

1. Veranderen de klassen?

HET EINDE VAN DE ARBEIDSDELING IN ZICHT?

Consequenties voor het concept 'klasse'

Luc Sels

In de meeste kritieken op het concept 'klasse' wordt gesteld dat de ontwikkeling van een post-industriële orde gepaard gaat met een teloorgang van de eigenheid (geslotenheid) van de arbeidersklasse. Om die conclusie te staven wordt vaak gerefereerd aan auteurs die zich toeleggen op de analyse van de transformaties in de industrie en het hebben over de verspreiding van nieuwe productieconcepten. Deze auteurs delen de overtuiging dat tayloristische, op maximale arbeidsdeling gerichte organisatieprincipes hun tijd hebben gehad. Ze poneren dat de verticale arbeidsdeling in organisaties gereduceerd wordt en dat de organisatie-interne scheidslijnen meer permeabel worden. Het resultaat: minder duidelijke positie- en statusverschillen, minder mobiliteitsbarrières, en (dus) minder klare klassengrenzen. Om de 'fundamenten' van de bewijsvoering te controleren, moet in de eerste plaats nagegaan worden of het beeld van afnemende arbeidsdeling, toenemende autonomie en reprofessionalisering van de arbeid correct is. Deze toets wordt in hier doorgevoerd met behulp van de resultaten van de zogenaamde Trendstudie (Huys, Sels & Van Hootegem, 1995). Dit breedteonderzoek mag gezien worden als een empirische toets op de predicties inzake nieuwe productieconcepten.

1. FORDISME EN TAYLORISME

Onder 'fordisme' wordt doorgaans een bijzondere vorm van maatschappelijke inbedding of regulatie van de economische dynamiek begrepen (Jessop, 1990). De naoorlogse, *fordistische regulatie* kenmerkte zich door de uitbouw van monopolistische economische structuren. Deze beweging van centralisatie en concentratie van kapitalen ging gepaard met een internationaliseringsproces waarin schoon schip gemaakt werd met monetair nationalisme en wisselrestricties. Ook de loonarbeidsverhouding - we

ontlenen de term aan het door de Régulation-theoretici gebezigde 'rapport salarial' (Boyer, 1986) - kreeg een andere vorm, namelijk deze van een duurzaam compromis tussen werkgevers en werknemers onder de hoede van de staat.

Onder investeringsimpulsen van staat en werkgevers kwam de modernisering van de industrie onder de fordistische regulatie op kruissnelheid. Dit uitte zich vooral in de verspreiding van *tayloristische* organisatiemethoden en in de introductie van nieuwe productietechnieken. Deze modernisering was een zaak van de werkgevers. Eigen aan het zogenaamde fordistische compromis is immers de strakke bevoegdheidsverdeling tussen werkgevers en werknemers. Het compromis houdt in dat de eersten het alleenrecht inzake economisch beleid en arbeidsorganisatie genieten. De vakbonden onderhandelen slechts over de verdeling van productiviteitsverhogingen (Janssens, 1985).

Dit model resulteerde in een stijging van de koopkracht en van de vraag naar duurzame consumptiegoederen. Door de meerinkomsten konden de werkgevers hun investeringen opdrijven en de vraag naar kapitaalgoederen aanmoedigen. De cirkel leek rond. De fordistische loonarbeidsverhouding resulteerde in economische vooruitgang voor werknemer (groeïende koopkracht en sociale zekerheid) én werkgever (groeïende afzet, disciplineren van werknemers). Haar algemene verspreiding over de industriële wereld is medebepalend geweest voor de inhoudelijke stabiliteit en groei van de economie in die periode.

Monopolisering van economische structuren, voltooiing van de fordistische loonarbeidsverhouding en 'vrijmaking' van de wereldeconomie onder VS-dominantie: het waren de polen van een regulatieregime dat de naoorlogse kapitaalaccumulatie haar regelmatige hartslag gaf. Het won aan standvastigheid dankzij de regulerende interventies van de nationale staten, die zich gingen toeleggen op een Keynesiaans fiscaal en bestedingsbeleid, optraden als verschaffers van koopkracht, zich inlieten met de hervorming van het geldsysteem en scheidsrechter speelden in de concurrentie tussen kapitalen en in de loonarbeidsverhouding.

2. POST-FORDISME, POST-TAYLORISME EN SOCIALE KLASSE

De fordistische regulatie botste in de jaren zeventig op haar grenzen. De permanente spanningen van het kapitalisme barstten weer uit de 'cocon van institutionele vormen' (Hellemaans, Moulaert & Vandenbroucke, 1985). Tot op vandaag blijft het zoeken naar de contouren van een nieuw regulatieregime. Die zoektocht ontspint zich rond de termen 'post-taylorisme' en 'post-fordisme'. Het arbeidsbestel dat in het vooruitzicht wordt gesteld, wordt geassocieerd met afbouw van het fordistisch-tayloristisch productiesysteem; minder grootschaligheid, meer flexibele specialisatie; minder massaproductie, meer maatwerk; individualisering en decentralisering van arbeidsverhoudingen. Deze (vermeende) evolutie geeft voeding aan allerlei sociologische beschouwingen, die vaak betrekking hebben op het statuut van het begrip 'klasse'.

Drie hoofdstromen zijn hierbij te onderscheiden: *verwerping* van het klassebegrip, *verfijning* van klassenschema's en *herijking* van het concept 'klasse'.

De *verwerpers* vertrekken van de veronderstelling dat het post-fordistisch arbeidsbestel een zo grote heterogeniteit aan arbeidssituaties kent, dat nog bezwaarlijk gesproken kan worden van duidelijke breuklijnen op de arbeidsmarkt. Het concept 'klasse' is gedevalueerd tot een sociologisch anachronisme gezien het incompatibel is met deze post-fordistische realiteit (Pakulski & Waters, 1996). Klassen worden namelijk geassocieerd met collectiviteiten die op grond van gelijkenis in hun positie op de arbeidsmarkt een zekere homogeniteit vertonen.

De *verfijners* doen verwoede pogingen om het (Weberiaanse) klasseconcept te redden van een sociologische dood. Ze doen dat door meer differentiatie aan te brengen in bestaande klassenschema's. De meest invloedrijke pogingen zijn vermoedelijk deze van Goldthorpe (Goldthorpe, 1982; Erikson & Goldthorpe, 1992). Hij is van mening dat er alsnog duidelijke categorieën te onderscheiden zijn die homogene posities innemen op de arbeidsmarkt. Ze worden gescheiden door mobiliteitsbarrières. De klassen die daaruit ontstaan verschillen onderling in termen van levenskansen, sociale identiteit, waarden en belangen. Goldthorpe onderscheidt zeven hoofdklassen: (1) hoger leidinggevend personeel en hooggekwalificeerde specialisten; (2) lagere leidinggevend en minder hoog gekwalificeerde specialisten; (3) hoofdarbeiders die routinewerk in de administratieve of commerciële sfeer verrichten; (4) kleine zelfstandigen; (5) lagere technici en toezichhoudend personeel; (6) geschoolde handarbeiders en (7) semi- en ongeschoolde handarbeiders. De eerste twee klassen vormen samen de *service class*. Aan de onderkant situeren zich de arbeiders, eveneens verdeeld over twee klassen. Deze klassenstructuur is meer 'op maat' van de toegenomen heterogeniteit van arbeidsmarkt- en werksituaties. Hij doet recht aan het toegenomen belang van sociale mobiliteit, zonder daarbij het voortbestaan van duidelijke scheidslijnen op de arbeidsmarkt in twijfel te trekken (Van Hoof, 1993).

De *herijkers* erkennen dat de transformatie naar een post-fordistische samenleving gepaard gaat met een erosie van traditionele klassenstructuren. De betrokken auteurs zijn van mening dat intussen de contouren van een nieuwe klassenstructuur duidelijk worden (Esping-Andersen, 1990). Die nieuwe structuur laat zich niet vatten als een verfijning van de klassieke klassenschema's. Neen, de post-industriële klassen verschillen wezenlijk van de fordistische strata. Auteurs als Esping-Andersen zien namelijk *naast* de fordistische hiërarchie een post-industriële hiërarchie ontstaan. De fordistische bestaat uit (1) managers en eigenaars; (2) administratief en commercieel personeel; (3) geschoolde handarbeiders en (4) ongeschoolde handarbeiders. De post-industriële uit (1) de professionals en wetenschappers; (2) de semi-professionals (leraars, verpleegsters, maatschappelijk werkers, ...); (3) de geschoolde 'service workers' (koks, kappers, politie, ...) en (4) de ongeschoolde 'service workers' (schoonmaakpersoneel, bagagedragers, bewakers, ...) of het *service proletariat* (Esping-Andersen, 1993). Deze hiërarchieën kennen hun eigen ordeningsprincipes. Zo hebben een geschoolde metaalarbeider (klasse 3 in de fordistische hiërarchie) en een

geschoold kapper (klasse 3 in de post-industriële hiërarchie) weinig met elkaar gemeen op het vlak van autonomie, gezagsstructuur, arbeidsverhoudingen of beloningswijze. Hetzelfde geldt voor een ongeschoold fabrieksarbeider (fordistische klasse 4) en een *fast food* serveerster (post-industriële klasse 4).

3. DE ARBEIDERSKLASSE IN HET VIZIER

In elk van deze hoofdstromen is het vizier vooral naar de arbeidersklasse(n) gericht. Dat is niet verwonderlijk. De industriële arbeidersklasse was immers de steunbeer van de klassieke klassetheorieën. De ontwikkeling van een post-industriële orde gaat gepaard met een teloorgang van de eigenheid (geslotenheid) van de arbeidersklasse(n), zo luidt het. Om die conclusie te staven wordt nu eens verwezen naar de daling van het aantal werknemers met een arbeidersstatuut, dan weer naar de versnelde tertiarisering van de economie. Maar er wordt ook met de nodige gretigheid gerefereerd aan auteurs die zich toeleggen op de analyse van de transformaties die zich in de industrie zelf aftekenen en het hebben over de verspreiding van *nieuwe productieconcepten* (Kern & Schumann, 1984), de evolutie naar een model van flexibele specialisatie (Piore & Sabel, 1984) of de trend in de richting van een gediversifieerde kwaliteitsproductie (Streeck, 1992).

