om daaraan tegemoet te komen, werd er geopteerd voor het polyvalentieconcept. Binnen een roulatiesysteem van 28 maanden vervullen de werknemers vier verschillende jobs, waarvan één job uit een onderhoudsfunctie bestaat. De drie andere productiejobs laten echter ook ruimte voor het uitvoeren van onderhoudswerken, voor georganiseerde opleidingen en voor zelfstudie. Door dit polyvalentieconcept kan de bezetting van de produktiewerknemers minimaal gehouden worden. De werknemers zijn niet alleen overal inzetbaar, maar hoeven bij speciale situaties vaak geen beroep te doen op bepaalde stafdiensten omdat ze voldoende kwalificaties en autonomie bezitten om zelf de problemen aan te pakken.

Aan deze beschrijving kunnen nog een aantal bedenkingen gekoppeld worden. In de eerste plaats dient er gewezen op het feit dat de NPK's op voorhand geconcipeerd werden. Doordat het bedrijf kon starten van een maagdelijk terrein konden tal van factoren die een blokkering of remming kunnen hebben op de implementatie van NPK's, geanticipeerd worden. Een tweede opmerkelijk gegeven is het feit dat deze nieuwe arbeidsfiguur gepaard ging met de ontwikkeling van typische arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen. Deze vormen van autonoomregulatie waren echter niet weggelegd voor de werknemers van de verpakking- en transportafdeling. Deze werknemers bleven verstoken van alle NPK-voordelen. Om dit segmenterend personeelsbeheer mogelijk te maken werd er beroep gedaan op onderaanneming.

Alvorens de in deze paragraaf beschreven arbeidsorganisatiemodellen hieronder schematisch voorgesteld worden, dient er nog op gewezen dat een aantal fenomenen die onder de hoogding NPK ingeschreven werden, in de small-batch-sectoren schering en inslag zijn. Precies omwille van de niet-standaardiseerbaarheid van de produkten, zijn de produktieprocessen van deze bedrijven vooral gebaseerd op het vakmanschap van de werknemers. Dit betekent dat de arbeidsorganisatie er van oudsher geënt is op integratieve taakstructuren en dat het produktieproces altijd een vrij decentralistisch karakter heeft gehad.

Schema 1: Diverse produktieconcepten.

INTEGRATIEVE ARBEIDSORGANISATIE				
		NEEN	JA	
DECENTRAAL PRODUKTIEPROCÉS				
FLEXIBELE TECHNOLOGIE	NEEN	JA	NEEN	JA
NEEN	TAYLORISTISCH- FORDISTISCH ORGANISATIE- MODEL		SMALL-BATCH SECTOREN	
JA	POTENTIALITEIT VOOR NPK's	KIEMDRAGERS VOOR NPK's	NIEUWE PRO- DUKTIECON- CEPTEN	

2.2.3. Taakroulatie en meermachinebediening: functionele flexibiliteit op Tayloristische leest geschoeid!

In de inleiding werd er reeds op gewezen dat er in werkgeverskringen vaak een pleidooi voor meer functionele flexibiliteit te beluisteren valt. Dit begrip wordt echter zelden gedefinieerd zodat aan wetenschappers de ruimte gelaten worden om dit volgens eigen inzicht in te vullen. Wanneer we functionele flexibiliteit zouden beperken tot de introductie van NPK's (die zeker getypeerd kunnen worden als een vorm van functionele flexibiliteit), dan moet er vastgesteld worden, zoals uit bovenstaande analyse blijkt, dat het maar zwak gesteld is met de functionele flexibiliteit.

Door deze enge invalshoek gaat men echter voorbij aan een aantal andere ontwikkelingen in de sfeer van de arbeidsorganisatie. Daarom wordt hier de definitie van Atkinson gehanteerd: "this (G.V.H. functional flexibility) relates (...) to changes in what they (G.V.H. the workers) do. It consists of a firm's ability to adjust and deploy the skills of its employees to match the tasks required by its changing workload, production methods, and/or technology. It is concerned with the versatility of employees and their working flexibility within and between jobs" (Atkinson, 1986, 5).

