KWALITEIT VAN DE ARBEID, EEN NIEUWE BEWEGING ?

EEN ARBEIDSSOCIOLOGISCHE ANALYSE

door

Erik HENDERICKX*

SUMMARY — *Quality of labour, a new movement ? An industrial sociological analysis* — In this article the quality of working life in our post-industrial society is analysed. The new approach ,,Humanisation of labour", characterized in experiments as job-enrichment, floating workhours,... is introduced to reduce costs of absenteeism, turnover, etc.

The sociological question is: is it a new strategy of monopoly capital and management or is it a way of emancipating the workpeople ? An answer is proposed within a context of the history of labour, a history as a process of growing control and degradation of work.

Humanisation of work seems to be a new strategy of management to reduce labour problems by making a new division of labour without reconstruction of the whole society. The government and the unions have to play an important role in the process of change. A proposal for a new structure with decentralised workgroups, collegial decision making, and new communication channels, is made.

I. DE SAMENLEVINGSCONTEXT EN DE ARBEID

Arbeid, volgens TOURAINE en MARX het meest essentiële kenmerk van de samenleving, volgens PARSONS slechts één verschijnsel uit het menselijk samenleven, is uiteindelijk de uitdrukking van de gangbare waarden en normen in die samenleving. Dus dient arbeid benaderd te worden binnen de samenlevingscontext, die uiteraard historisch gebonden is. Ter inleiding worden een aantal sociologisch interessante variabelen gesynthetiseerd die leiden tot een beter begrip van de arbeidsproblematiek vandaag.

Het westerse samenlevingsmodel vandaag wordt voor een belangrijk deel geconstrueerd door het economische subsysteem, in dit geval het neo-kapitalisme, door technocratische auteurs zoals BELL [1], GALBRAITH [4], KARPIK [3] de postindustriële samenleving ,,gelabeld". De eerder marxistisch geïnspireerde auteurs leggen de nadruk op een laatkapitalisme zoals MANDEL [4], POULANTZAS [5], MALLET [6]. Binnen beide

visies zijn een aantal dominante kenmerken ter analyse van de huidige samenleving te herkennen.

Fundamenteel is het economisch systeem gericht op het accumuleren van winst en superwinsten (efficiency) en tegelijkertijd het in stand houden of verstevigen van de bestaande machtbalans tussen arbeid en kapitaal (tegengaan arbeidsverzet). Rond deze dominante doelstellingen wordt dan ook de klassenstrijd gevoerd en situeert zich de geschiedenis van de arbeid. De geciteerde dominante opties van het huidige economische systeem hebben een aantal strategieën geoperationaliseerd en hiertoe een ideologisch kader uitgebouwd. Auteurs zoals ROETHLISHBERGER en DICKSON, FAYOL, TAYLOR, MAYO, FORD creëerden het kader hiervoor. De wijze van organisatie van arbeid werd hierdoor bepaald, men kan dit managementsstrategieën noemen.

Principes [7] als maximale fragmentatie van de arbeid, scheiding van de planning en uitvoering van het werk, net als directe en indirecte arbeid, minimalisatie van de opleidingsvereisten (vrouwen b.v.) en oefentijd, reductie van het aantal handelingen (cyclustijd) zijn voorbeelden hiervan [8]. Deze strategie werd en wordt geoperationaliseerd door standaardisatie, mechanisatie en automatisatie (werkloosheid), ,,incentive payment", bureaucratisering, rationalisatie, hiërarchisering, onderaanneming (petrochemie b.v.), loonbeheersing, bedrijfssluiting.

Op meso- en macro-niveau wordt dit strategisch vertaald naar monopolisatie, internationalisatie van het kapitaal eerst door de U.S.A. in Europa en thans gericht naar de ontwikkelingslanden, technologische innovaties, spreiding van de produktiekernen over verschillende landen (om een lokale staking te breken), reproduktie van arbeidsreserven (werklozen, vrouwen, jongeren, gastarbeiders), programmatie van risico's (marktonderzoek, afkopen van sociale vrede via collectieve arbeidsovereenkomsten), opslorping en samenwerking.

Binnen het arbeidsbestel betekent deze strategie: taaksplitsing, ploegenarbeid, toenemende controle van de organisatie op de taak, d.w.z. computeralisatie (informatie voor de top) zowel in de industriële als de administratieve arbeidsorganisaties = functieclassificatie gebaseerd op de taakkwalificatie i.p.v. de kwalificatie van de werknemer...

In deze neo-kapitalistische samenleving is de geschiedenis van de arbeid de geschiedenis van een groeiende beheersing door de organi-

satietechnologie op de arbeidstaak. Een goed voorbeeld hiervan is de continuprocessing in de scheikundige nijverheid. Deze evolutie heeft dus de arbeid afgebroken tot een vaak zinloze activiteit, waar de behoeften, zoals MASLOW ze voorstelt, niet meer aan bod komen [9]. Die arbeidssituatie is dan ook de essentie van de probleemstelling in dit artikel, want naast een kwantitatieve daling van de arbeid is het probleem van de kwalitatieve daling van de arbeid minstens even belangrijk. Een beweging rond de ,,humanisatie" van de arbeid is slechts een symbool van de geciteerde evolutie.

Zowel op het wereldcongres sociologie te Uppsala, de bedrijfssociologische studiedagen in Nederland, als op het Europese forum over organisatieontwikkeling werd veel tijd besteed aan deze problematiek. De Belgische dienst voor opvoering van de produktiviteit zorgde zelfs voor een syntheseverslag rond deze problematiek [10] voor de E.E.G.