Deze auteurs delen de overtuiging dat traditionele organisatieprincipes, zoals doorgedreven verticale en horizontale arbeidsdeling, gedetailleerde taakvoorschriften en nauwgezet toezicht, hun langste tijd hebben gehad. Ze zien een posttayloristisch organisatie-model ontstaan. Aan hun predicties worden hoge verwachtingen gekoppeld: herprofessionalisering van de arbeid, rekwalificering, toename van autonomie en verantwoordelijkheid in het werk, toenemende ontplooiingsmogelijkheden en, zelfs, stijgende welvaart. Ontwikkelingen die stuk voor stuk de 'aparte' status van de arbeidersklasse(n) zouden ondermijnen.

Voorals *Das Ende der Arbeitsteilung* van Kern en Schumann (1984) is een boek met impact. Op basis van hun onderzoek in chemie, automobiel en machinebouw voorspelden ze een ontwikkeling die ertoe zou leiden dat het taylorisme zijn dominante positie bedreigd ziet. Ze zagen *nieuwe productieconcepten* verrijzen uit het tayloristisch-fordistische puin. Deze nieuwe concepten werden voorgesteld als een rationaliseringswijze die de bedrijven moet toelaten het hoofd boven water te houden in de (inter)nationale concurrentiestrijd, maar die tegelijk nieuwe kansen biedt aan werknemers.

De nieuwe productieconcepten zouden toelaten de tegenstelling tussen efficiëntie en democratie/autonomie te overstijgen. Het 'kapitaal', zo was de redenering, is op een punt gekomen waar verdere stijging van de arbeidsproductiviteit maar gerealiseerd kan worden door anders met de 'factor arbeid' om te springen (Bader, 1988). Arbeid mag niet langer beschouwd worden als een risicofactor die middels maximale arbeidsdeling in het gareel gehouden moet worden. Arbeidskrachten zijn nauwelijks aangeboorde bronnen van productiviteit. Benutting van hun potentieel zou leiden tot herprofessio-

nalisering en rekwalificering. In een zeldzame poging tot explicitering werd een figuur aangereikt die de overgang van 'oud' naar 'nieuw' visualiseert (Schumann, 1988).

Figuur 1: De overgang van oude naar nieuwe productieconcepten.



Het nieuwe moet vooral gezocht worden in de integratie van ondersteunende en voorbereidende stafdiensten in productieafdelingen. Maar het gaat om meer dan afslanking van stafdiensten, versmelting van staf- en productieafdelingen of toewijzing van staffuncties aan het lijnmanagement. Ook de integratie van ondersteunende en voorbereidende taken in productiefuncties op de werkvloer, is een ingrediënt van het nieuwe productieconcept. Voortschrijdende automatisering zou de 'motor' van deze ontwikkeling zijn.

Deze integratie van taken tot functies voor vaklieden is wel degelijk te begrijpen als een breuk met het verleden. Immers, de maximale scheiding van conceptie (besturen, voorbereiden en ondersteunen) en uitvoering is één van de tayloristische basisprincipes. De opheffing van deze scheiding kan leiden tot een betere benutting van de capaciteiten van werknemers. Het lijkt haast paradoxaal dat net wanneer de mogelijkheden om arbeidskrachten door technische systemen te vervangen enorme proporties aannemen, productiviteitswinsten mede afhankelijk worden gesteld van een meer volledige benutting van het menselijk potentieel. Volgens sommigen krijgt zo zelfs de klassieke socialistische 'bevrijding in en door de arbeid' een nieuwe inhoud. De politieke consequenties van zulke ontwikkeling lijken dan ook vergaand. 'Win-win'-situaties worden in het vooruitzicht gesteld. Immers, niet enkel de 'verlichte' werkgevers zouden als winnaars uit deze beweging komen. Ook onder de werknemers zouden er *Rationalisierungsgewinner* te vinden zijn. Coalities zijn denkbaar.

Kritici van het klassebegrip bedienen zich graag van de stellingen van Kern en Schumann. Sommigen leiden eruit af dat het arbeidsbestel minder gedomineerd wordt

door starre organisatieprincipes en scherpe verticale scheidslijnen. Dat het een grotere pluriformiteit en openheid vertoont en dus meer perspectieven biedt voor verticale mobiliteit. Deze redenering was overigens al aanwezig in nochtans intussen vrij 'bejaarde' toepassingen van de theorie van de industriële prestatie maatschappij (cfr. Blauner, 1964; De Witte, 1994). Ook daar stond de idee centraal dat veranderingen in de industriële productiewijze de 'prestatiesamenleving' een veel meer open karakter zouden geven en zouden leiden tot meer *room at the top*.

Anderen hechten vooral belang aan de toename in verantwoordelijkheden en autonomie die met de overgang naar nieuwe productieconcepten gepaard zou gaan. Reductie van arbeidsdeling leidt tot een verruiming van verantwoordelijkheden en een toename van autonomie in het werk en dat verandert de gangbare arbeidsoriëntaties: meer expressief, minder instrumenteel, waardoor onderlinge verschillen in oriëntaties tussen hand- en hoofdarbeiders uitvlakken. Die redenering is zo gek niet. Een toename in autonomie bevordert namelijk de gevoelens van persoonlijke controle. Het resultaat: minder vervreemding, minder machteloosheid. In de arbeidspsychologie werd meermaals aangetoond dat dit gevoel van persoonlijke controle een intermediaire rol speelt tussen de mate van autonomie (regelcapaciteit) waarover een werknemer beschikt bij het uitoefenen van zijn werk en diens attitudes (Kohn, Schooler & Miller, 1983). De mate van autonomie beïnvloedt dus diverse aspecten van het psychisch functioneren, zoals de opvattingen (De Witte, 1993) en het psychisch welzijn. Het is niet ondenkbaar dat deze factor bijgevolg ook de culturele participatie van werknemers beïnvloedt.

Deze en verwante argumenten worden dikwijls aangevoerd in de bewijsvoering tegen het concept 'klasse'. De stelling dat de tayloristische arbeidsdeling op haar laatste benen loopt, voedt de inschatting over oriëntaties, houdingen en status van de (vroeger) arbeidersklasse(n). Ze is compatibel met de meeste beschouwingen over de vervaging van klasseverschillen. Ze poneert dat de verticale arbeidsdeling gereduceerd wordt en dat organisatie-interne scheidslijnen meer permeabel worden. Het resultaat: minder duidelijke positie- en statusverschillen, minder mobiliteitsbarrières, (dus) minder klare klassengrenzen, reductie van inkomensverschillen. Om de 'fundamenten' van de bewijsvoering te controleren, moet vooreerst nagegaan worden of het beeld van een afnemende arbeidsdeling, toenemende autonomie en reprofessionalisering van de arbeid correct is.

4. DE TRENDSTUDIE: EEN VOORSTELLING

Die toets willen we doorvoeren met behulp van de resultaten van recent empirisch onderzoek naar veranderingen in arbeidsorganisatie, technologie, functie-inhoud, personeelsbeleid en arbeidsverhoudingen. De data waarvan we gebruik maken, zijn ontleend aan de Trendstudie Technische en Sociaal-organisatorische Innovaties in het Bedrijfsleven (Huys, Sels & Van Hootegem, 1995). Dit breedteonderzoek mag gezien worden als een empirische toets op de predicties inzake nieuwe productieconcepten, meer specifiek in de autoassemblage, de machinebouwindustrie, de chemie en de

confectienijverheid. De ambitie was telkens tot antwoorden te komen die op sectorniveau kracht van veralgemeenbaarheid hebben.

De studie werd aangevat met het ontwerp van een conceptueel kader dat aangeeft uit welke dimensies het bedrijfsbeleid ten aanzien van de factor arbeid bestaat en hoe die dimensies zich verhouden. Het gaat om een kader dat dankzij zijn generiek karakter toepasbaar is op tal van organisatietypes. Het vormt dan ook een uitgelezen basis voor intersectorale vergelijking. Uit dit conceptueel kader werd vervolgens een operationeel instrument voor het veldwerk afgeleid (een modulaire gids voor organisatieonderzoek). Vooral eer van start gegaan werd met het ontwerp van gestandaardiseerde vragenlijsten, onderging dit operationeel instrument per sector een ultieme vertaalslag. De zoektocht naar nieuwe productieconcepten vergt een sectorspecifieke vraagstelling, maar gezien elke sectorspecifieke vertaling gegrugsteund wordt door een generiek conceptueel kader, is maximale vergelijkbaarheid van de sectordata gegarandeerd.

Volgende tabel geeft de responsegegevens weer.

Tabel 1: Response.

	Chemie	Automobiel	Machinebouw	Confectie
Aantal bedrijven	77	5	47	54
Aantal afdelingen	154	15	104	123
Aantal werknemers	11.373	32.420	5.975	5.467
Response ratio	75%	100%	33%	90%

Bij het beoordelen van de introductie van 'nieuwe productieconcepten' werd in de Trendstudie naar vier componenten gekeken: deconcentratie gekoppeld aan functie-integratie en stroomsgewijs produceren gekoppeld aan functieverbreding. We lichten bondig toe.