Aan de hand van deze definitie kunnen er twee andere vormen van functionele flexibiliteit ontdekt worden, nl. een tendens tot meermachinebediening en een tendens tot taakroulatie. Meermachinebediening komt in steeds meer bedrijven voor en in de bedrijven waar het sinds jaar en dag bestaat (b.v. de textielsector) wordt het systeem nog geïntensiveerd. De reden voor deze politiek moet gezocht worden in de automatisering. De automatisering heeft dikwijls het segment van laaggeschoolde werknemers als doelgroep, waardoor een aantal gestandaardiseerde arbeidsopgaven geautomatiseerd worden. Daardoor wordt de inbreng van de uitvoerende werknemers dikwijls beperkt tot laden en losoperaties. De machinegebondenheid van de arbeid verdwijnt en het gevolg is dat de werknemers meerdere machines moeten 'beheren'. Door het toepassen van deze politiek en door het beperken van het aantal arbeidsopgaven per werknemer, worden de werknemers flexibeler inzetbaar over grote delen van het productieproces terwijl zij vroeger meer machinespecifieke kwalifikaties bezaten.

Een ander veel voorkomende tendens is de taakroulatie. In feite is deze tendens niet nieuw. Veel bedrijven hadden een poule van polyvalente werknemers om het hoofd te bieden aan het veelvuldig voorkomend absentisme. Aangezien het absentisme in de meeste bedrijven aardig onder controle gehouden wordt, heeft dit systeem geen reden van bestaan meer. De nood aan polyvalentie blijft echter o.i.v. markt-economische omstandigheden bestaan. Door de toegenomen typevariatie en door de omvang van frequentie van de volumeschommelingen zijn er steeds meer bedrijven die eisen dat hun werknemers in staat zijn om meerdere jobs uit te oefenen. De tijd dat een werknemer instond voor één machine en voor de produktie van één model van een welbepaald produkt schijnt definitief voorbij te zijn. Ook deze ontwikkeling wordt gunstig beïnvloed door de technische mogelijkheden. Taakroulatie wordt vaak pas ingevoerd wanneer een groot aantal arbeidsopgaven geautomatiseerd zijn zodat model-specifieke kwalificaties niet langer vereist zijn.

De stelling of hypothese als zou de kwaliteit van de arbeid verhogen door dergelijke vormen van functionele flexibiliteit, moet hier tegengesproken worden. De voorwaarde voor hogerge-noemde vormen van functionele flexibiliteit is immers maar al te dikwijls een verregaande automatisering. De taken die in aanmerking komen voor meermachinebediening of taakroulatie zijn dan ook dikwijls reeds beroofd van een aantal (weliswaar lage) kwalifikaties. Bovendien kan de combinatie van een aantal laaggekwalificeerde taakelementen moeilijk als taakverrijking bestempeld worden: "la somme de plusieurs travaux stupides ne donne pas un travail intelligent" (Dina, 1977, 125).

Het is tevens opvallend dat een aantal bedrijven die nu taakroulatie toepassen, niet aan hun proefstuk toe zijn. In een aantal bedrijven werd er ook op het eind van de zestiger jaren reeds met vormen van taakroulatie op basis van vrijwilligheid geëxperimenteerd. Toen wou men echter de kwaliteit van de arbeid verhogen om demotivatie tegen te gaan en het absentisme-cijfer onder controle te houden. Nu gebeurt dit echter (onder zachte dwang) om wisselvallige marktomstandigheden het hoofd te bieden. Fruytier spreekt in dat verband over een verschuiving van een substantiële naar een instrumentele benadering van de kwaliteit van de arbeid (Fruytier, 1986).

3. Numerieke flexibiliteit: de soepelheid van het getal

3.1. Inleiding

Ondernemingen opereren vandaag in een turbulente omgeving. Om die omgeving het hoofd te bieden, kunnen bedrijven ingrijpen in de taken die de werknemers moeten uitvoeren. Hoe en waarom de diverse vormen van functionele flexibiliteit aangewend worden, werd hierboven reeds beschreven. De bedrijven beschikken echter nog over een aantal middelen om in te spelen op de veranderende omgeving. Deze set aan maatregelen wordt samengevat met de term "numerieke flexibiliteit". Atkinson definieert numerieke flexibiliteit als: "... het vergroten van de mogelijkheden van de onderneming om het aantal werknemers aan de schommelingen in de produktie of de dienstverlening aan te passen. Afhankelijk van hun specifieke omstandigheden kunnen bedrijven verschillende methoden volgen om getalsmatige flexibiliteit te bereiken" (Atkinson, 1988, 185).

Atkinson reikt verder twee strategieën aan waarmee bedrijven hun numerieke flexibiliteit kunnen verhogen. "De meest toegepaste methode om op wisselingen in produktie of dienstverlening in te spelen is het inzetten van "aanvullende arbeidskrachten" - deeltijdwerkers, uitzendkrachten, personeel met kortlopende contracten en oproepkrachten" (Atkinson, 1988, 185). Aangezien deze methode flexibiliteit verwerft door ingrepen in de contracten tussen werkgevers en werknemers, wordt deze vorm van flexibiliteit "contractuele flexibiliteit" genoemd.

