

Post-modern times

Over werk dat te hard drukt

Rik Huys

Hoger Instituut voor de Arbeid - KUL

Charlie Chaplin vertolkte in zijn film *Modern Times* op een schitterende wijze de overwerkte, dolgedraaide arbeider. Ondertussen zijn de tijden veranderd. De werktijden korter en flexibeler. Maar de stress is er niet minder op geworden.

Onvermijdelijk zal het jaar 1996 in de annalen van de Belgische politiek vereeuwigd worden als dat van 'de zaak-Dutroux'. Ook in de jaaroverzichten van kranten, tijdschriften en televisiezeners werd 'de affaire' uitvoerig behandeld. In de nasleep van het arrest-Connerotte en de aanloop naar de Witte Mars speelden zich echter nog andere opvallende fenomenen af, die ondanks de *overexposure* door de media ondertussen goeddeels in de vergetelheid beland zijn. Eén van die fenomenen was de spontane en massale golf van stakingen die ons land overspoelde, als teken van solidariteit met de ouders van de verdwenen kinderen en als aanklacht tegen het falende justitiële apparaat.

1996 zal niet meteen de geschiedenis ingaan als een jaar met een stormachtig sociaal klimaat. Toch heeft ons land sinds de schoolstrijd geen staking meer meegemaakt op die schaal rond grieven die als zodanig niets met de arbeidsvoorwaarden van doen hebben. Bovendien ging het in feite om wilde stakingen die in eerste instantie los van de geïnstitutionaliseerde overlegkanalen werden opgezet en doorgevoerd. Stefaan Walgrave heeft gewezen op het op aparte karakter van de Witte Mars, in zoverre de massale mobilisatie los van bestaande organisaties tot stand kwam (*Samenleving en politiek*, jg.3/1996, nr.9). De stakingsacties werden echter prompt door de

vakbonden erkend, ook al werd hen meermaals voor de voeten geworpen dat een dergelijk thema 'toch niets voor een vakbond' was.

Aandacht voor de kwaliteit van leven en werken

Ongetwijfeld blijft de sociale onrust in de aanloop naar de Witte Mars een uitzonderlijke gebeurtenis. Maar helemaal 'niets voor een vakbond' is het nu ook weer niet. Er is al eerder gewag gemaakt van een heroriëntering in het vakbondsprogramma, waarin ook kwalitatieve eisen rond de arbeid hun plaats vinden. Denken we maar aan thema's als de kwaliteit van de arbeid en de stress op het werk. Enerzijds reflecteert de groeiende aandacht voor deze onderwerpen het gewijzigde ledenbestand van de vakbonden zelf. Meer dan voorheen dringen de leden bij hun vertegenwoordiging aan op belangstelling voor de kwalitatieve aspecten van hun werk. Anderzijds versnelt de sinds jaren in ons land geldende loonstop deze heroriëntering. Nu er voor de vakbonden nog weinig te rapen valt op het vlak van verloning, hebben ze een groeiende behoefte om hun legitimiteit uit andere thema's te putten. Maar je kunt de redenering ook omdraaien: organisaties zijn niet langer in staat om toenemende vereisten inzake werkprestaties van hun werknemers 'af te kopen'. Voorheen gingen ook vakbonden - al te makkelijk? - akkoord met harder

werken als daar maar een hoger loon tegenover stond. Nu er enkel nog het 'harder werken' overblijft, zijn vakbonden er niet zonder meer toe bereid de problemen inzake arbeidsomstandigheden verder te accepteren. Desnoods worden ze met wilde stakingen door hun eigen achterban aan het belang daarvan herinnerd.

Wat de oorzaken ook mogen zijn, het item 'werkdruk' of 'werkstress' is één van die kwalitatieve eisen die steeds meer aan bod komen. De sociale conflicten met deze thema's als inzet volgen elkaar van jaar tot jaar in steeds sneller tempo op. Nu eens zijn het de luchtverkeersleiders op de luchthaven van Zaventem, dan weer de Antwerpse Scheldeloodsen of de postsorteercentra die het werk neerleggen uit protest tegen de hoge werkdruk. In de verpleegkundige wereld lijkt het wel een chronisch probleem. De sector die op dit vlak echter nog het meest van zich doet spreken is die van de auto-assemblage. In het voorjaar van '95 was er een eerste 'incident' in Ford-Genk. Werknemers legden de productie van de Ford Transit stil uit ongenoegen over de hoge werkbelasting. Weliswaar was de actie van een beperkte schaal en duur, maar het was voor het eerst dat de klachten over werkdruk tot een werkonderbreking hadden geleid. In het najaar was het pas goed raak in VW-Vorst met een uitgesponnen conflict rond de werkbelasting. De eisen concentreerden zich vooral rond de verlenging van de individuele pauzes die de werknemers aan de lopende band kregen. Begin 1996 was Opel-Belgium aan de beurt met een dagenlange staking rond het werktempo. Heel even was er in diezelfde periode ook een 'opstootje' in Volvo-Gent. De sector van de automobielassemblage is dan ook het uitgelezen terrein om de problematiek van de - al dan niet toegenomen - werkdruk te verduidelijken.