4.1 Stroomsgewijs produceren en functieverbreding

De finaliteit van een bedrijf is producten produceren. Dit is de *uitvoerende* functie van het systeem: het bewerken van de 'dragere' van toegevoegde waarde (De Sitter, 1994). Om te kunnen produceren is een aantal belerende functies onontbeerlijk. Zo moet de productie *voorbereid* worden: ontwerp van nieuwe producten en productiemethoden; bestelling van materiaal; werkorganisatie en taakverdeling, ... De productie moet ook *ondersteund* worden: kwaliteitscontrole, onderhoud van hardware; opleiding van personeel, ... Tenslotte moet de productie *bestuurd* (geregeld en gecoördineerd) worden. In analyses van organisaties als systemen van arbeidsdeling wordt nagegaan hoe uitvoerende, voorbereidende, ondersteunende en bestuurlijke activiteiten opgedeeld, gegroepeerd en gekoppeld zijn (Sels, 1996). Arbeidsdeling gebeurt in complexe organisaties zelden ad hoc of bij toeval. Ze vertoont doorgaans een relatief stabiel patroon. Er is een configuratie - de *structuur van de arbeidsdeling* - te onderkennen.

We verduidelijken vooreerst op welke verschillende manieren de uitvoering of productie gestructureerd kan worden. De aandacht gaat dan naar alternatieve manieren om uitvoerende bewerkingen op te splitsen, te hergroeperen en te koppelen. Drie basisvormen kunnen onderscheiden worden.

In een *bewerkingsgerichte structuur* wordt elke productiegroep of -afdeling gespecialiseerd in één of enkele onderling verwante bewerkingen. Orders van veelal niet-identieke producten of halffabrikaten passeren seriegewijs de in bewerkingen gespecialiseerde afdelingen. Vaak passeren orders de afdelingen in een vrij te kiezen volgorde. Het geheel geeft dan een weinig gestructureerde indruk. De bewerkingsgerichte structurering laat zulke flexibele koppeling toe. Maar die flexibiliteit heeft een prijs: een relatief geringe productiviteit. Productieprocessen die bewerkingsgericht gestructureerd zijn, zitten vaak geplaagd met lange doorlooptijden en grote tussenvorraden.

Zo de volgorde waarin diverse orders de afdelingen doorlopen (relatief) vast ligt, dan tendert de bewerkingsgerichte structuur naar de tweede variant, de *lijnstructuur*. De koppeling is hier duidelijk: één volgorde, één route. Het geheel is uitermate gestructureerd, maar tevens star. De lijn zou vooral voorkomen in bedrijven die een klein productassortiment in grote series produceren. Een relatief hoge potentiële productiviteit is haar sterkte. De zwakte is een geringe productmix- en volume-flexibiliteit.

In een *stroomsgewijze structuur* wordt één product(familie) binnen een duidelijk afgebakende procesfase (grotendeels) afgewerkt. Een productieafdeling maakt één type product. Alle bewerkingen én machines die de productie van dat ene type product behoeft, worden gegroepeerd. De koppeling tussen processtappen is duidelijk gestructureerd. De productie verloopt in één richting, maar over meerdere routes. Het economisch voordeel van deze structurering is gelegen in een drastische vereenvoudiging van de planning, een verkorting van de doorlooptijden en een inkrimping van de voorraden.

De stroomsgewijze structurering zou het best geschikt zijn om in een labiele, dynamische omgeving het aantal coördinatieproblemen binnen de perken te houden. Omvorming van een lijn- naar een stroomsgewijze structuur zou leiden tot vergroting van de flexibiliteit, onder constanthouding van de productiviteit; omvorming van een bewerkingsgerichte naar een stroomsgewijze structuur tot verhoging van de productiviteit, onder constanthouding van de flexibiliteit (Ten Have, 1993).

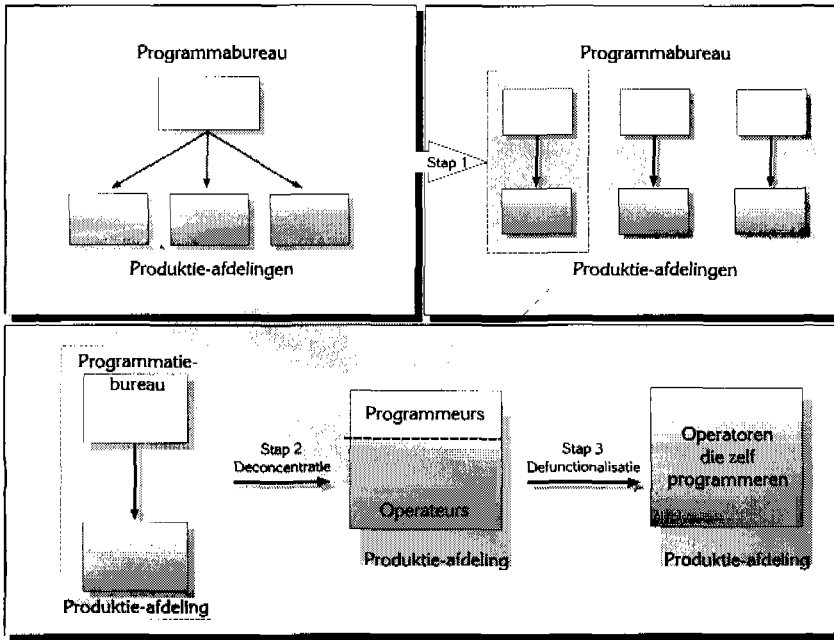
De keuze voor een bepaalde uitvoeringsstructuur (lijn, bewerkingsgericht, stroomsgewijs) is bepalend voor de verschillende manieren waarop de uit te voeren activiteiten *binnen* productieafdelingen geclusterd kunnen worden tot functies. Die functies kunnen smal of breed zijn. Smalle functies worden gekenmerkt door specialisatie in één enkele uitvoerende taak (of zelfs taakonderdeel). Brede functies omvatten meerdere uitvoerende taken. De aard van de uitvoeringsstructuur zet de limieten voor functieverbreding.

Binnen een afdeling kunnen immers maar die taken gegroepeerd worden tot functies, die ook effectief toegewezen zijn aan die afdeling. Dat laatste wordt bepaald door de uitvoeringsstructuur. In een bewerkingsgerichte structuur bijv. zijn de afdelingen gespecialiseerd in een gering aantal bewerkingen. Bijgevolg zijn ook de functies toegespitst op een gering aantal bewerkingen, dus smal. In een stroomsgewijze structuur worden meerdere bewerkingen, nodig voor de fabricatie van één product, samengebracht. Dit kan zich vertalen in brede functies, die een ruimer assortiment aan verschillende taken of bewerkingen groeperen.

4.2 Deconcentratie en functie-integratie

Die productie moet ook voorbereid en ondersteund worden. In de *geconcentreerde* variant worden aparte stafdiensten voorzien voor de ondersteuning en voorbereiding van de uitvoering: planning, productontwikkeling, onderhoud, kwaliteitsdienst, logistiek, gereedschapsbeheer, opleidingsdienst, ... Deze diensten werken dan ondersteunend en voorbereidend voor alle productieafdelingen. In de *gedeconcentreerde* variant krijgt elke productieafdeling zijn eigen *onderhoud, kwaliteitscontrole, ...* toegewezen. De verscheidenheid van de empirie laat zich echter niet vatten in de dichotomie 'geconcentreerd - gedeconcentreerd'. Volgende figuur brengt wat meer variatie. Als voorbeeld nemen we de localisatie van de machineprogrammering (voorbereiding) in machinebouwbedrijven.

Figuur 2: Deconcentratie/defunctionalisatie van programmatie.



De uitgangssituatie is er één van maximale concentratie. De programma's voor alle productieafdelingen worden geschreven in één programmabureau. Een eerste deconcentratiebeweging leidt tot een opsplitsing in meerdere lokale bureaus die elk toegewezen worden aan één productiefdeling. De programmatie kan dan meer 'op het lijf' van deze afdelingen geschreven worden. Een tweede stap impliceert dat ook de gedeconcentreerde bureaus opgeheven worden. De scheiding tussen voorbereidende en uitvoerende afdelingen wordt dan opgeheven en het programmeerwerk komt onder de vleugels van de productieafdeling. Dat betekent niet noodzakelijk dat de productiewerknemers zelf programmeren. In die productieafdelingen kan immers geopteerd worden voor *functionalisatie*. Het programmeren wordt dan toegewezen aan gespecialiseerde programmeurs, die werkzaam zijn in de productieafdeling. Pas na *defunctionalisatie* komt het programmeerwerk in handen van productiewerknemers. De programmeurfunctie wordt dan 'ontmanteld'.

Ook al wordt gedeconcentreerd, functionalisatie heeft als gevolg dat de functies van de productiewerknemers *gesegregeerd* blijven. Dat betekent dat ze enkel uit uitvoerende taken zijn samengesteld: laden, lossen, bedienen en bewaken van de machine. Ondersteunende (onderhoud, kwaliteitscontrole) en voorbereidende (programmeren, stellen van gereedschap) taken blijven dan verboden vrucht. Opdat *geïntegreerde* functies zouden ontstaan, moet gedefunctionaliseerd worden. Geïntegreerde functies bevatten ook voorbereidende en/of ondersteunende taken, bijv. programmeren, bepalen van verspaningscondities, kwaliteitscontrole en machineonderhoud.

4.3 Van oud naar nieuw

In volgende tabel wordt, op basis van de toegelichte componenten, aangegeven welke waarden het tayloristische en nieuwe productieconcept aannemen.

Tabel 2: Tayloristisch versus nieuw productieconcept.

Tayloristisch productieconcept	Nieuw productieconcept
Lijn of bewerkingsgericht	Stroomsgewijs
Concentratie	Deconcentratie
Smalle functies	Brede functies
Gesegregeerde functies	Geïntegreerde functies

In het tayloristische productieconcept zijn voorbereidende en ondersteunende functies *geconcentreerd* in stafafdelingen. Tevens roept centralisering van bestuurlijke bevoegdheden een sterk gelede hiërarchie in het leven, belast met controle op de uitvoering van nauwkeurig voorgeprogrammeerde taken. Gezien de productiefuncties zich maximaal op de uitvoering moeten richten, blijven er niet veel voorbereidende en ondersteunende taken over voor *integratie in productiefuncties*. *Gesegregeerde* functies zijn dus de regel. Bovendien wordt een verscherpte controle op de tijdsbesteding van de arbeiders gerealiseerd door een vergaande opsplitsing van uitvoerende taken. Dat vindt zijn weerslag in zeer *smalle* functies.