II. PROBLEEMSTELLING

Een aantal indicatoren zoals ziekteverzuim, verloop, laatkomersgedrag, vandalisme binnen het bedrijf, stakingsgedrag, passieve betrokkenheid in het syndicaal strategisch gebeuren, vlucht in en buiten de samenleving (alcoholisme,...) tonen aan dat een aantal mensen zich niet gelukkig voelen binnen die samenleving waar de arbeid nog steeds een belangrijke bezigheid is. GOLTHORPE [11] kwam ertoe om een instrumentele houding bij werknemers te omschrijven. Dit houdt in dat werknemers slechts een instrumentele financiële binding tot de arbeidsorganisatie hadden i.p.v. een taakgerichte, sociale, of ideeële binding (b.v. premieloonstelsel) [12]– De arbeid betekent voor de mensen slechts een middel om buiten de arbeidsfeer liggende objectieven te verwezenlijken. De binding impliceert een geringe arbeidsvoldoening, lage bedrijfsbinding, dus hoog verloop omwille van loonobjectieven. Dus voor een groot aantal werknemers zit er geen zin meer in hun arbeid als sociaal gebeuren.

Een belangrijk element is de invoering van de machine. De directe bewerking en creatie wordt overgedragen aan de machine. De vereenvoudiging van arbeidstaken en een reeds gestarte arbeidsdeling in de werkplaats werd door de machine geobjectiveerd. De te verrichten deelhandeling, het arbeidstempo worden dan mechanisch vastgelegd. Hier situeert zich de scheiding uitvoering-conceptiewerk

(hand- en hoofdarbeid) als uiting van een wetenschappelijke bedrijfsvoering, welke legitimeerde.

De technologische evolutie binnen het neo-kapitalistisch economisch gebeuren gericht op kapitaalsaccumulatie heeft de zelfstandigheid van de arbeidende mens verminderd. Deze technologische innovatie heeft een verandering teweeg gebracht in de aard van het werk, de samenstelling (differentiatie) van de werkende klasse, de psychologie van de werknemer, verschuivingen over de aard van arbeidsorganisatie en de klassenstrijd,...

De stakingen begin 1978 in de drukkerijen en in de metaalindustrie in West-Duitsland zijn in dit opzicht illustratief. Inzet van de conflicten vormden, naast algemene looneisen, de veranderingen die de ondernemers wilden doorvoeren in de arbeidstaken en de beloning op basis van nieuwe produktietechnieken. In de drukkerijen ging het om een ingrijpende verandering in het zetprocédé. In het computergestuurde procédé, dat het loodzetten verving, verandert het zetten van een tekst in het uittypen van de tekst met bijbehorende zetinstructies aan de computer; de tekst verschijnt vervolgens op een beeldscherm. Het zettersberoep verdwijnt en de arbeidstaken die daarvoor in de plaats komen kunnen worden verricht door goedkopere arbeidskrachten. De zetters werden voor de keus gesteld : ontslag of beeldschermwerk, met bijbehorende inschaling in een lagere loongroep.

In de metaalindustrie en met name in de machinebouw doen zich soortgelijke problemen voor. Het werk aan de draaibanken is geschoolde arbeid en wordt overeenkomstig betaald. Invoering van numeriekgestuurde werktuigmachines maakte een gedeeltelijke automatisering van het draaien, boren en freezen mogelijk en bracht de arbeidstaken van de metaalbewerker terug tot invoer van het werkstuk en controle. Door de hoge kosten werden deze machines echter niet op grote schaal ingevoerd. De sterke prijsdaling van de electronica maakte echter een volgende stap rendabel : aansluiting van numeriekgestuurde werktuigmachines op de computer. De nieuwe machine is niet duurder dan de conventionele werktuigmachine, versnelt het bewerkingsproces en maakt de bediening eenvoudiger. Met de invoering van deze machines wordt de metaalbewerker in dezelfde situatie gebracht als de typograaf. Zijn vak verdwijnt, het bedienen van de machines is eenvoudige arbeid en kan door goedkoper personeel worden verricht.

De essentie van de probleemstelling is dus de systematische af-

braak van de arbeidstaak. De organisatie, dus zowel het management als de technologie beheersen meer en meer de taak. Enerzijds werken veel mensen volgens door anderen opgestelde en bewaakte instructies, volgens vaste regels en procedures. Daarnaast zijn de technische hulpmiddelen bij de arbeid (gereedschap, machines,...) een verdere beperking van de vrijheid en taakbeheersing, immers hulpmiddelen bepalen het gedrag van de werknemer. Dit kernpunt in de evolutie van de kapitalistische samenleving wordt nu verder geanalyseerd in een mogelijk hanteerbaar conceptueel kader. Ten slotte dient nog gemeld dat er weinig onderzoeksgegevens bestaan over feitelijk verrichte arbeidstaken, daarom blijft de discussie voornamelijk theoretisch.