De ander vorm van numerieke flexibiliteit is temporele flexibiliteit. Deze vorm wordt door Atkinson omschreven als: "... de werkroosters van de werknemers die al in dienst zijn, worden veranderd - wat eveneens het inzetten van deeltijdwerkers kan inhouden -, of het invoeren van variabele ploegendiensten, van overwerk, een jaarsysteem, enz." (Atkinson, 1988: 185).

Hoewel beide vormen van numerieke flexibiliteit vaak dezelfde objectieven hebben, bleek het toch nuttig om ze apart van elkaar te behandelen. Deze opsplitsing is nodig omdat de motivatie voor het invoeren van numerieke flexibiliteit grondig kan verschillen naargelang het type numerieke flexibiliteit.

3.2. De tijd: bron van rigiditeit of flexibilisering

De loskoppeling van arbeids- en produktietijd heeft steeds een centrale plaats ingenomen in de flexibiliteitsdiscussie. De eis van de vakbonden tot een drastische arbeidsvermindering werd door de werkgeversorganisatie gecounterd met de vraag naar meer temporele flexibiliteit (Denolf, L., Van Hootegem, G., 1987). De overheid heeft zich in de meeste West-Europese landen niet onbetuigd gelaten in deze discussie (Boyer, R., 1986). Een vraag die zich opdringt bij deze discussie en bij het wetgevend werk is hoe deze problematiek zich op ondernemingsniveau manifesteert.

Uit de onderzoeksgegevens blijkt dat alle onderzochte bedrijven gebruik maken van overuren en/of gedeeltelijke werkloosheid. Dit betekent dat al deze bedrijven een fluctuerende produktietijd hebben. Er moet nochtans een onderscheid gemaakt worden tussen de bedrijven die, afgezien van deze twee instrumenten, een stabiele produktietijd handhaven en bedrijven met een fluctuerende produktietijd.

Ondanks de woelige economische omgeving waarin bedrijven moeten opereren, blijven er bedrijven die kunnen produceren binnen een vrij constant vraagpatroon. Een aantal onderzochte bedrijven hebben weinig of geen last van volume- of volumemixschommelingen (resp. schommelingen in het produktievolume of schommelingen in de samenstelling van het produktievolume). Deze bedrijven hebben dan ook geen nood aan temporele flexibiliteit. Een aantal van deze bedrijven voerden wel een ploeguitbreiding door maar benutten de verworven capaciteit ten volle. Binnen deze context hadden de ploeguitbreidingen dan ook niks te maken met flexibiliteit maar was het objectief een sterkere marktpenetratie.

Een stabiele produktietijd gaat echter niet altijd gepaard met stabiliteit in het produktievolume. Er kunnen tal van redenen opgesomd worden waarom bedrijven die te kampen hebben met een schommelend ordervolume toch niet overgaan tot implementatie van flexibele werktijdstelsels. Een eerste variabele die van belang kan zijn is de aard van het produktieproces. Een continu en/of sterk lijngericht produktieproces bemoeilijkt in sterke mate produktietijdschommelingen. Omwille van de strikte afstemming van de diverse procesdelen is een intensivering van een welbepaald procesdeel eveneens uitgesloten. Automobiëlbedrijven

zijn daar een voorbeeld van. De uitgesproken arbeidsdeling en de grootschaligheid van deze productieprocessen laten niet toe dat er voor enkele weken een bijkomende ploeg geïnstalleerd wordt. Indien de volumeschommelingen te herleiden zijn tot seizoensale schommelingen, dan kunnen flexibele werktijden eventueel een oplossing bieden.

Temporele flexibiliteit is echter niet alleen de zaak van de werkgevers. Voor tal van temporele maatregelen is binnen het systeem van collectieve arbeidsverhoudingen de handtekening van de vakbonden vereist. De vakbonden kunnen, zoals uit het hiernavolgend voorbeeld blijkt, de temporele flexibiliteitsplannen van de directie voortijdig van tafel vegen. In één van de onderzochte bedrijven wou de bedrijfsleiding de invoering van de functionele flexibiliteit koppelen aan een nieuwe arbeidstijdregeling. De nieuwe arbeidstijdregelingen hielden o.a. in dat de onderhoudswerknemers zouden overschakelen van een tweenaar een vijfploegensysteem. Dit stootte echter op een onverzettelijk veto van deze werknemers. De onderhoudswerknemers hebben immers zo'n cruciale positie in het bedrijf én in de vakbond dat zij elk voorstel dat als bedreigend of belastend voor hun positie geïnterpreteerd wordt, kunnen kelderen. Wat in het geval van het vijfploegen voorstel ook prompt gebeurde.