In het nieuwe productieconcept wordt de optimale graad van arbeidsdeling veel geringer ingeschat. Of anders uitgedrukt: het gaat er vanuit dat we met de arbeidsdeling te ver zijn doorgeschooten en daardoor precies met een verminderde opbrengst van de menselijke arbeid opgezadeld zitten. De overgang naar een nieuw productieconcept impliceert dat de scheiding tussen ondersteunende en voorbereidende afdelingen enerzijds, productiefuncties anderzijds (deels) opgeheven wordt. De naar de productiefuncties gedelegeerde voorbereidende en ondersteunende taken kunnen dan geïntegreerd worden in productiefuncties. Het gevolg zijn *geïntegreerde* functies. Tegelijkertijd wordt middels *decentralisatie* meer organiserend vermogen gebundeld in de productiefuncties. Dat kan leiden tot meer *autonome* productiefuncties.

5. SECTOREN IN BEELD

In wat volgt geven we enkele resultaten van de Trendstudie weer. De centrale vraag is of er zich in de onderzochte sectoren werkelijk een tendens richting 'nieuwe productieconcepten' aftekent. We beginnen bij de automobiellindustrie, lichten vervolgens de confectie en de chemie door, om te eindigen in de machinebouw. We beperken ons tot een bespreking van de globale tendenzen.

5.1 De autoassemblage: geboeid door de band

In de autoassemblage worden de verhoudingen tussen productieafdelingen en stafdiensten grondig herzien. Stafdiensten zoals onderhoud, kwaliteitszorg, materiaalverhandeling en engineering worden afgeslankt, opgesplitst en ondergeschikt gemaakt aan het lijnmanagement (*deconcentratie*). De opeenvolgende procesdelen (welding, painting, assembly) zijn omgevormd tot business units, die in hoge mate verantwoordelijk zijn voor onderhoud, kwaliteitszorg en engineering. De integratie houdt daar geen halt. Deze ondersteunende functies worden ook deels geïntegreerd in de productiegroepen of teams. Dit leidt tot meer zelforganiserende productiegroepen. Dat moet de afstemming tussen de productie en de ondersteuning van die productie ten goede komen en het risico op processtoringsen en -variaties verlagen.

Toch mondt deze beweging niet uit in functie-integratie, ruimere verantwoordelijkheid en autonomie voor de productiearbeiders. Een belemmerende factor is de wijze waarop het productieproces is uitgetekend. Fords lopende band (*lijnstructuur*) heeft de tand des tijds goed doorstaan. Het voorbije decennium is nochtans veel gespeculeerd over het afscheid van de lijn. Vooral het radicale Volvo-experiment in Uddevalla sprak tot de verbeelding. Daar namen teams van zo'n 10 werknemers de volledige eindassemblage van een wagen voor hun rekening (stroomsgewijze structuur). Volvo Uddevalla werd echter in 1993 gesloten. Heel wat waarnemers zagen in deze sluiting het definitieve bewijs dat alternatieven voor de lopende band nooit superieure productiviteitsscores zouden halen. Dit besluit is echter voorbarig. Uddevalla kon op het moment van de sluiting, naar Zweedse normen, aanvaardbare performantiescores voorleggen. De oorzaken voor de sluiting worden nu vooral gezocht in de afwezigheid van enige verticale integratie en in politieke redenen. Deze laatste zouden gesitueerd moeten worden tegen de achtergrond van de toen aan de gang zijnde toenaderingspogingen tussen Volvo en Renault.

Hoevel de experimenten van Volvo niet meteen voor navolging vatbaar geacht werden, werd ook in Belgische automobielmiddens het 'afscheid van de lijn' in het vooruitzicht gesteld. Zulke breuk met het lijnprincipe zou betekenen dat tal van arbeidsposten bevrijd worden van kettinggebondenheid. Dit zou perspectieven bieden voor bredere en meer geïntegreerde functies. Het aanpassingsvermogen van het tayloristisch productieconcept werd echter schromelijk onderschat. De Trendstudiedata suggereren geenszins dat de lopende band aan een herziening onderworpen wordt. Wel integendeel, naarmate de procesbeheersing toeneemt, kan een steeds grotere flexibiliteit gerealiseerd worden op éénzelfde productielijn. De data wijzen veeleer op een intensifiëring van de lijn. Steeds méér arbeiders worden geconfronteerd met volledig gestandaardiseerde, kortcyclische arbeid, gebonden aan het ritme van de band. Gemiddeld ligt de cyclustijd in de eindassemblage rond één minuut.

Bovendien wordt het door de gebondenheid aan de lopende band moeilijk om productiearbeiders andere taken te laten uitvoeren zoals kwaliteitscontrole, onderhoud, ... De productiefuncties blijven dus niet alleen *smal*, maar ook *gesegregeerd*. Ook al ziet

teamarbeid hier en daar het levenslicht, toch kan men deze teams vooralsnog niet concipiëren als 'ongedeelde bouwstenen', zonder veel formele interne differentiatie en met een uitgesproken autonomie inzake uitwerking van de interne werkverdeling, schommeling in het werktempo of aanpassing aan de werkmethode. Met de penetratie van zulk teamconcept is het overigens mager gesteld in het bedrijfsleven. Duits onderzoek leert ons bijvoorbeeld dat hooguit 4% van de werknemers in teams werkt (Kleinschmidt & Pekruhl, 1994; Huijgen, 1995). Niettemin blijven de automobiëlbédrijven geïnteresseerd in het integreren van bijkomende verantwoordelijkheden in productiefuncties. Eén van de voornaamste middelen daartoe, bestaat erin productiearbeiders gedurende een deel van de arbeidstijd los te koppelen van de lopende band en tijdelijk toe te wijzen aan niet-bandgebonden arbeidsplaatsen. Ze voeren dan tijdelijk de ondersteunende en voorbereidende taken uit voor hun productiegroep. Maar de toepassing van dergelijk mechanisme blijft beperkt.

Verder is het zo dat de nood aan flexibiliteit noopt tot een erkenning dat de vooraf gestandaardiseerde operaties niet altijd even effectief zijn. Men ervaart dat zoiets als 'the one best way' die in alle omstandigheden het meest adequaat is, niet bestaat. Hierin ligt een rol voor het eigen initiatief van de werknemers. Zij mochten signaleren wanneer de gestandaardiseerde handelingen inadequaaf zijn. De organisatie moet hiervoor openstaan, zij moet kunnen leren. Maar dit betekent geenszins dat de werknemers de vrijheid gelaten wordt om 'hun eigen boontjes te doppen'. Want elke voorgestelde aanpassing wordt op haar beurt geformaliseerd tot een gestandaardiseerde operatie. De organisatie blijft bureaucratisch. Ze wordt hooguit een 'lerende bureaucratie' (Adler, 1991). De aanpassing van de organisaties is derhalve niet zo spectaculair als op basis van de these van de nieuwe productieconcepten mocht verwacht worden. Wel integendeel !

5.2 De kledingconfectie: veel stikstof, weinig zuurstof

De confectienijverheid is volop in beweging. Ze lijkt België te verlaten. Bedrijven verhuizen hun productie naar Oost- en Zuid-Europa, Noord-Afrika of Azië. Met het loon van één Belgische stikster betaalt men vijftien Thai of vijftig Indonesische arbeidskrachten (IVOC, 1996). De Belgische loonkost slorpt in de confectie zo'n 78% van de toegevoegde waarde op. Dit maakt deze sector bijzonder gevoelig voor delocalisatie. Bovendien heeft een confectiebedrijf weinig apparatuur nodig. Dat maakt kledingbedrijven bijzonder mobiel. Met een geringe investering kan een Belgische fabrikant in het buitenland een nieuwe vestiging installeren.

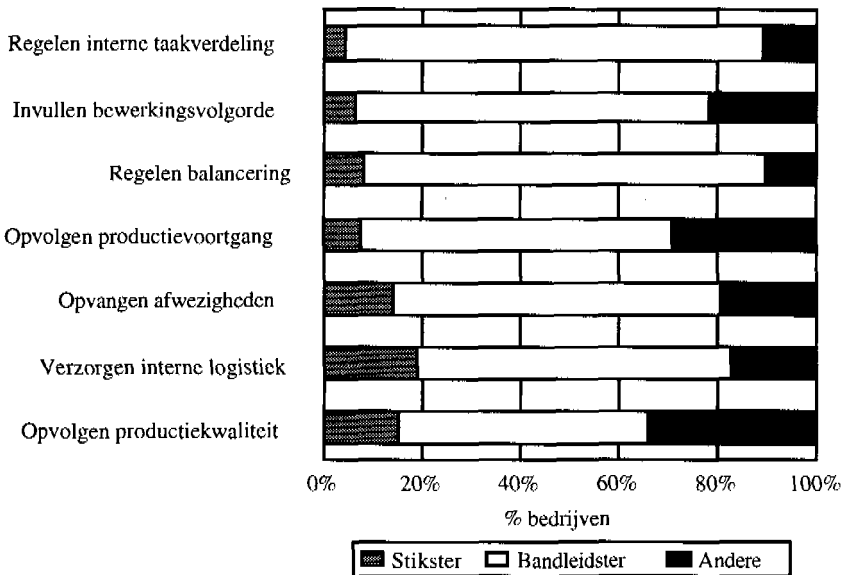
Sommige bestellingen bestaan echter uit moeilijke opdrachten die erg snel moeten gemaakt worden of waarvan de klant maar een kleine hoeveelheid nodig heeft. Met die bestellingen hebben buitenlandse vestigingen het niet onder de markt, omdat de transporttijd te lang is en hun werk soms aan kwaliteit te wensen overlaat. De Belgische confectienijverheid blijft instaan voor dit kleine seriewerk met veel variaties.

Het is dan ook niet verwonderlijk dat amper 13% van de Belgische confectiebedrijven in eerste instantie 'voor de voorraad' produceert, zonder dat die al verkocht is.