III. EEN CONCEPTUEEL KADER

De beheersing van het produktieproces, administratief of industrieel, kan uitgedrukt worden in het begrip ,,arbeidstaakbeheersing"[13]. Dit betekent dan de potentie om te beslissen over de aard van het produkt of de dienst, de inhoud van de arbeid, de kwalificatie (vaardig- en kundigheden), de aanpak, volgorde en wijze van uitvoering van de taak. De werknemer op de arbeidsplek heeft al dan niet een mate van regelcapaciteit betreffende de voorbereiding, uitvoering en evaluatie van zijn arbeid. De wetenschappelijke Taylorbeheersingsideologie concretiseerde een afname van taakbeheersing door de splitsing van kennis (informatie via computer); en kunnen (anoniem uitvoeren zonder gebruik van vakkennis). Dit wordt geïnstitutionaliseerd in denk- en doedepartementen. Het denken dat de mens kan betrekken op wat hij doet werd hier afgesplitst. De werker aan de basis kan dus onmogelijk verantwoordelijkheden nemen. En toch lijken de mensen hierbij tevreden, terwijl ze symptomen van vervreemding vertonen. Een expressieve arbeidsoriëntatie met zelfontplooiing komt dan ook niet meer voor bij lagere arbeiders en bedienden.

Dit concept geeft de mogelijkheid af te stappen van de ,,job satisfaction"-theoretici, die een subjectieve verbale bevraging opzetten en een objectieve structurele benadering uitsluiten, terwijl structureel gedrag een indicator kan zijn. De zingeving wordt dan in vraag gesteld in plaats van de satisfactie als ervaring.

Een tweede conceptuele dimensie zijn de arbeidsvoorwaarden[13] waarin gearbeid wordt. De mate van arbeidsvoorwaardenbeheersing behelst de feitelijke omstandigheden waarin de arbeidstaak verricht

wordt. Dit zijn variabelen als licht, lawaai, reuk, groepsgrootte, de wijze van leidinggeven, de wijze van beslissen omtrent de arbeidssituatie,...

Een derde dimensie is de distributie van de arbeidsresultaten. De distributiebeheersing wordt het duidelijkst vertaald in de strijd om de koek. De beheersing van de beloning is het sterkst benadrukt binnen de strijd tussen arbeid en kapitaal.

Ten opzichte van deze drie concepten: de arbeidstaak, de arbeidsomstandigheden en de arbeidsbeloning zijn er deze eeuw een aantal beheersingsstrategieën ontwikkeld door voornamelijk twee partijen, nl. de werknemer, de kapitaalverschaffers en van op een afstand een derde partner, de overheid. Dit strategisch karakter kan zowel individueel als collectief, bewust of ingebouwd in het systeem zijn, op één of meerdere dimensies gericht zijn.

We pogen een aantal van deze strategieën in een typologie te schetsen:

SCHEMA 1: Strategische operationalisaties van werknemers, werkgevers en overheid omtrent de bewuste of onbewuste beheersing v.d. arbeid.

	bewust		onbewust	
	Individueel	*Collectief*	*Individueel*	*Collectief*
werknemer	verloop syndicalisatie	staking bezetting	ziekte- verzuim	dekwalifi- catie
werkgever	internationalisatie lock-out bedrijfssluiting fondisme Taylorisme human relations	concentratie inter- professioneel overleg	aanwerven arbeids- reserven	demo- cratisering
overheid	soc. inspectie	soc. wetgeving		

Historisch blijken er een aantal beheersingsstrategieën binnen het bestaande systeem ontwikkeld ofwel gericht op de arbeidstaak, (FAYOL, TAYLOR, BLAUNER, MALLET), op de arbeidsomstandigheden (MAYO, MC. GREGOR), op de resultaatdistributie (BEYNON, GOLDTHORPE, BEVERIDGE). Historisch is er immers een omslagpunt geweest waarbij de beheersing van de arbeid meer en meer overging

van de werknemer op de werkgever[14]. Hiertoe werden verschillende beheersingsideologieën, zoals hoger vermeld, ontworpen. De meest bekende ideologieën (van TAYLOR, FAYOL, ROETHISBERGEN , MAYO,...) werden duidelijk vanuit het management opgezet. Ze trachten daarom de klassebelangen samen te brengen ten bate van de organisatie (de werkgever). Dit is dan een merkwaardige fase in de ontwikkeling van het kapitalisme.

Binnen dit geschetste conceptueel kader blijkt dus de maatschappelijke efficiency verlegd te worden in een enge economische efficiency. De strijd tussen arbeid en kapitaal (de ,,klassenstrijd") is hier eveneens te situeren. Meestal doet de ideologie het overkomen dat technologie, arbeidsverdeling,... een onafwendbaar iets zijn, terwijl dit duidelijk keuzen zijn die mogelijk anders kunnen liggen, dit betekent dat er geen ,,one best way" is zoals het Taylorisme stelde. Dit impliceert een verwerping van het technologisch determinisme.

Meteen stelt zich de vraag in welke mate de nieuwe ,,quality of working life" beweging ook een alternatief is op de traditionele beheersingsideeën. Dient de vraag niet anders gesteld te worden: is de sociale doelmatigheid van de arbeidsorganisatie secundair aan de financieel economische finaliteit of gelijkwaardig? Of nog: kan er iets gedaan worden aan het losmaken van het arbeidsproces van de kundigheden en de kennis van de werknemers?

De pogingen antwoord te geven op de taakproblematiek in de arbeidsorganisatie wordt in de volgende paragraaf besproken.