De rol van het *nec plus ultra* qua stresserend werk vervult de automobielassemblage overigens al van bij haar ontstaan. Sinds Henry Ford bij de productie van de beroemde Ford-T in 1913 voor het eerst met de lopende band in de auto-assemblage uitpakte, is het repetitieve, kortcyclische en door het ritme van de band opgelegde werk in de auto-assemblage tot hét voorbeeld van uitputtend werk uitgroeid. Met *Modern Times* ver-

filmde Charlie Chaplin een aanklacht tegen de massa-productie en meer specifiek tegen het lopendebandsysteem. De film was ondermeer geïnspireerd op de automobielfabriek van Henry Ford, waar hij in 1923, toen de fabriek in Highland Park op haar hoogtepunt was, een VIP-rondleiding kreeg door Henry Ford himself. Chaplin was onder de indruk, maar dan vooral van de mentale en fysieke gevolgen van de arbeid die hij zag: "Een pijnlijk verhaal van big business die gezonde jonge mannen uit de boerderijen lokte, om er na vier of vijf jaar aan de lopende band zenuwvrakken van te maken" (Chaplin, 383) [1], zo herinnert hij zich in zijn autobiografie. De beelden uit *Modern Times* liegen er niet om. In een scène worden een troep schapen die doorheen een afloop het slachthuis worden ingejaagd afgewisseld met een groep werknemers die het bedrijf betreden. In een andere scène, die vooral bekend is door de filmaffiche, raakt Chaplins personage the Little Tramp opgeslorpt door de raderen van een gigantische machine. Ook de lopende band komt in de film aan bod, waarbij the Little Tramp in een hels tempo schroeven aandraait op een niet nader geïdentificeerd assemblagestuk. Efficiëntie-experten verhogen de werkdruk ondermeer door automatische voedingsmachines aan de lopende band te installeren, zodat de werknemers niet langer een lunchpauze moeten nemen. Wanneer het tempo verder wordt opgedreven gaat het personage helemaal uit de hol. Hij waggelt door de fabriekshal terwijl hij met spastische bewegingen zijn repetitieve handelingen aan de lijn verderzet. Uiteindelijk weet the Little Tramp pas in de gevangenis rust en vrede te vinden.

De klachten over werkdruk in de auto-assemblage zijn allerminst nieuw. Men kan zich de vraag stellen of er dan wel reden is om vandaag van een verhoogde werkbelasting gewag te maken. Misschien is de werkdruk altijd al hoog geweest, maar is er nu meer aandacht voor kwalitatieve aspecten in het werk, waardoor het thema terug op de voorgrond treedt. Het is ook mogelijk dat het uitblijven van significante loonsverhogingen ter compensatie van de werkdruk verantwoordelijk is voor het aanscherpen van de gevoeligheden rond het thema. Ook Henry Ford

had aanvankelijk de grootste moeite om nog kandidaten voor het werk aan de lopende band te vinden en vooral om ze daar ook te houden. Pas toen hij met de 'five dollar day' de verloning meer dan verdubbelde en ze ondermeer koppelde aan de anciënniteit in het bedrijf, kon hij probleemloos van de werknemers verlangen om een onderdeelje in zijn gigantische productie-apparaat te worden. Kortom: zijn de toegenomen protestacties tegen de werkdruk een gevolg van een effectieve toename van de werkdruk, of is er enkel een meer problematiserende perceptie van de werkdruk?

Meer werkdruk door minder werken?