De overlevingskansen van onze kledingconfectie worden dus in sterke mate bepaald door de mate waarin de bedrijven in staat zijn tot een 'Quick Response' bij veranderende marktvraag. De verwachting van het Trendstudieteam was dat dit zich zou vertalen in een ruime verspreiding van het zogenaamd 'staand werken'. Het rechtstaand werken is geïntegreerd in allerlei nieuwe productiesystemen zoals TSS (Toyota Sewing System) of QRS (Quick Response Systems) (zie Peeters, 1995). In zulke systemen voert elke stikster verschillende bewerkingen uit aan één product. Ze werkt staande en stapt met het product mee. Ze passeert zo verschillende naast elkaar opererende machines. De functie wordt in die zin *verbreed*. De aandacht voor het staand werken gaat gepaard met een toenemend geloof in de flexibiliteit van groepswerk. Zulk groepswerk impliceert ondermeer dat de teamleden instaan voor een aantal ondersteunende taken: onderhoud van de machine, kwaliteitscontrole, inwerken van nieuwelingen, ...

Het staand werken wordt echter maar toegepast in 7 van de 124 onderzochte secties of afdelingen (Huys, 1996). De productie blijft sterk *bewerkingsgericht* georganiseerd. Het zo geprezen groepswerk heeft zich evenmin doorgezet. Het is, naar aloude gewoonte, de bandleidster die wikt en beschikt. Dat wordt ook duidelijk uit volgende figuur.

Figuur 3: Wie is verantwoordelijk voor wat? (n=48 bedrijven).



In de literatuur wordt veelal gewag gemaakt van een uitholling van het functieprofiel van de bandleidster (Eysackers, 1994; Roelant, 1995). Een aantal van haar bestuurlijke en ondersteunende taken zou overgenomen worden door de stikstersgroepen (defunctionalisatie). Dat beeld wordt weerlegd in voorgaande figuur. Planning en kwaliteitscontrole blijven het domein van de bandleidster of van gespecialiseerde personeelsleden. Het machineonderhoud beperkt zich voor de meeste stiksters tot enkel standaardtaken zoals het vervangen van naalden.

Werken in een confectieatelier blijft bandwerk. De bedrijven streven vooral maximale machinebenutting na. Ze doen dat door de stiksters te 'binden' aan één stikmachine die veelal gespecialiseerd is in één enkele bewerking. Dit vertaalt zich in repetitief en kortcyclisch werk (*smalle functies*). De cyclustijden in de stikzalen zijn van eenzelfde orde als deze die we vermeldden voor de autoassemblage. In zo'n 70% van de secties zijn de cyclustijden lager dan 2 minuten.

Tabel 3: Gemiddelde cyclustijden voor stiksters in stikzalen (n=119 secties of afdelingen).

Cyclustijden	< 0.5 min	0.5 - 1 min	1 - 2 min	2 - 5 min	5 - 10 min	> 10 min
Aantal secties	6	32	43	29	6	3

De ateliers blinken overigens uit in de geautomatiseerde en grondige opvolging van het werk. De meeste bedrijven vertrouwen op computergestuurde registratie die de duurtijd van elke bewerking opmeet. Ze zijn zo in staat om het werkritme van elke stikster te berekenen. Het spreekt voor zich dat dit het personeel aanzet om een voldoende hoog werkritme aan te houden.

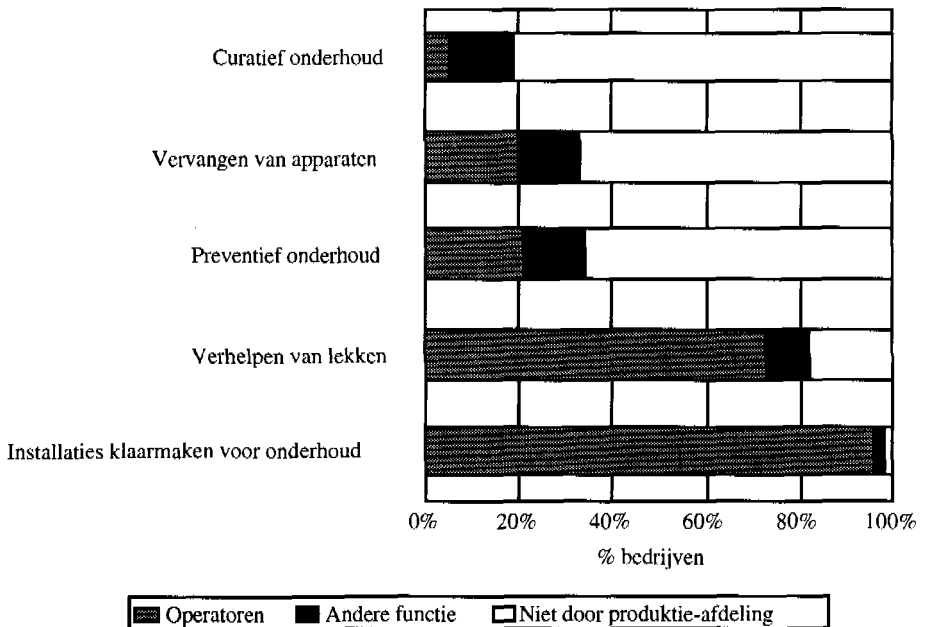
Merken we nog op dat stafdepartementen in de kledingconfectie zeer klein tot zelfs geheel afwezig zijn. Het lage automatiseringsniveau maakt dat de behoefte aan permanente ondersteuning kleiner is dan in de andere toegelichte sectoren. Gezien hun kleine schaal kunnen de meeste bedrijven het stellen met één verantwoordelijke mechanisch onderhoud, kwaliteitscontroleur en/of productieplanner. Vragen naar de graad van deconcentratie zijn dus minder relevant in deze sector.

5.3 De chemische industrie: beheerste reacties

De chemie is een 'high tech' sector. Precies deze hoge graad van automatisering maakt dat het beeld van repetitief, gestandaardiseerd werk ver af is. Het gros van de veld- en schermoperatoren controleert en bewaakt geautomatiseerde processen. De veldoperator is bij de productie-installaties aanwezig, controleert de werking van de apparaten en informeert bij storingen de controlekamer. In die controlekamer heerst de schermoperator. Hij draagt de veldoperator op om bepaalde regelingen uit te voeren.

De chemische industrie mag dan nog een snelle technologische (r)evolutie ondergaan, de traditionele productieconcepten houden er probleemloos stand. Dat leren de Trendstudiedata. De operatoren mogen dan al bevrijd zijn van repetitief werk, dat betekent geenszins dat de tussenschotten tussen de verschillende afdelingen gesloopt worden. Elke afdeling behoudt zijn verantwoordelijkheden: productie produceert, onderhoud herstelt, kwaliteitszorg analyseert, ... (concentratie). Precies de permanente staat van alertheid die bij het sturen van chemische processen zo belangrijk is, doet de bedrijven kiezen voor arbeidsdeling. Van de operatoren verwacht men in de eerste plaats proceservaring. De meer theoretische kwalificaties worden van de operatoren afgewenteld. Beslissingen in belangrijke processtappen komen toe aan de supervisie. De opstelling en aanpassing van het recept evenals het onderhoud van installaties en meet- en regelsysteem worden in aparte departementen ondergebracht. De integratie in de operatorfunctie van bijkomende verantwoordelijkheden inzake onderhoud, kwaliteitszorg of programmering is eenvoudigweg niet aan de orde. Deze geringe betrokkenheid van productiefuncties bij ondersteunende of voorbereidende taken, wordt geïllustreerd in volgende figuur, die een idee geeft van de mate waarin het mechanisch onderhoud toekomt aan de operatoren.

Figuur 4: Integratie van onderhoudstaken in productiefuncties.



Uit de figuur blijkt dat 'oplapwerk' weliswaar een vrij courante bezigheid is voor veldoperatoren. Daar blijft het echter bij. Het zelfstandig vervangen van apparaten - dat ressorteert nog steeds onder het eerste lijns-onderhoud - wordt zeer zelden aan hen toevertrouwd. Een 'curatieve inbreng' is uiterst uitzonderlijk.

De inspanningen zijn veeleer gericht op de afstemming tussen de functies *binnen* de productiefunctie. Vooral de arbeidsdeling tussen veld- en schermoperator veroorzaakt afstemmingsproblemen, die gezien het geïntegreerd verloop van geautomatiseerde processen kost wat kost geminimaliseerd moeten worden. Chemische bedrijven trachten een decentrale besturing uit te bouwen, die uitgaat van een directe afstemming tussen beide functies in plaats van een afstemming via een hoger besturingsniveau. De veldoperator fungeert in dit decentrale regime als de verlengde arm van de schermoperator. Veldoperatoren zijn de ogen, oren en neuzen van de schermoperatoren. De afstemming tussen de productiefuncties tracht men verder te dynamiseren via een op polyvalentie gerichte personeelstoeuwijzing. Het uitgelezen middel om het denken in collectieve termen te bereiken ligt in rotatie van operatoren over verschillende arbeidsposten. Dit komt de polyvalentie ten goede en bevordert de 'overall-view'. Het personeelsbeleid wordt 'gemobiliseerd' om die polyvalentie uit te bouwen. Zo is de bereikte graad van polyvalentie één van de belangrijkste selectiecriteria bij promotie.