IV. EEN NIEUWE BEWEGING ALS ANTWOORD?

Met de human relationsbeweging is het bewustzijn van de sociale finaliteit van het arbeidsgebeuren begonnen. Een aantal sociologische denkers zoals MALLET[15], BLAUNER[16] TOURAINE[17] en TRIST[18] hanteerden een driestaps conceptiekader dat de arbeid zou doormaken:

— de handwerkfase wordt gekenmerkt door het gebruik van werktuigen en universele enkelvoudige machines. Het overheersende arbeidstype is handwerk met hoge kwalificatie; de ambachtsman heeft grote invloed op het produkt;

— in de fase van massafabricage die daarop volgde is de dominerende produktietechniek de gespecialiseerde enkelvoudige machine en de lopende band. Het meest voorkomende arbeidstype is repetitieve arbeid, met hoge belasting en lage kwalificatie. Kennis is nauwelijks

vereist. De overgang van de eerste naar de tweede fase gaat dus gepaard met dekwalificatie van de arbeid. Deze overgang voltrekt zich niet gelijktijdig in de verschillende sectoren. Arbeidstypen die kenmerkend zijn voor de handwerkfase blijven bestaan in de fase waarin massafabricage de overheersende produktievorm is en ook de rekwalificatie is een tendens die zich op langere termijn doorzet met de automatisering van verschillende bedrijfstakken en onderdelen van produktieprocessen (machinale arbeidssituatie en bandorganisatie); — de fase van automatisering wordt vervolgens gekenmerkt door onvervreemde hooggekwalificeerde arbeid (de nieuwe industriële continu-procesorganisatie).

In de zestiger jaren meenden veel auteurs dat routinematige arbeid, lopende band,... zou verdwijnen door de mechanisatie-automatisatie, zoals het drietrapsschema voorspelde. De beperkte empirische basis van de theorie en onderzoeksgegevens die er op wezen dat een deel van de nieuwe automatiseringsarbeid een routinematig en laaggekwalificeerd karakter blijkt te hebben, wordt de basis voor nieuw onderzoek.

Immers de sociale realiteit[19] toont aan dat mechanisatie en automatisatie vaak laag en middelmatig gekwalificeerde arbeid scheppen naast een kleine vaste kern, goedgeschoolde werknemers. Dit betekent dat er een polarisatie binnen het arbeidstel ontstaat. Dergelijke differentiatie[20] komt tot uitdrukking in de segmentatie van de dubbele arbeidsmarkt[20]. Er is dus een segmentatie te onderkennen macro naar de regio's, meso naar de sectoren en bedrijven en micro binnen bedrijf en beroepsgroepering. Binnen dergelijke segmenten gelden dus specifieke gedragsregels, specifieke taakkenmerken (routinisatie,...), werkzekerheid, eisen naar opleiding, vereiste kwalificatie,... De invoering van het segmentatieconcept betekent dat het object vernauwd wordt naar de uitvoerende, eerder laaggekwalificeerde arbeid, daar waar er veel verloop en verzuim voorkomt, dit is zowel bij de blue-collar categorie als voornamelijk gefeminiseerde uitvoerende lagere white-collar categorie het geval[21].

Hierop kwam dan een antwoord, een ingreep of een nieuwe strategie. De literatuur en verslagen van experimenten groeiden: „L'idée de l'autogestion", welzijn naast welvaart, participatie, vermogens-aanwasdeling, experimenten met zelfbeheer in crisismomenten (Lip, Val St.-Lambert, Prestige,...) zijn voorbeelden hiervan. In Scandinavië, West-Duitsland, de Verenigde Staten en Groot Brittannië groeiden centra die experimenten opzetten en begeleiden.

De literatuur met auteurs als DAVIS en CHERNS[22], VANEK[23], JENKINS[24], de ,,Swedisch Employers Confederation"[25], GARSON en SMITH[26], PORTUGAL[27], MATEJKO[28], BDOP[29], VROOM[30]. De dominante idee in deze werken beoogt een sociale correctie van management-denken. Menselijke arbeid en menselijke arbeidsomgeving zijn de dominante doelen. Binnen deze ,,quality" beweging worden een zestal dimensies onderscheiden:

1. een waardevolle werkcompensatie: in termen van financiële beloning, buitengewone voordelen,... gericht op de geïnvesteerde inspanning, erkenning hiervan, evenals de behoeften van de betrokken werknemer;

2. adequate arbeidsomstandigheden: veilige en gezonde voorwaarden zijn belangrijk, men dient rekening te houden met specifieke vereisten volgens geslacht, leeftijd, opleiding en psychologische behoeften van de werknemer. De arbeidstijd dient bepaald te worden rekening houdende met zowel de persoonlijke voorkeur als de produktienoodzakelijkheden. Het inbouwen van sociale goede werkvoorwaarden, bijvoorbeeld een democratisch leiderschapspatroon van de supervisors;

3. ontwikkeling van de menselijke capaciteiten op het werk: ontplooiing van de mogelijkheden van de mens binnen zijn arbeidsgebeuren. Het geven van alle informatie zodat de mens in kwestie betrokken is in het totale bedrijfsgebeuren. Een afbouw van de gefractioneerde taak naar een globale zinvolle taak. De werknemer zelf het eigen werk laten controleren. De groep als groep laten groeien rond de taken. Dit is dus een optie tegen de gegroeide arbeidsverdeling[31];

4. mogelijkheden om door te groeien: planning van loopbaan voor alle geïnteresseerde werknemers. Duidelijke en eerlijke criteria voor de promotie zijn essentieel. Stimulans om bijkomende vorming in relatie tot de arbeid. Zoveel mogelijk werkzekerheid geven;

5. harmonie tussen de formele en informele organisatie van de werkplek: hier wordt nadruk gelegd op het participerend beheer. Een ruime consultatie van de totale hiërarchie. Informele groepen als formele groep inschakelen. Socio-emotionele ondersteuning voorzien. Ontwikkelen van ,,welfare institutions" zoals begeleiding bij familiale problemen, sportactiviteiten, feesten,...