Tot slot kunnen ook juridische bepalingen temporele flexibiliteit in de weg staan. Door het verbod van nachtarbeid voor vrouwen kunnen b.v. bedrijven met een overwegend vrouwelijk werknemersbestand niet ongeremd fluctueren met de productietijd. Stabiliteit in de productie hoeft echter niet steeds te betekenen dat volume- en/of volumeflexibiliteit niet kan opgevangen worden. Andere instrumenten zoals functionele of contractuele flexibiliteit kunnen daartoe worden ingezet. Ofwel kunnen de bedrijven beroep blijven doen op het (dure) flexibiliteitsinstrument bij uitstek: de stock. Op een moment dat het voorraadbeheer volop in de belangstelling staat, is deze beslissing vanuit (micro)-economisch oogpunt echter niet altijd te verantwoorden.

Het grootste deel van de onderzochte bedrijven gaat het fluctuerend werkvolume wel te lijf met een fluctuerend tijdsbeheer. Naargelang van de omvang en de regelmaat van de fluctuaties in het werkvolume worden verschillende maatregelen ingezet. Zijn de fluctuaties beperkt, dan zijn overuren het meest begeerde middel. Zijn de fluctuaties relatief beperkt en gebonden aan

seizoenschommelingen dan worden vaak flexibele werktijden ingezet. Zijn de schommelingen echter groot van omvang en structureler van aard dan wordt er overgegaan naar bijkomende ploegen die naargelang de behoefte ingezet worden. In alle onderzochte bedrijven worden temporele schommelingen veroorzaakt door markteconomische voorwaarden. Uit het onderzoek blijkt tevens dat de invoering van nieuwe technologie daarbij geen essentiële rol speelt.

Fluctuaties in de te produceren volumes zijn dus de voornaamste oorzaken voor een variabele produktietijd, maar ook fluctuaties in de samenstelling van het volume kunnen de oorzaak zijn. In deze gevallen bouwen de bedrijven de activiteit van een procesdeel af ten voordele van de intensivering van een ander procesdeel. Temporele flexibiliteit gaat dus niet noodzakelijkerwijs gepaard met een intensievere benutting ervan. Dit kan heel duidelijk geïllustreerd worden aan de hand van het tijdsbeheer van een farmaceutisch bedrijf.

Het bedrijf in kwestie kampt met een uitgesproken produktvariabiliteit. De produktvariatie wordt nog opgedreven door de diverse soorten verpakking per produkt (b.v. de taal van de bijsluiter, verschillende verpakkingsnormen per land). Het bedrijf heeft een vijftiental verpakkingslijnen die echter niet polyvalent zijn. Wanneer een order voor een bepaald land snel de deur uit moet, dan worden een aantal onderbelaste lijnen stil gelegd en gaan de werknemers van deze lijnen in een tweede ploeg op de overbelaste lijnen werken.

Samenvattend kan dus gesteld worden dat temporele flexibiliteit nauw verbonden is met de situatie op de afzetmarkt. De invloed van nieuwe technologie is eerder gering te noemen. Nochtans kunnen andere variabelen zoals de aard van het productieproces, de produktvariatie, de arbeidsverhoudingen en het geslacht van het werknemersbestand een cruciale en konditionerende rol spelen bij het al of niet implementeren van temporele flexibiliteit.

3. De arbeidsovereenkomst: over stabiliteit en flexibiliteit

De arbeidswetgeving laat de bedrijven heel wat mogelijkheden om de contractuele verhouding met hun werknemers te regelen. De

contractuele verhouding is dan ook een middel om het aantal en de aard van de arbeidsovereenkomst aan te passen aan de omgeving (b.v. de afzetmarkt) waarin de bedrijven opereren. Men verwacht dan ook dat zowat alle bedrijven gebruik maken van de flexibele contractvormen.

Nochtans blijkt dat meer dan de helft van de onderzochte bedrijven zweren bij een stabiel personeelsbestand. Zelfs wanneer de overheid hen verplicht om gebruik te maken van flexibele arbeidskrachten (b.v. de stagewetgeving), worden deze arbeidskrachten min of meer "gestabiliseerd" (b.v. na afloop van het stagekontraakt wordt aan deze werknemers een kontraakt van onbepaalde duur aangeboden).