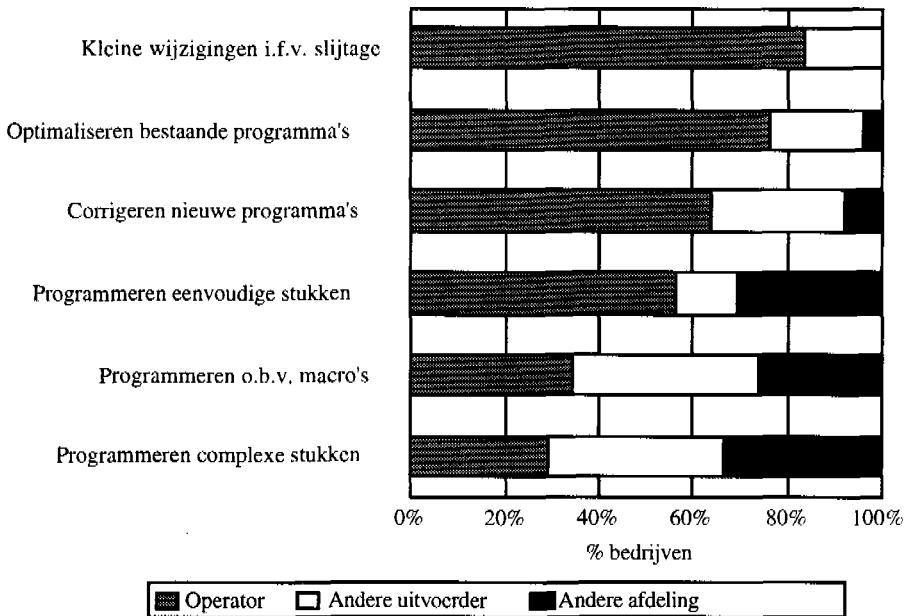
5.4 De machinebouw: tijdloos vakmanschap ?

Kern en Schumann dachten in 1984 een nieuw rationaliseringsmodel te ontwaren dat niet langer beruiste op het principe van maximale arbeidsdeling. De 'geherprofessionaliserde' arbeider zou als winnaar uit deze rationaliseringsgolf komen. Ze presenteerden deze tendens als een grootst gemene deler van de ontwikkelingen in automobiel, chemie en machinebouw. Het is echter zeer de vraag of deze sectoren zich over dezelfde kam laten scheren (zie Lutz, 1988). We menen van niet. Het op maximale arbeidsdeling en dekwalificering gerichte taylorisme is niet in elk van de vier sectoren het 'oude' productieconcept. Met name de machinebouw kent een lange traditie van vakarbeid die lang bestand gebleken is tegen tayloristische inbreuken. Taylor, die reeds een kleine eeuw terug het kennismonopolie van de conventionele machinebediener trachtte te doorbreken, is in zijn voornemen niet geslaagd. De bewerkingstechnische complexiteit en de variabiliteit van de opdrachten bleken dermate groot dat het ondoenbaar was alle beslissingen van de bankwerker in een aantal pasklare verspaningsrecepten te gieten. Het conventionele verspaningswerk heeft dan ook altijd model gestaan voor een op vakarbeid gebaseerde, weinig arbeidsdelige en weinig hiërarchische productie- en arbeidsorganisatie. En dat zijn nu net kenmerken die Kern en Schumann de nieuwe productieconcepten toeschrijven. De vraag naar 'het einde van de arbeidsdeling' lijkt hier dus misplaatst.

Er dient veeleer gepeild te worden naar een mogelijk 'begin van de arbeidsdeling'. Dat begin wordt doorgaans gesitueerd in de jaren '60. Toen deden de numeriek bestuurd machines (NC en CNC) hun intrede in de verspaningsateliers. Technologie die toeliet om de klassieke vakmatige arbeid op te delen en een aantal activiteiten over te hevelen van de verspaningsateliers naar de stafdiensten (concentratie). Uit de Trendstudiedata blijkt dat de CNC-technologie intussen haar weg gevonden heeft naar de bedrijven. De conventionele technologie is echter nog lang niet verdrongen en blijft in aantal - niet in benuttingsgraad - zelfs dominant. Analyseert men de functieprofielen van de CNC-

operatoren dan kan men er niet omheen. De systeemregulerende arbeid van deze bedienaars heeft niet alleen betrekking op de uitvoerende activiteiten. Er verschijnen ook tal van voorbereidende en ondersteunende taken op het analyseformulier. Een ultiem oordeel over de volledigheid van deze functies wordt doorgaans afhankelijk gemaakt van het al dan niet verschijnen van programmeertaken in de activiteitenlijst. Een oordeel dat alleen maar genuanceerd te vellen is, zo blijkt uit volgende figuur.

Figuur 5: Opties van bedrijven t.a.v. aan het programmeren gerelateerde taken (n=35 bedrijven).



Het inlopen en optimaliseren van programma's en het programmeren van eenvoudige stukken zijn taken die in een meerderheid van de bedrijven in handen van de operatoren gegeven worden. Machinebouwbedrijven zijn echter heel wat restrictiever waar het het aanbrengen van vergaande correcties, het programmeren op basis van programma-macro's of het programmeren van complexe stukken betreft. Toch kan onder meer uit deze figuur besloten worden dat de aanval op het vakmanschap in de verspaning als afgeslagen mag worden beschouwd. Onderhouds- en kwaliteitscontroletaken worden eveneens frequent geïntegreerd (functie-integratie). Ook de laaggeautomatiseerde montageafdelingen blijven een bastion van vakarbeid. De bedrijven opteren in dat procesdeel voor vergaande functie-integratie. Het beeld dat uit de analyse naar voren komt, leert dat montagearbeid ook anders kan zijn dan het smalle, kortcyclische werk dat de automobielsector serveert.

Het personeelsbeleid dat de machinebouwbedrijven voeren, is op maat gesneden van een binnen de perken gehouden arbeidsdeling. Vklui probeer je 'binnen' te houden door te spelen op de mechanismen van de interne arbeidsmarkt. De Vlaamse machinebouwbedrijven hebben dat goed begrepen en wecrstaan bijgevolg de lokroep van de contractuele flexibiliteit. Werkzekerheid staat centraal maar er is meer 'binding' dan dat. Via interne doorstroming biedt men de operatoren/monteurs loopbaanperspectieven. 'Beleggen' in kwalificaties, lijkt dan ook wel het centrale motto in de machinebouwsector.

De machinebouwsector uitroepen tot een sector waarin nieuwe productieconcepten welig tieren, is echter ongepast. Het gaat niet zozeer om de opkomst van nieuwe concepten, maar vceeler om een bestending van het traditionele vakmanschap. Of dat vakmanschap tijdloos is, is zeer de vraag. In een poging om het werk toch zoveel mogelijk te standaardiseren, wordt vooral in de montage steeds meer geëxperimenteerd met modularisering (het uitrekken van de montage door afzonderlijke modules of *baukasten* voor te monteren) en het trekken van een strakkere grens tussen mechanische montage en electromontage. Sommige bedrijven proberen zelfs de montage in een lijnstructuur te dwingen. Ze pogen daartoe de producten zoveel mogelijk te standaardiseren. Kortcyclische arbeid doet zo ook in de machinebouw druppelsgewijze zijn intrede.

6. MINDER WINNAARS, MEER VERLIEZERS ?

In volgende tabel worden de voornaamste bevindingen uit de sectormonografieën samengevat. De tabel geeft per sector weer of deconcentratie, integratie van indirecte taken in productiefuncties, stroomsgewijs produceren en/of functieverbreding aan de orde zijn.

Tabel 4: Samenvattend overzicht.

	Automobiel	Confectie	Chemie	Machinebouw
Deconcentratie	+	-	-	+
Geïntegreerde functies	-	-	-	+
Stroomsgewijs produceren	-	-	-	+/-
Brede functies	-	-	+	+

We stellen een discrepantie vast tussen verwachtingen en empirische observaties. De nieuwe productieconcepten zijn niet doorgebroken. Zoveel is duidelijk. Enkel de machinebouw 'scoort' op de opgenomen parameters, maar deconcentratie en functie-integratie zijn daar allerminst 'nieuwe' tendenzen. Voor deze vrij traditionele score van ons bedrijfsleven kunnen meerdere verklaringen aangehaald worden. Ofwel is het uitgangspunt verkeerd en voltrekken de veronderstelde veranderingen op de afzetmarkt die een continuering van de tayloristische productiewijze in de weg zouden staan zich niet of slechts in beperkte mate (Fruytier, 1994). Ofwel klopt het uitgangspunt wel,

maar heeft de tayloristische productiewijze een groter aanpassingsvermogen dan verwacht. Er wordt dan vanuit gegaan dat er alternatieven zijn om tegemoet te komen aan de veranderende afzetmarktomstandigheden die de fundamenteën van het tayloristisch productieconcept intact laten.

Ongetwijfeld doen veranderingen in de omgeving zich niet voor alle bedrijven in dezelfde mate voor. Ook is het mogelijk dat een zekere time-lag speelt tussen deze omgevingsinvloeden en de aanpassing door organisaties. Of nog, dat deze omgeving door de organisaties verkeerd geïnterpreteerd wordt zodat zij zich onvoldoende bewust zijn van de nood tot aanpassing. Naarmate de tijd verstrijkt wordt het echter moeilijker om zich achter deze hypothesen te scharen. Het wordt steeds aannemelijker dat een verbetering van de flexibiliteit en de kwaliteit van de productie wel bereikt kan worden zonder af te stappen van de structuurprincipes van het taylorisme. Het mag verbazing wekken dat ook Schumann's onderzoeksequipe nu tot de vaststelling komt dat het met de penetratie van het *Neue Produktionskonzept* minder voorspoedig gaat dan aanvankelijk gesuggereerd werd. Ze gewagen zelfs van 'die verlorene 80er Jahre' (Schumann e.a., 1994). De voorspelde herprofessionalisering van de arbeid zet zich dus niet door.

Ondertussen is in wetenschappelijke kringen de aandacht voor de nieuwe productieconcepten wat ondergesneeuwd. Vandaag heeft men de mond vol van *business process re-engineering*, BPR voor de vrienden. Men omschrijft het als "the fundamental rethinking and radical redesign of business processes to achieve dramatic improvements in critical, contemporary measures of performance, such as cost, quality, service and speed" (Hammer & Champy, 1993, 104). BPR betekent zoveel als starten met een schone lei, 'from scratch'. De notie 'discontinuu denken' staat centraal ("indien we het bedrijf vandaag opnieuw zouden oprichten, hoe zou het er dan uitzien?"). Ook in de BPR-literatuur wordt het stroomsgewijs produceren, deconcentreren en decentraliseren gepredikt (Francis & Southern, 1995). Maar ook hier zijn de resultaten vooralsnog mager. Schattingen spreken van een percentage mislukkingen dat rond de 80% schommelt (Oram & Wellins, 1995). De aandacht zou te eenzijdig gaan naar het maximaal benutten van de mogelijkheden van informatietechnologie. De menselijke factor is de 'ontbrekende ingrediënt'.