6. respect voor de wetgeving: aanvaarden van het recht op privacy, spreekrecht, evenwaardige behandeling van elke werknemer (geslacht, ras,...), afbouw van de autoritaire relaties, toepassen van b.v. kredieturen,... Pollutieproblemen aanpakken, goede produkten maken, arbeidsintensieve tewerkstelling bevorderen,...

Binnen de westerse wereld heeft deze beweging inspiratie gebracht voor experimenten met werkoverleg en taakstructurering. Ook in België zijn een aantal experimenten lopende. Deze experimenten zijn gericht op de sociale doelmatigheid van arbeidsorganisatie. De volgende taakaandachtspunten worden dan operationeel geformuleerd[32]:

— een optimale afwisseling van taken binnen de functie;
— de functie moet een zinvol en éénzinnig patroon van taken vormen;
— de werkcyclus moet een optimale lengte hebben;
— de werker moet enige mogelijkheid hebben om invloed uit te oefenen op de normen van kwantiteit en kwaliteit en hij moet een aangepaste terugkoppeling krijgen over de resultaten van zijn werk. Zoveel mogelijk zullen hulpwerkzaamheden en voorbereidende werkzaamheden in de functie inbegrepen worden;
— de taken zullen een beroep moeten doen op de zorg, de kunde en de inspanning van de werker, zodat de functie respect kan krijgen in de gemeenschap;
— de functie moet een zichtbare bijdrage leveren tot het nut van het produkt voor de gebruiker.

Deze topics worden in een aantal vormen geconcretiseerd.

Inhoudelijk omvat het programma een aantal methoden ter verandering van de arbeidsorganisatie en de arbeidstaken die worden samengevat onder de noemer „werkstructurering"[33]. Dit bestaat uit een combinatie van de volgende elementen: taakverbreding (het samenvoegen van een aantal gelijksoortige deeltaken, waardoor de arbeidscyclus wordt verlengd), taakroulatie (het afwisselend uitvoeren van verschillende deeltaken), taakverrijking (aan uitvoerende taken worden taken op het vlak van planning, controle en beheer toegevoegd), vorming van produktiegroepen (vervaardiging van het gehele produkt c.q. afgerond onderdeel van een produkt door een groep die zelf enkele bevoegdheden krijgt ten aanzien van de indeling en uitvoering van het werk). Voor zover er sprake is van een „nieuwe kwaliteit van arbeid" bij werkstructurering betreft dit de twee laatst

genoemde veranderingen waarin een gedeeltelijke opheffing plaats vindt van regeling en uitvoering van de produktie. Reorganisaties die daarop zijn gericht zijn tot nu toe echter slechts incidenteel en op kleine schaal tot stand gebracht.

Deze kenmerken zijn gericht op beheersing van de arbeidstaak door de werknemer. Ze zijn het meest duidelijk in een quasi ambachtelijke arbeidssituatie en continu-procesindustrie. Deze drie laatste vormen zijn toepassingen van organisatietechnologie die het gedrag van de arbeidende mens beheersen. De opgezette experimenten worden dan ook gelabeld als werkstructurering, verantwoordelijkheidsverruiming in de directe werksituatie, humanisatie van de arbeid,... De motivatie om dergelijke experimenten op te zetten ligt vaak in de hoge cijfers van verloop en ziekteverzuim (systeemverliezen). Typisch is dat deze initiatieven juist in die organisaties gebeuren waar korte cyclustijden voorkomen zoals radio-, t.v.- of automontage. Ofwel verlengt men de cyclustijd, rouleert men van taak, of verruimt men de functie (b.v. kwaliteitscontrole). Werkoverleg is de andere optie die hiermee samenhangt. Volgens bepaalde procedures worden de werknemers geïnformeerd over belangrijke problemen i.v.m. de arbeidssituatie en het bedrijf. Dit overleg gaat van informatie tot mee-beslissen en zelfbeheer.

Principieel betekent dit een nieuwe arbeidsverdeling, een aantal managementsfuncties worden immers toegevoegd: programmeren, uitvoering, controle, correctie, uitwisselingsrelaties met de omgeving. Organisationeel wordt gewerkt met een procesgegroepeerde staf in plaats van met gegroepeerde stafafdelingen. De scheiding uitvoeren/reguleren wordt afgebouwd. Hierdoor wordt een dysfunctioneel structureel conflict weggewerkt. Globaal gaan deze ideeën door als de nieuwe „kwaliteit of humanisatie van de arbeid"-beweging.

V. CONCRETE VERWEZENLIJKINGEN IN BELGIE

In een aantal bedrijven worden experimenten doorgevoerd die pogen de kwaliteit van de arbeid te verbeteren. In een televisiebedrijf wordt gewerkt met individueel verrijkte taken, d.w.z. het individueel betrekken en controleren, aangevuld met informatief werkoverleg[34]. In een ander t.v.-bedrijf wordt gewerkt met semi-autonome groepen[35]. Bij een bedrijf dat electronische condensatoren produceert werd gewerkt aan taak- en verantwoordelijkheidsverruiming[36],

bandherstructurering werd doorgevoerd in een confectiebedrijf[37], een automontagebedrijf vergrootte de individuele rust aan de band door buffers en invallers te voorzien, naast feedback van mogelijke fouten in vaste stations en automatisatie van zinloze taken. De veranderingsprocessen kenmerken zich door een afbouw van het bandsysteem, polyvalentie naar kwalificatie en taken, afbouw functiekwalificaties, afbouw hiërarchie, inspraak over de taak, grotere betrokkenheid, opgezet vanuit management meestal om economische leegloop te voorkomen (kwaliteitsverlies, absenteïsme, verloop,...) vergroting van individuele verantwoordelijkheid. In de administratieve sector is er het werkoverleg en arbeidsduurverkorting naar vier dagen in een spaarkas[38].