De keuze voor een stabiel personeelsbestand kan door tal van factoren beïnvloed worden. Wellicht spelen hier ook een aantal bedrijfsculturele aspecten een rol. Uitspraken als: "Wij hebben dit nog nooit gedaan" of "Wij zien daar het nut niet van in" moeten dan ook in die context geplaatst worden. Een factor die vaak onderschat wordt, is de aard van het produktieproces. Men vergeet immers maar al te dikwijls dat niet alle produktieprocessen in aanmerking komen voor flexibilisering. Aangezien een sterk flow- of lijngericht produktieproces amper toelaat om bepaalde procesdelen te intensiveren, moeten bedrijven met zo'n produktieproces hun flexibiliteitsbehoeften op een andere manier zien te realiseren.

Maar ook het kwalificatieprofiel van de gevizeerde arbeidskrachten kan een rol spelen. Bedrijven die b.v. nood hebben aan ervaren en/of gemotiveerde werknemers zullen op de arbeidsmarkt vruchteloos zoeken naar kandidaten voor flexibele kontrakten. Bovendien moet daarbij ook rekening gehouden worden met de regionale arbeidsmarkt. In de Limburgse regio zal men meer gegadigden vinden voor flexibele kontraktenvormen dan in het Kortrijkse (een regio met een lage werkloosheidsgraad).

Tot slot zijn er ook bedrijfssituaties waar de vakbonden een woordje meepraten over de aan te bieden contracttypes. Hoewel de vakbonden geen juridisch veto-recht hebben in deze materie, zijn er toch een aantal bedrijven waar zij gezien de machtsverhoudingen in de onderneming, een feitelijk "njet" kunnen uitspreken tegen de flexibilisering van het personeelsbestand.

Een tweede groep bedrijven beschikt naast een kern van vaste werknemers over een bufferbestand van flexibele werknemers. Dit

bufferbestand kan op talloze manieren opgebouwd en in stand gehouden worden (b.v. stagiairs, contracten van bepaalde duur, onderaanneming, uitzendarbeid, ...). De nood aan een bufferbestand wordt grotendeels veroorzaakt door structurele of incidentele fluctuaties in het werkvolume. De reden voor deze fluctuaties kan gezocht worden in seizoensinvloeden, korte levertermijnen, klantspecifieke productie, ...

In de literatuur wordt de relatie tussen contractuele flexibiliteit en nieuwe technologieën nogal fel benadrukt. Nochtans blijkt er binnen het onderzoeksmateriaal geen uniform verband te bestaan tussen enerzijds de graad van automatisering en anderzijds het al of niet beschikken over een bufferbestand van flexibele werknemers. Wanneer echter nagegaan wordt in welke procesdelen deze werknemers ingezet worden, dan blijkt de automatiseringsgraad van het procesdeel wel een rol te spelen.

De perifere werknemers worden immers hoofdzakelijk ingezet in niet of nauwelijks geautomatiseerde afdelingen. Dit is niet verwonderlijk aangezien nieuwe technologieën vaak een grotere machine-afhankelijkheid tot gevolg hebben. Intensivering van deze procesdelen is dan ook maar mogelijk door de (tijds)benuttingsgraad te verhogen, terwijl de intensivering van niet-geautomatiseerde procesdelen kan gebeuren door het werknemersbestand (tijdelijk) op te drijven. Uiteraard gaat het hierbij nooit om hooggekwalificeerde taken, wat betekent dat het vooral de laaggeschoolde (meestal vrouwen) zijn die de flexibele, prekaire contracten aangeboden krijgen.

4. Flexibiliteit en segmentering

De (hypo)these dat flexibilisering segmentering in de hand werkt, wint steeds meer veld. Nochtans zijn er weinig gegevens voorhanden die aantonen welke flexibiliteitsvormen op welke werknemerscategorieën toegepast worden. Deze vraag werd m.b.t. de functionele flexibiliteit reeds omstandig beantwoord. Nieuwe productie-koncepten zijn weggelegd voor hooggekwalificeerde, vaktechnisch onderlegde werknemers. De andere vormen van functionele flexibiliteit vindt men bij voorkeur terug bij de laaggeschoolde werknemers.

De segmenteringsthese gaat eveneens op voor wat betreft de flexibiliteit m.b.t. de contractuele dimensie.

Inderdaad, in het bufferbestand dat bedrijven in stand houden om fluctuaties in het werkvolume op te vangen, vindt men nauwelijks geschoolde werknemers. Deze konklusie houdt wellicht geen verrassingen in. Gezien de ontspannen arbeidsmarkt lopen de bedrijven weinig risico's wanneer zij de laaggeschoolde aantrekken en afstoten naargelang de behoeften.