De nieuwe productieconcepten halen het blijkbaar niet en BPR lijkt al te vaak op een sissert uit te lopen. Op de voorspelde toename in speelruimte en weerbaarheid en de verhoopde vervaging van de traditionele scheidslijnen blijft het dus wachten. Ook de voorspelde 'win-win'-situaties blijven uit. Aan verliezers is daarentegen geen gebrek. We hebben het dan over de aanzwellende stroom arbeidskrachten die functies uitoefenen die onder hun opleidingsniveau liggen. Dit fenomeen is het gevolg van het feit dat de evoluties in de functie-inhoud en de evolutie in de scholingsgraad niet volgen. Het resultaat is een onderbenutting van hogergeschoolden en een verdringing van lager opgeleiden (Salverda, 1992; Gos & Pacolet, 1992). Die lager geschoolden vinden mekaar in een aanzwellende onderklasse voor wie (verdere) deelname aan het arbeidsproces niet lijkt weggelegd (een 'neveneffect' waar overigens ook Kern en

Schumann zeer terecht op wezen). Een versterking van de 'insider-outsider'-kloof dreigt: een gesloten markt van insiders die hoge lonen en relatieve werkzekerheid genieten (zij het nog steeds in sterk arbeidsdelige organisaties) en een aanzwellend leger van outsiders (langdurig werklozen, ontmoedigde, vervroegde uittrekers, ...). Jobs zijn eens te meer de 'assets' waarop de verdelingsstrijd zich fixeert (Van Parijs, 1987). De toegang tot betaalde arbeid is weer onverkort de basis voor iemands levenskansen.

7. CONSEQUENTIES VOOR HET KLASSEBEGRIIP

Kritici van het klassebegrip bedienen zich graag van de predicties aangaande 'het einde van de arbeidsdeling', zo stelden we eerder. Ze zien er tekenen in van toenemende pluriformiteit, grotere openheid, vervaging van positie- en statusverschillen en verbeterende perspectieven op verticale mobiliteit. De voorspelde reductie van de arbeidsdeling wordt geassocieerd met verruiming van verantwoordelijkheden, toename van autonomie in het werk en verandering van de oriëntaties ten aanzien van arbeid. Deze evoluties worden op hun beurt voorgesteld als tekenen van een vervaging van klassenverschillen of zelfs aangereikt in de bewijsvoering tegen het concept 'klasse'. In deze bijdrage is aangetoond dat bepaalde 'fundamenten' van deze bewijsvoering niet zo stevig staan. In de realiteit is van afnemende arbeidsdeling, toenemende autonomie en reprofessionalisering van de arbeid nauwelijks sprake, althans niet in de industriële sectoren. Een belangrijke stap in de 'bewijsvoering' van vele 'klassekritici' klopt dus niet. Dat wil nog niet zeggen dat het concept 'klasse' hiermee gered is van zijn sociologische dood. Daarvoor is de focus van deze bijdrage te beperkt. De bevindingen zouden aangevuld moeten worden met empirische data aangaande mobiliteitspatronen, flexibilisering van de arbeid en de invloed van klassenposities op sociaal-culturele patronen. We verduidelijken.

Mobiliteitspatronen. Klassen bestaan in de mate dat groepen een gemeenschappelijke marktconditie hebben en in de mate dat die marktconditie bepalend is voor hun levenskansen (Mayer & Carroll, 1987). Met het begrip 'klasse' is altijd een notie van geslotenheid verbonden. Een klasse is geen klasse als ze nauwelijks enige stabiliteit in lidmaatschap vertoont. Dat betekent dus dat het klassebegrip maar stand houdt wanneer aangetoond wordt dat er systematische patronen bestaan in loopbaan- én levensverloop, die teruggaan op het lidmaatschap van een bepaalde klasse.

Van klassen kan dus maar gesproken worden wanneer er strakke mobiliteitsbarrières bestaan: plafonds die de kansen van bepaalde categorieën werknemers om hoger op te komen, begrenzen. Klassengrenzen zijn filters: grenzen aan de mobiliteit. Uit mobiliteitsonderzoek blijkt - en dat mag verrassend genoemd worden - dat er in toenemende mate sprake is van strakke promotieplafonds. Minstens zo verrassend is de vaststelling dat de invloed van iemands eerste baan op het vervolg van de loopbaan eerder toe- dan afneemt. De eerste baan trekt dus meer dan vroeger de grenzen waarbinnen mobiliteit zich aftekent (Van Hoof, 1993). Uit Westduits onderzoek naar

levensloopprocessen blijkt overigens dat er, afgaande op de intra- en intergeneratiemobiliteit, eerder sprake is van een toenemende rigiditeit van de klassenstructuur dan van het openbreken ervan (Mayer & Blossfeld, 1990). De stelling dat socio-economische scheidslijnen vervagen en mobiliteitsbarrières opgeheven worden, is dus voorbarig. De filters doen hun werk nog.

Flexibilisering van de arbeid. Sommige critici van het klassebegrip zoeken hun bewijsstukken niet zover in onderzoek naar verticale mobiliteit. Ze hechten meer belang aan de toenemende flexibilisering van de arbeid. Deeltijdarbeid is in opmars en flexibele contractvormen bieden voor elk wat wils. Deze flexibilisering is een ideale voedingsbodems voor een variatie in loopbaanpatronen die perfect past bij een flexibeler levensontwerp, zo luidt de stelling. De toename in variatie wordt dus geïnterpreteerd als een verruiming van de keuzemogelijkheden (of zelfs, als een bijdrage aan het individualiseringsproces).

Andere klasseanalysten interpreteren die toenemende flexibilisering heel anders. Ze zien er (te)recht een teken van periferievorming in. Contractuele flexibilisering diept de scheiding tussen kern- en perifere werknemersgroepen uit. *Perifere* groepen zijn numeriek flexibel en kunnen naargelang de behoeften aangehaald of afgestoten worden: zelfstandigen, uitzendkrachten, onderaannemers, tijdelijke werknemers, ... (Atkinson, 1988). Ze dreigen samen te klitten tot een nieuwe klasse van 'beschikbaren': *stand-by* werknemers (Esping-Andersen, 1993). Flexibiliteit heeft dus meer met onzekerheid en risico te maken dan met keuzevrijheid en kansen. Dat wat positief geformuleerd wordt als toenemende variatie in loopbanen, wordt in realiteit veelal aangevoeld als een opeenvolging van ongewenste breuken in de loopbaan.

Hiermee willen we niet beweren dat werknemers geen vragende partij zijn voor meer variatie en soepelheid. Ze hebben wel degelijk variërende voorkeuren voor bijvoorbeeld tijdroosters. Met de inwilliging van zulke 'flexibiliteit op werknemersmaat' hebben werkgevers het echter moeilijk: "de 'arbeidsorganisatie' laat dat niet toe". Het gevolg is dat veel werknemers geklemd zitten in arbeidstijdregelingen die weinig aansluiten bij de persoonlijke noden en wensen inzake arbeidsduur, arbeidsritme, werktijden en loopbaanopbouw. Men kan zelfs vaststellen dat werknemers wel meer tijd hebben verworven voor activiteiten buiten de arbeid, maar dat het er desondanks zeker niet makkelijker op geworden is om dat leven buiten de arbeid in te richten, en om de informele activiteiten te structureren en te plannen (Pollet & Sels, 1996). Integendeel, de toegenomen 'flexibiliteit op werkgeversmaat' resulteert voor vele huishoudens in additionele problemen bij het zinvol indelen van de toegenomen 'vrije' tijd. Vragen naar 'une révolution du temps choisi' (Delors, 1980), 'selbstbestimmte Arbeitszeit' (Hoff & Strümpel, 1983), 'tijdssoevereiniteit' (Albeda, 1984), ... hebben dus nog niet aan relevantie ingeboet.

Klassebewustzijn. In deze bijdrage is evenmin stilgestaan bij de vraag of er nog zoiets bestaat als een klassebewustzijn, een wij-gevoel of gemeenschappelijke leefstijlen. We hanteerden een meer analytisch klassebegrip, dat zich richt op de samenhang tussen

klasseposities, mobiliteit en de verdeling van levenskansen of hulpbronnen waarover mensen kunnen beschikken. Op de vraag naar de invloed van klasseposities op sociaal-culturele patronen werd niet ingegaan. Hier botsen we nochtans op het 'pièce de résistance' van heel wat kritieken op het klasseconcept. Ze gewagen van een 'ontkoppeling' van objectieve en subjectieve aspecten van ongelijkheid. Maatschappijbeelden, waardenoriëntaties, opinies, ... bezitten een relatieve autonomie en worden ook door andere factoren dan klassenposities bepaald. Of die autonomie voldoende groot is om van een ontkoppeling te kunnen spreken, is een vraag die hopelijk beantwoord wordt in een andere bijdragen van deze bundel.

Dat de arbeiderspopulatie op zich een vrij omvangrijke groep blijft, met niet zo sterk veranderde arbeidssituatie, hoeft dus niet te betekenen dat er nog een duidelijk klassebewustzijn bestaat in die groep. Het is niet ondenkbaar dat bepaalde sociaal-culturele evoluties aanleiding geven tot het ontstaan van een vrij homogene leefstijl, waarbij de culturele verschillen tussen diverse klassen zijn uitgevlakt. Het is best mogelijk dat er nog wel objectief vaststelbare klassenverschillen zijn, maar dat die in steeds mindere mate aanleiding geven tot een subjectieve beleving in termen van een 'wij-gevoel' en een collectief gedeelde groepscultuur (De Witte, 1994). Deze vraag of klassen vandaag enkel nog te begrijpen zijn als relatief gesloten economische categorieën dan wel of met die categorieën aparte leefwerelden overeenstemmen, gekenmerkt door typische relatiepatronen en leefstijlen die een stempel drukken op de sociale identiteit, blijft hier onbeantwoord.