Uit dit onvolledig overzicht blijkt ook dat er weinig ervaring op dit terrein voorhanden is; dit neemt niet weg dat een aantal goed in de markt liggende bedrijven zoeken rond kwaliteit van de arbeid. De kort geschetste experimenten pogen een antwoord te geven op de gefractioneerde taken, dus een toenemende taakbeheersing en arbeidsvoorwaardenbeheersing te realiseren. Ook het regeringsbeleid doet stimulerende pogingen in dit verband door b.v. subsidiëring van experimenten.

VI. EEN NIEUWE STRATEGIE VAN HET MANAGEMENT?

De kwaliteitsinnovatieve beweging poogt in te gaan op de volgende aspecten: handelingsvrijheid in de uitvoering van het werk, de fysieke en psychische belasting, de contactmogelijkheden tijdens het werk en de vereiste prestaties tijdens het werk. Kwalitatief werk is arbeid die overeenkomt met de kwalificatie van de werknemer, dit wil zeggen overeenkomt met de capaciteit van werknemer, verkregen door opleiding, arbeidstraining of ervaring.

Aangezien de arbeid degraderend is voor een belangrijke groep werknemers wil dit zeggen dat de arbeidsplaats en de daarin vereiste arbeid veranderd is, dit is dus het dekwalificatieproces van de arbeid[39]. De kwalificatie van de werknemer is los daarvan ontwikkeld en leidt op het arbeidsmarktmoment al dan niet tot onderbenutting. Dergelijke allocatie op de arbeidsmarkt (binnen een bepaald segment) creëert dan specifieke gedragingen als veelvuldig verloop en verzuim. Door de functiekwalificatie worden eveneens de gevraagde en niet de gebruikte kwalificaties gebruikt. Het is dan de vraag of de maatschap-

pelijke efficiency d.w.z. het zinvol arbeiden, voorstaat op de economische efficiency. Om lekken in het functionerend systeem te voorkomen werden voorstellen zoals taakherstructurering en werkoverleg doorgevoerd, binnen het bestaande economische paradigma. Dit is een poging om het manke functioneren van de bestaande arbeidsverhoudingen op te lossen, een mank functioneren uitgedrukt in verzuim, verloop, wilde stakingen,... De experimenten zijn dan ook een nieuwe strategische stap om de huidige malaise binnen het arbeidsbestel op te slorpen. Immers door werkoverleg en een grotere arbeidstaakbeheersing wordt een conflictsituatie, die essentieel is binnen de klassenstrijd, naar een vrijblijvend integratiemodel[40] afgevoerd dat op elk moment op losse schroeven kan gezet worden. Randvoorwaarden als een veranderd mens, i.p.v. economisch kapitaal gericht systeem, worden in het veranderingsproces niet geïnnoveerd. De experimenten zijn continu als er economische rentabiliteit, daling van verloop en verzuim,... te noteren valt. Bij een negatieve afloop worden de experimenten immers onderbroken. Tevens tonen deze experimenten aan dat technologische determinisme niet persé essentieel is, wat vaak als centraal argument gebruikt wordt om minder boeiende jobs te excuseren.

Deze nieuwe strategie poogt uiteindelijk in Tayloriaanse context de mankementen glad te strijken, door opnieuw de taken en de arbeidsvoorwaarden via nieuwe ,,time and motion" studies te herdefiniëren. Immers het initiatief tot verandering ligt bij de werkgever. Dus een meso-beslissing met micro consequenties in hetzelfde macro-kader. Dan stelt zich meteen de vraag naar de andere partijen: de syndicale arbeidersorganisatie en de overheid. Wat doen deze partijen om de beheersing door de arbeidsorganisatie tegen te gaan ten voordele van een emancipatie van de werknemers?

Binnen deze analyse is de positie van de vakbeweging een interessante variabele. De syndicale belangenorganisatie is gegroeid uit het collectief verzet van de arbeiders tegen de machtige willekeur van de werkgever. De meeste energie wordt echter gericht op een vergroting van het aandeel van de bedrijfsopbrengst, terwijl er weinig verzet is tegen de economische finaliteit van het ondernemingsgebeuren. De opstelling richt zich dan ook vaak op de materiële belangenbehartiging van de achterban, met werkzekerheid en beloning als strijdpunten binnen de ,,aanvaarde" socio-economische verhoudingen. De kwalitatieve arbeidsproblematiek wordt weliswaar opgenomen in het C.A.O.-pakket, doch blijft een secundair strijdpunt. Die keuze is te

verklaren door de relatie: betere technologie, grotere bedrijfsopbrengst, directe materiële belangenbevrediging. Een syndicale bezinning en heroriëntering van de klassestrijd lijkt dan ook een relevante vraag te zijn. Zowel op macro-, meso- als microvlak dient de vakbeweging zich te richten naar haalbare alternatieven voor de arbeidsverdeling.