Onderaanneming, interimarbeid, kontrakten van bepaalde duur, enz., worden dus bijna uitsluitend aangeboden aan laaggeschoolden. Het gevolg is dat de werknemers die aangetrokken worden d.m.v. deze kontraktvormen steeds vrij inhoudsloze taken dienen te verrichten en onder prekaire arbeidsvoorwaarden- en omstandigheden moeten werken. Op deze algemene stelregel is er echter een uitzondering. Thuiswerk, onderaanneming, contracten voor bepaald werk kunnen ook voorkomen bij hooggekwalificeerde werknemers. Vaak gaat het daarbij om termijngebonden projectwerk. Het essentiële verschil is echter dat deze werknemers, door hun uitstekende externe arbeidsmarktpositie, zelden geconfronteerd worden met slechte arbeidsomstandigheden.

De temporele dimensie laat zich echter minder gemakkelijk in kaart brengen. In het ene geval wordt temporele flexibiliteit toegepast op de geschoolde werknemers terwijl in andere bedrijven deze grens dan weer veel moeilijker te trekken is. Temporele flexibiliteit kan daar voorkomen bij zowel hooggeschoolde als bij laaggeschoolde werknemers. De structuur van het productieproces biedt daarvoor een verklaring. Wanneer de scheidingslijn tussen ongeschoolde en geschoolde werknemers samenvalt met duidelijk te onderscheiden (vaak ruimtelijk gesegregerde) procesdelen, dan wordt temporele flexibiliteit op het hooggeschoolde en contractuele flexibiliteit op het laaggeschoolde segment toegepast. Valt de scheidingslijn tussen ongeschoolde en geschoolde werknemers helemaal niet samen met bepaalde procesdelen dan komt temporele flexibiliteit voor bij beide segmenten.

Deze laatste situatie doet zich vaak voor in procesdelen die een bepaalde graad van automatisering bereikt hebben. Daarvoor zijn twee redenen aan te geven.

In de eerste plaats komen deze procesdelen bij pieken in de productie dikwijls als eerste in aanmerking voor een uitbreiding van de produktietijd. Door de kapitaalsintensiteit van deze afdelingen is de capaciteit meestal afgestemd op een nor-

maal produktievolume. Daardoor fungeren deze afdelingen vaak als bottle-neck bij volumestijgingen. Precies wegens het gebrek aan capaciteit kunnen volumestijgingen niet opgevangen worden door het inzetten van bijkomende arbeidskrachten. Hoewel er bij zo'n type arbeidsorganisatie een duidelijk onderscheid bestaat tussen enerzijds de regulerende taken en anderzijds de uitvoerende taken, blijft de uitvoering van deze taken toch onmiskenbaar met elkaar verbonden. Omdat de uitvoering van deze twee typen van taken zo sterk aan elkaar gekoppeld blijft, is het vaak een onmogelijke opgave om verschillende maatregelen te nemen t.a.v. de groep die uitvoerende en de groep die regulerende taken verricht. Dit type arbeidsdeling verhindert dan ook dat een toename in het werkvolume zou opgevangen worden door de laaggekwalificeerde arbeid te laten uitvoeren door "bufferwerknemers" en de eerder hooggekwalificeerde arbeid te intensiveren door temporele maatregelen.

Samengevat kan dus gesteld worden dat een groep werknemers in het produktieproces als het ware een kern vormt. Deze groep is hooggekwalificeerd en vertoont een grote mate van functionele flexibiliteit. Gezien de grote arbeidsmarktwaarde van deze groep is contractuele flexibiliteit uit den boze. Om tegemoet te komen aan een eventueel fluctuerende omgeving worden wel een beperkt aantal maatregelen van temporele aard op deze groep toegepast.

Rond deze kern is een perifere buffer, bestaande uit verschillende lagen, opgebouwd. Een vaste groep laaggekwalificeerde werknemers die voor het bedrijf belangrijk zijn omwille van de bedrijfsspecifieke kwalificaties. Van hun wordt ook functionele flexibiliteit verwacht. Alleen spreken we hierbij niet van een reprofessionalisering van de arbeid (zoals bij de kerngroep wel het geval was) maar eerder van taakverbreding. De bedrijfsspecifieke kwalificaties van deze groep kunnen een beletsel vormen om er ongeremd contractuele flexibiliteit op toe te passen, maar deze groep moet wel tegemoet komen aan de managementseisen inzake temporele flexibiliteit. Naast deze vaste groep laaggeschoolde werknemers fungeert een groep werknemers die aangetrokken en afgestoten wordt naargelang de bedrijfseconomische behoeften. Contractuele flexibiliteit is hier troef en eens ingezet in een produktieproces, wordt van deze werknemers ook een grote temporele flexibiliteit vereist.