BIBLIOGRAFIE

- ADLER, P. (1991), *NUMMI, The 'learning bureaucracy'*. University of Southern California.
- ALBEDA, W. (1984), *De crisis van de werkgelegenheid en de verzorgingsstaat: analyse en perspectief*. Kampen, Kok.
- ATKINSON, J. (1988), 'Flexibilisering van de arbeid in de Engelse industrie en dienstverlening', *Te Elfder Ure*, (41): 43-73.
- BADER, V. (1988), 'Das Ende der Arbeitsteilung? Arbeitssoziologische und gesellschaftstheoretische Dichotomien als 'Chance' oder 'Risiko'. Einige Bemerkungen zum Buch von Kern/Schumann', pp. 81-124, in: MALSCH, T. en R. SELTZ (eds.), *Die neuen Produktionskonzepte auf dem Prüfstand. Beiträge zur Entwicklung der Industriearbeit*. Berlin: Edition Sigma.
- BLAUNER, R. (1964), *Alienation and freedom. The factory worker and his industry*. Chicago: The University of Chicago Press.
- BOYER, R. (1986), 'Rapport salarial, croissance et crise: une dialectique cachée', pp. 11-34, in: BOYER, R. (ed.), *La flexibilité du travail en Europe*. Paris: Editions La Découverte.
- DELORS, J. (1980), *La révolution du temps choisi*. Paris: Albin Michel.
- DE SITTER, L.U. (1994), *Synergetisch produceren. Human Resources Mobilisation in de produktie: een inleiding in structuurbouw*. Assen: Van Gorcum.

- DE WITTE, H. (1993), 'Verschillen in conservatisme tussen arbeiders en bedienden: een interpretatie vanuit het concept persoonlijke controle', *Gedrag en Organisatie, Tijdschrift voor Sociale, Arbeids- en Organisationspsychologie*, 6 (2): 57-78.
- DE WITTE, H. (1994), *Op zoek naar de arbeidersklasse. Een verkenning van de verschillen in opvattingen en leefstijl tussen arbeiders en bedienden in Vlaanderen, Nederland en Europa*. Leuven/Amersfoort: Acco.
- DE WITTE, M. (1994), 'Ongelijkheid gewogen. Rotterdams sociologisch onderzoek naar rechtvaardigheid, de beoordeling van beroepsgroepen en maatschappijbeelden', pp. 162-187, in: DE WITTE, H. (ed.), *Op zoek naar de arbeidersklasse. Een verkenning van de verschillen in opvattingen en leefstijl tussen arbeiders en bedienden in Vlaanderen, Nederland en Europa*. Leuven/Amersfoort: Acco.
- ERIKSON, R. en J.H. GOLDTHORPE (1992), *The constant flux. A study of class mobility in industrial societies*. Oxford, Clarendon Press.
- ESPING-ANDERSEN, G. (1993), 'Post-industrial class structures: an analytical framework', pp. 7-31, in: ESPING-ANDERSEN, G. (ed.), *Changing classes. Stratification and mobility in post-industrial societies*. London: Sage.
- ESPING-ANDERSEN, G. (1990), *The three worlds of welfare capitalism*. Cambridge: Polity Press.
- EYSACKERS, E. (1994), *Teamgerichte productie-organisatie in de confectiesector: Quick Response systemen*. Brussel: SERV/STV.
- FRANCIS, A. en G. SOUTHERN (1995), 'Epochs and institutions: contextualising BPR', *New Technology, Work and Employment*, 10 (2): 110-120.
- FRUYTIER, B.G.M. (1994), *Organisatieverandering en het probleem van de Baron van Münch-hausen. Een systeemtheoretische analyse van de overgang van het Tayloristisch Productieconcept naar het Nieuwe Productie Concept*. Delft: Eburon.
- GOLDTHORPE, J. (1982), 'On the service class, its formation and future', pp. 162-185, in: GIDDENS, A. en G. MACKENZIE (eds.), *Social class and the division of labour*. Cambridge: Cambridge University Press.
- GOS, E. en J. PACOLET (1992), '*Plus est en vous*': kwalificatieverschuivingen en toekomstperspectieven op de Belgische arbeidsmarkt. Leuven: HIVA.
- HAMMER, M. en J. CHAMPY (1993), *Reengineering the corporation. A manifesto for business revolution*. New York: Harper Business.
- HELLEMANS, S., F. MOULAERT en G. VANDENBROUCKE (1985), 'Inleiding', pp. 7-20, in: POLEKAR (ed.), *Het laboratorium van de crisis. Debat over een nieuwe maatschappelijke ordening*. Leuven: Kritak. *
- HOFF, A. en B. STRÜMPPEL (1983), 'Selbstbestimmte Arbeitszeit - human und beschäftigungs-politisch sinnvoll', in: BOLLE, M. en P. GROTTIAN (eds.), *Arbeit schaffen - jetzt!* Hamburg: Rowohlt.
- HUIJGEN, F. (1995), 'Arbeid in de klem', pp. 176-189, in: VAN DIJCK, J., E. HENDERICKX en J. VAN HOOF, J. (eds.), *Baas over de eigen (loop)baan*. Houten: Educatieve Partners Nederland.
- HUYS, R. (1996), *Arbeidsorganisatie in een veranderende confectie-industrie. Een stand van zaken*. Leuven/Antwerpen, KUL/RUCA.

- HUYS, R., L. SELS en G. VAN HOOTEGEM (1995), *De uitgestelde transformatie. Technische en sociaal-organisatorische herstructureringen in de chemische, de automobiel- en de machinebouwindustrie*. Brussel: Federale Diensten voor Wetenschappelijke, Technische en Culturele Aangelegenheden.
- IVOC (1996), *Stikwerk discussiestof*. Brussel: IVOC.
- JANSSENS, F. (1985), 'Van chronometer tot robot. Industriële arbeid en bedrijfsorganisatie in beweging', pp. 63-82, in: POLEKAR (ed.), *Het laboratorium van de crisis. Debat over een nieuwe maatschappelijke ordening*. Leuven: Kritik.
- JESSOP, B. (1990), 'Regulation theories in retrospect and prospect', *Economy and Society*, 19 (2): 153-215.
- KERN, H. en M. SCHUMANN (1984), *Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion*. München: Verlag C.H. Beck.
- KLEINSCHMIDT, M. en U. PEKRUHL (1994), *Kooperative Arbeitsstrukturen und Gruppenarbeit in Deutschland; Ergebnisse einer repräsentativen Beschäftigtenbefragung*. Gelsenkirchen: IAT.
- KOHN, M.L., C. SCHOOLER, C. en J. MILLER (1983), *Work and personality: an inquiry into the impact of social stratification*. Norwood: Ablex.
- LUTZ, B. (1988), 'Wie neu sind die 'neuen Produktionskonzepte'?', pp. 195-208, in: MALSCH, T. en R. SELTZ (eds.), *Die neuen Produktionskonzepte auf dem Prüfstand. Beiträge zur Entwicklung der Industriearbeit*. Berlin: Edition Sigma. 195-208.
- MAYER, K.U. en H.P. BLOSSFELD (1990), 'Die gesellschaftliche Konstruktion sozialer Ungleichheit im Lebensverlauf', pp. 297-318, in: BERGER, P.A. en S. HRADIL (eds.), *Lebenslagen, Lebensläufe, Lebensstile*. Göttingen: Otto Schwarz & Co..
- MAYER, K.U. en G.R. CARROLL (1987), 'Jobs and classes: structural constraints on career mobility', *European Sociological Review*, 3 (1): 14-38.
- ORAM, M. en R.S. WELLINS (1995), *Re-engineering's missing ingredient. The human factor*. London: Institute of Personnel and Development.
- PAKULSKI, J. en M. WATERS (1996), *The death of class*. London: SAGE.
- PEETERS, M. (1995), *Groepswerk in sociotechnisch perspectief*. Leiden: Eburon.
- PIORE, M.J. en C.F. SABEL (1984), *The second industrial divide. Possibilities for prosperity*. New York: Basic Books.
- POLLET, I. en L. SELS (1996), *Arbeidsherverdeling in organisaties: problemen en oplossingen*. Leuven: HIVA.
- ROELANT, P. (1995), *Van Taylor naar tailor: teamwerk in de kleding- en confectie-sector*. Brussel: SERV/STV.
- SALVERDA, W. (1992), *Youth unemployment. Dynamics of the Dutch Labour Market, 1955-1988*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- SCHUMANN, M. (1988), *New workers profiles in industry, Joint design of technology, organization and people growth*, Venice, October 1988.
- SCHUMANN, M., V. BAETHGE-KINSKY, M. KUHLMANN et. al. (1994), *Trendreport Rationalisierung. Automobilindustrie, Werkzeugmaschinenbau, Chemische Industrie*. Berlin: Edition Sigma.

-
- SELS, L. (1996), *De overheid viert de teugels. De effecten op organisatie en personeelsbeleid in de autonome overheidsbedrijven*. Leuven: Acco.
- STREECK, W. (1992), *Social institutions and economic performance. Studies of industrial relations in advanced capitalist economies*. London, SAGE.
- TEN HAVE, K. (1993), *Markt, organisatie en personeel in de industrie. Een empirisch onderzoek naar produktierégimes als configuraties van arbeidsdeling en arbeidsrelaties*. Tilburg: Tilburg University Press.
- VAN HOOF, J.J.B.M. (1993), *Arbeid, klasse en sociale ongelijkheid. Nieuwe variaties op een oud thema*. Leiden: Rijksuniversiteit Leiden.
- VAN PARIJS, P. (1987), 'A revolution in class theory', *Politics and Society*, 15 (4): 453-482.