Ook de overheid dient enerzijds als werkgever, anderzijds als regelaar initiatieven te nemen om niet alleen maar arbeid, maar kwalitatieve arbeid te creëren. Een sloganachtige campagne zoals het ,,humanisatie van arbeidsfonds" zijn te vrijblijvend om fundamenteel in te grijpen in het vermoeid arbeidsbestel. De dagdagelijkse crisisverschijnselen in het arbeidsproces zijn immers een aantasting van de legitimiteit van het hele sociale systeem.

VII. EEN NIEUW BELEID IS NODIG

Binnen de hedendaagse crisis met verzuim, verloop, wilde stakingen, bedrijfssluitingen,... zijn er nog dringender indicatoren. Het beleid van de overheid, de werkgevers en de vakorganisaties dient zich fundamenteel te bevragen waar onze samenleving naartoe wil. Waar is de flexibiliteit om adequaat te reageren op de veranderingen in de markt en de internationale arbeidsverdeling, wat met de maatschappelijke efficiency en effectiviteit (ontkoppeling opleiding-arbeidsaanbod), de evolutie naar technisch hoogwaardiger produkten en diensten, slechte arbeidsverhoudingen, politieke instabiliteit ...[41]? Werkoverleg en taakherstructurering zijn micro-stappen naar een verandering, doch opgezet vanuit economische perspectieven zonder medewerking van overheid en vakbeweging. Dergelijke veranderingsprocessen maken mensen bewuster en mondiger, anderzijds blijft de beheersing vanuit de organisatie, want essentieel verandert een anders gestructureerde taak niet persé de arbeidsverhoudingen. Dit is het dilemma[42] waar dringend een antwoord van vakbeweging en overheid op nodig is. Is de verhoging van materiële welvaart nog te verdedigen als dit slechts kan met weinig zinvolle arbeid? Is er een oplossing mogelijk zolang het economisch denken in termen van efficiency, rendement en beheersing zich uitdrukt in een irrationeel werknemersgedrag?

Een herdenken van nood aan arbeid, het maatschappelijk ten nutte maken van ongebruikt arbeidspotentieel door een echt vermen-

selijken van het arbeidsproces tot een zinvolle bezigheid voor mens en maatschappij is nodig. Dit is dan een keuze[42] op een moment dat de hoog geïndustrialiseerde samenleving voldoende dingen produceert en te weinig menselijkheid creëert. Hiertoe is een nieuw beleid van vakbeweging, overheid en kapitaal noodzakelijk. De wetenschappelijke vorsers kunnen in dit samenspel een reflecterende rol spelen.

Essentieel dient de mens benaderd te worden, dus denken en doen terug integreren in kleinschalige menselijke verbanden. Geen organisatieverbanden die vreemd zijn aan de culturele leefwereld van de lagere positiebekleders. De nieuwe structuur dient doorgedacht te worden vanuit echt breed maatschappelijk levende waarden. Projectorganisatorisch handelen kan via tijdelijke collectieve taakstelling de routine doorbreken. Coördinatie kan via gezamenlijke planning. Continuïteit kan in die mate dat de participanten het voortbestaan belangrijk vinden. Dus de nieuwe structuren mogen niet deterministisch bekeken worden, slechts de oriëntaties van de mens en niet die van de kapitaalselite zijn dan oriëntatiegegevens.
Concreet wordt kwalitatieve arbeid mogelijk binnen de volgende principes:

— decentralisatie: kleinschalige zelfstandige werkverbanden;
— collegiale besluitvorming;
— kleine uitvoerende cellen die een verrijkte taak plannen, afwerken en evalueren;
— dwarsverbanden met informele communicatiekanalen.

Dus dienen de vakbewegingen, de overheid en de werkgeversorganisaties te denken en te zoeken naar een nieuwe blauwdruk van onze arbeidsorganisatie, waar het individu participeert in de besissingen en deelneemt aan de inkomsten, immers dan wordt de organisatie een deel van het individu en is deze kwalitatief deel van de organisatie. Dit is een antwoord op de huidige managementsstrategie van pseudotayloriaans humaniseren van arbeid.

* De auteur is als wetenschappelijk medewerker verbonden aan de leerstoel Bijzondere Sociologie van het Rijksuniversitair Centrum te Antwerpen.

[1] D. Bell: *The coming of post-industrial society*, New York, Basic Books, 1973, 507 blz.

[2] J. Galbraith: *The new industrial state*, London, Hanisch Hamilton, 1968, 427 blz.

[3] L. Karpik: „Le capitalisme technologique", in *Sociologie du travail*, 1972, nr. 1, blz. 2-34; „Les politiques et les logiques d'action de la grande entreprise industrielle", in *Sociologie du travail*, 1972, nr. 1, blz. 82-105.

[4] G. MANDEL: *Het laatkapitalisme, proeven van een marxistische verklaring*, A'dam, Van Gennep, 1976, 510 blz.

[5] N. POULANTZAS: *Les classes sociales dans le capitalisme aujourd'hui*, Paris, Editions du Seuil, 1974, 365 blz.

[6] S. MALLET: *La nouvelle classe ouvrière*, Paris, ed. du Seuil, 1969, blz. 269.

[7] C.-R. LITTLER: ,,Understanding Taylorism: some comments", in *British journal of sociology*, vol. 29, 1978, blz. 185-202. F.W. TAYLOR: *Scientific management*, New York, London, 1947 (1911).