Deze conclusies ondersteunen de stelling dat "de homogene ar-

beidsklasse" uitééngedreven wordt in twee (ideaaltypische) polen met verschillende snelheden. Enerzijds is er sprake van een kerngroep die een centrale, strategische plaats in het productieproces koppelt aan interessante arbeidsverhoudingen, arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden. Deze kerngroep wordt omringd door een groep perifere werknemers die heen en weer geslingerd wordt tussen arbeid en niet-arbeid (lees werkloosheid). Dit gemis aan werkzekerheid wordt bovendien aangevuld met een preciaire arbeidssituatie;

Arbeidsmarkttheoretici van het eerste uur zullen opmerken dat deze situatie nieuw is. Begrippen als primaire en secundaire arbeidsmarkt dateren inderdaad niet van vandaag. Wat echter wel nieuw is, is het feit dat de segmentering zich nestelt binnen en tussen bedrijven die zich in de jaren zeventig bewogen op de primaire arbeidsmarkt.

VOETNOTEN

- (1) Het groep- of celprincipe wordt gedefinieerd als het indelen van onderdelen of produkten in klassen en het toevoegen van codes, hetgeen de basis gaat vormen voor een bepaalde machine-opstelling (Van Schilfgaarde, e.a., 1985, 56).

BIBLIOGRAFIE

ATKINSON, J.,

1985 Flexibility Uncertainty and manpower management. Institute of Manpower Studies, Brighton.

ATKINSON, J.,

1986 Recent changes in Work Organisation and Internal Labour Market Structure in the U.K. Paper t.b.v. Lustrum Conference Rijksuniversiteit Limburg, Technologie arbeid en economie, Maastricht.

ATKINSON, J.,

1987 Flexibility ou fragmentation ? Le marché de travail du Royaume-Uni dans les années 1980, in: Cahiers économiques de Bruxelles, nr. 113, 1er trimestre, 163-205.

ATKINSON, J.,

1983 Flexibilisering van de arbeid in de Engelse industrie en dienstverlening, in: Te Elfder Ure 41, 29, 3, 181-200.

BOLWEG, J.F. E.A.,

1986 Arbeid op maat, een rapport over een onderzoek naar flexibele arbeidsrelaties, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

BOYER, R., (RED.),

1986 La flexibilité du travail en Europe, Ed. La découverte (collection "économie critique"), Paris.

CHRISTIS, J.,

1986 Some critical remarks on new production concepts: Paper t.b.v. Lustrum Conferentie Rijksuniversiteit Limburg, Technologie, arbeid en economie. Maastricht.

DENOLF, L., G. VAN HOOTEGEM,

1987 Feiten en meningen over het sociaal overleg anno 1986, S.O.I.

DINA, A.,

1977 Les problèmes de l'organisation 'scientifique' du travail, in: Bulletin de la FAR, 78-79-80, 111-127.

FNV,

1986 Flexibilisering en segmentering, vakbeweging en flexibele arbeid. Uitg. Jan Van Arkel.

FRUYTIER, B.,

1986 Het einde van de humanisering ? Van een substantieel naar een instrumenteel begrip kwaliteit van de arbeid. Paper t.b.v. het Vlaams-Nederlandse sociologencongres.

I.S.E.,

1985 Flexibilité et emplois - mythes et réalités. Brussel.

JANSSENS, F., P. VAN DER HALLEN,

1985 Nieuwe technologieën, nieuwe vormen van arbeidsorganisatie, nieuwe vormen van arbeidsverhoudingen ? Verslag van de literatuurfase (ongepubliceerde nota). Leuven.

JANSSENS, F.,

1985 Van chronometer tot robot: industriële arbeid en bedrijfsorganisatie in beweging, in: Polekar, Het laboratorium van de crisis, Debat over een nieuwe maatschappelijke ordening. Kritak, Leuven, 63-82.

KERN, H., M. SCHUMANN,

1970 Industriearbeit und Arbeiterbewusstsein, 2 vol., Europäische Verlagsanstalt, Frankfurt.

KERN, H., M. SCHUMANN,

1984 Das Ende der Arbeitssteilung ? Rationalisierung in der industriellen Produktion. Verlag C.H. Beck, München.

KERN, H., M. SCHUMANN,

1983 Vers une professionnalisation du travail industriel, in: Sociologie du travail, 4, 78-118.

OESO,

1986 Flexibility in the labour market. The current debate. Partijs.

POT, F.,

1985 Het einde van de arbeidsdeling ? Kern en Schumann over technologie en rationalisatie in de jaren tachtig en negentig, blz. 79-91 in: Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken, jrg. 1, nr. 2.