[8] MENDNER noemde het Taylorisme de adequate maatschappelijke vormbepaling van het kapitalistische arbeidsproces, in J. MENDNER: *Technologisch Entwickelung und Arbeitsprozesz*, Frankfurt, Fischer, 1975, blz. 129.

[9] H. BRAVERMAN: *Labor and the monopoly capital. The degradation of work in the twentieth century*, New York, London, MRP, 1974, 465 blz.

[10] E. DUBOIS, S. MOORS, U. THEUNISSEN, E. VERBORGH: *De nieuwe vormen van arbeidsorganisatie in België*, BDOP, 1978.

[11] J.H. GOLTHORPE: *The affluent worker: industrial attitudes and behavior*, Cambridge, 1968.

[12] C.J. LAMMERS: *Uiterlijke samenhang en bindingskracht van de organisatie*, Van Gorcum, 1964, blz. 31 e.v.

[13] Deze begrippen werden door A.L. MOK uitvoerig uitgewerkt op de bedrijfssociologische stduiedagen in Nederland op 5-6-7 oktober 1978.

[14] S. MARGLINS: ,,What do bosses do?" in A. GORZ (ed.): *The dicision of labour. The labour process and class struggle in moders capitalism*, Atlantic Highlands, 1976.

[15] S. MALLET, *op. cit.*

[16] R. BLAUNER: *Alienation and freedom. The factory worker and his industry*, Chicago, 1964.

[17] A. TOURAINE: *Les travailleurs et les changements techniques*, Paris, 1965.

[18] E. TRIST: ,,A socio-technical critique of scientific management" in D. EDGE (ed.): *Meaning and control*, London, 1973.

[19] b.v. O. MICKLER e.a.: *Technik, Arbeitsorganisation und Arbeit*, M. SCHUMANN, H. KERN: *Industriearbeiter und Arbeiterbewustsein*, Frankfurt, 1971.

[20] P. DOERINGER, M.J. PIORE: *Internal labor markets and manpower analysis*, Lexington, 1977.

[21] Een goed overzicht in de administratieve sector wordt gegeven in B. VAN WEENEN: *De gevolgen van automatisering voor de organisatie, een literatuurstudie*, Tilburg, 1977, blz.97.

[22] L.E. DAVIS, A.B. CHERNS: *The quality of working life*, Free Press, New York, 1975.

[23] J. VANEK: *Self management*, Penguin, 1975.

[24] D. JENKINS: *Job power*, Penguin, 1974.

[25] SWEDISH EMPLOYERS ASSOCIATION: *Jobs reform in Sweden*, Stockholm, 1975.

[26] G.D. GARSON, M.P. SMITH: *Organizational democracy*, Sage Publications, 1976.

[27] A.H. PORTUGAL (Ed.): *Measuring the quality of workinglife,* Labour Canada, 1974.

[28] A. MATEJKO: *Management participation and its perspectives in Canada,* 1977.

[29] b.v. E. DUBOIS e.a., *op. cit.*; S. MOORS: *New forms of work organization in three Belgian cases: some theoretical implications,* BDOP.

[30] H. VROOM: *Motivation and management.*

[31] Een goed voorbeeld van reactie bij werknemers is de staking bij Fiat in Turijn, waarbij in 1969-1970 afschaffing van de lopende band geëist werd, evenals de inkorting van de hiërarchische lijn in de functie-indeling.

[32] A.N. TURNER en P.R. LAWRENCE hebben hun onderzoek beschreven in *Industrial jobs and the worker,* Harvard, 1965. Het werd bevestigd in onderzoekingen van C.L. HULIN en M.R. BLOOD: „Alienation, environmental characteristics and worker responses", in *Journal of Applied Psychology,* 51, 1967 en „Job enlargement: individual differences and worker responses", in *Psychological Bul.,* n° 69, 1968. Op hun bevindingen gaan nader in: J.R. HACKMAN en E.E. LA IER: „Employee reactions to job characteristics", in *Journal of Applied Psychology,* 55, 1971.

[33] b.v. E. DEN HARTOG: *Werkstructurering,* Alphen a/d Rijn, 1977.

[34] Y. DECONINCK: *Werkoverleg en taakverruiming,* Gent, Rijksuniversiteit, 1975.

[35] S. MOORS, L. VANSINA, E. VERBORGHE: *Studie van semi-autonome groepen in een elektronisch bedrijf,* BDOP, 1975, 27 blz.

[36] S. MOORS, L. VANSINA: *Werkstructurering en geautomatiseerde produktiemachines,* BDOP, 1976, 76 blz.

[37] S. MOORS, e.a.: *Groepswerk en arbeidstevredenheid in een confectieatelier,* vol. 1 en 2, BDOP, 1975, 58 blz.

[38] De vierdagenweek in de B.A.C., 1974, 15 blz.

[39] A. VAN VEENEN: *Humanisering van de arbeid,* Rotterdam, 1978, blz. 19.

[40] B. PEPER: *De Nederlandse arbeidsverhoudingen: continuïteit en verandering,* UPR, 1973.

[41] L.U. DE SITTER: *Productieorganisatie en arbeidsorganisatie in sociaal economisch perspectief,* Eindhoven, 1977, blz. 77.

[42] J.H. GALJAARD, J.C.C. GLEIJN: „Mensen en hun werksituatie", in *Intermediair,* Amsterdam, vol. 14, 37, blz. 31-37.

[43] H. HOEFNAGELS: *Mijn, dijn, samsam,* Nijmegen, Link, 1976, blz. 90.