SALENS, P.,

1984 Flexibele productie-automatisering, in: Industrie Magazine, maart, 42-58.

SISWO,

1985 Stichting interuniversitair instituut voor sociaal wetenschappelijk onderzoek, Themagroep Kwaliteit van de Arbeid. Verslag bijeenkomst 12/12/85 m.b.t. Das Ende der Arbeitsteilung?

VAN HOOTEGEM, G.,

1987 Flexibiliteit van de arbeid, een inventaris. Ongepubliceerde nota t.b.v. Polekar, Werkgroep Flexibiliteit.

VAN HOOTEGEM, G.,

1987 Nieuwe technologieën, nieuwe vormen van arbeidsorganisatie, nieuwe vormen van arbeidsverhoudingen? Diensten voor Programmatie van het Wetenschapsbeleid, Brussel.

VAN SCHILFGAARDE, P., J.G. BOERLIJST, J.J. KRABBENDAM, J.A.M. WILLEMBORG,

1985 Flexibele Automatisering: Een uitdaging voor het management, Stichting Maatschappij en Onderneming, Den Haag.

VREEMAN, R.,

1984 Flexibele arbeid. Flexibilisering als vorm van herstructurering van de arbeidsverhouding, in: Tijdschrift voor politieke economie, 2, 7-24.

BIJLAGE: Geselecteerde bedrijven

KENMERKEN/ SECTOR	CHEMIE (1)		METAAL		TEXTIEL	
AANTAL	100-199 : 1	100-199 : 0	100-199 : 0	100-199 : 0	100-199 : 0	100-199 : 0
WERKNEMERS	200-299 : 2	200-299 : 1	200-299 : 1	200-299 : 2	200-299 : 2	200-299 : 2
	300-399 : 1	300-399 : 1	300-399 : 1	300-399 : 0	300-399 : 0	300-399 : 0
	400-499 : 0	400-499 : 1	400-499 : 1	400-499 : 1	400-499 : 1	400-499 : 1
	500-999 : 1	500-999 : 3	500-999 : 3	500-999 : 3	500-999 : 3	500-999 : 3
	+ 1.000 : 0	+ 1.000 : 2	+ 1.000 : 2	+ 1.000 : 0	+ 1.000 : 0	+ 1.000 : 0
PERSONEELSKOST/ TOEGEVOEGDE WAARDE (2)	30-39% : 1	30-39% : 0	30-39% : 0	30-39% : 0	30-39% : 0	30-39% : 0
	40-49% : 1	40-49% : 1	40-49% : 1	40-49% : 1	40-49% : 1	40-49% : 1
	50-59% : 2	50-59% : 2	50-59% : 2	50-59% : 1	50-59% : 1	50-59% : 1
	60-69% : 1	60-69% : 0	60-69% : 0	60-69% : 1	60-69% : 1	60-69% : 1
	70-79% : 0	70-79% : 2	70-79% : 2	70-79% : 0	70-79% : 0	70-79% : 0
	80-89% : 0	80-89% : 3	80-89% : 3	80-89% : 1	80-89% : 1	80-89% : 1
	90-99% : 0	90-99% : 0	90-99% : 0	90-99% : 2	90-99% : 2	90-99% : 2
SUBSECTOREN	petrochemie : 2	automobiel : 2	automobiel : 2	spinnerij : 2	spinnerij : 2	spinnerij : 2
	farmacie : 1	electro-tech- niek : 3	electro-tech- niek : 3	weverij : 2	weverij : 2	weverij : 2
	rubber- en plas- tiekverwerkend:1	machinebouw : 3	machinebouw : 3	confectie : 2	confectie : 2	confectie : 2

Biilage: vervolg

KAPITAAL- STRUCTUUR (3)	MNO VS : 2 MNO Japan : 2 MNO België : 1	MNO VS : 3 MNO Japan : 2 MNO Ned.: 1 MNO Frankr.: 1 MNO België : 2	MNO VS : 1 MNO Ned.: 2 MNO België : 3
PRODUCTIE- STRUCTUUR	continue : 2 discreet : massa : 3	discreet: enkelstuk : 1 kleine serie : 2 middelgroot : 1 massa : 5	continue : 2 discreet : enkelstuk : 1 massa : 3

- (1) Eén van de onderzochte bedrijven uit de chemie-sector weigerde in extremis de toestemming om de gegevens te publiceren. Dit bedrijf is in deze tabel dan ook niet opgenomen.
- (2) Deze factor geeft een indicatie van de arbeidsintensiviteit van de ondernemingen.
- (3) (M)NO = (Multi) Nationale Onderneming.