"Hoe kunnen ze nu klagen over te hard werken; ze hebben nog nooit zoveel verlofdagen gehad als nu", broemt mijn inmiddels gepensioneerde vader, die na veel "hard laueur" na de tweede wereldoorlog als zelfstandige een zaak uit de grond stampte en er een gezin met vijf kinderen mee wist te onderhouden. Daar heeft hij een punt: 'werkdruk' is moeilijk meetbaar en dus is het duiden van een evolutie hierin evenzeer problematisch. Maar wat de arbeidsduur betreft, is er geen discussie mogelijk: de arbeidsduur is afgenomen en dit niet in het minst voor de productie-werknemers in auto-assemblagebedrijven. Momenteel mag je voor de vijf in ons land gevestigde assemblagebedrijven rekenen met een gemiddelde jaarlijkse arbeidsduur van ca. 1600 tot 1700 uren. Dat is ook in vergelijking met onze buurlanden erg laag. Bij ons kloppen de werknemers in de assemblage zowat evenveel uren als hun collega's in de Duitse automobiellndustrie, en die hun arbeidsduur is de laagste in de Europese Gemeenschap. Deze arbeidsduur is des te lager als je hem vergelijkt met met Amerikaanse en zeker met Japanse concurrenten. Door het hoge aantal overuren ligt de gemiddelde arbeidsduur in Japanse auto-assemblagebedrijven op ca. 2250 uren. Kortom, Belgische automobielwerknemers lijken weinig reden tot klagen te hebben. In tijdsvergelijkend perspectief hoeven ze steeds minder te werken en ook in vergelijking met hun collega's in het buitenland hebben ze erg veel vrije tijd. Je zou dus veeleer gewag maken van een verlaagde werkdruk...

Maar voor wat, hoort wat. Die kortere werkweek is er wel, maar ter compensatie is er intussen in het arbeidstijdstelsel van de productie-werknemers ook één en ander gewijzigd. Het lijkt paradoxaal, maar al is de arbeidsduur in de Belgische autobedrijven kort, de bedrijfstijd - of het aantal uren dat het bedrijf produceert - is precies erg lang. De verklaring daarvoor ligt in de omschakeling van steeds meer bedrijven naar ploegenstelsels, waarbij de opeenvolgende ploegen bij toerbeurt de productie verderzetten. Nu zijn die bedrijfs- en arbeidstijdstelsels heel verscheiden naargelang van het bedrijf, of zelfs naargelang van de afdeling binnen één bedrijf, maar in zijn globaliteit geldt een drieploegenstelsel inmiddels als norm voor de automobiellassemblage in ons land. Dat betekent dat de productie zowat de klok rond doorgaat, en dat vijf dagen per week. Ook al is de uitbreiding van het aantal ploegenstelsels een fenomeen dat zich de jongste jaren in wel meer Europese landen voordoet, België was en is op dit terrein nog steeds haantje-de-voorst. Drieploegenstelsels zijn in de automobiellassemblage van de VS zeer uitzonderlijk; in Japan zelfs volkomen onbestaande. Dat betekent dat Japanse automobielbedrijven spijs hun gerenommeerde hoge aantal overuren toch minder uren productie hebben dan hun Belgische concurrenten.

De achterliggende redenen voor de tendens naar bedrijfstijdverlenging hoeven hier niet verder aan bod te komen. Feit is dat de modale automobiellarbeider of met nachtwerk geconfronteerd wordt in de vaste nachtploeg, of met wisselende arbeidsuren in de twee roterende dagploegen. Arbeidsfysiologisch onderzoek heeft voldoende aangetoond dat zowel nachtarbeid als wisselende ploegenarbeid meer werkstress veroorzaken (Moors, 38) [2]. Er mogen dan minder uren geklopt worden, er wordt ook op minder gunstige uren gewerkt. Dit was vroeger in de automobiellproductie helemaal geen courante praktijk. Nog in 1966 onderstreepte Coetsier in zijn doctoraatsstudie over de psychische aspecten van het werk aan de lopende band in een Belgisch auto-assemblagebedrijf meermaals het belang van het vigerende dagurenstelsel. "Wat de arbeiders zeer gunstig vinden, is het feit dat er

geen ploegensysteem bestaat zodat een normaal gezinsleven mogelijk is" (Coetsier, 160) [2]. In de jaren zeventig werd geleidelijk aan een tweeploegenstelsel ingevoerd en het voorbije decennium zelfs een drieploegenstelsel. In de praktijk is vaak al een absoluut plafond bereikt, omdat de productie-installaties voor het noodzakelijke onderhoud ook periodiek (bv. weekends) moeten worden stilgelegd.

Er is nog een andere reden waarom de loutere verlenging van de bedrijfstijd stress veroorzaakt. Het produceren op elk uur van de dag neemt elke 'speelruimte' weg om onvoorziene omstandigheden op te vangen. Nemen we het voorbeeld van het onderhoud bij een productiepanne, dan staan de onderhoudslui bij een drieploegenstelsel onder zware druk om de klus zo snel mogelijk te klaren, anders dreigt de hele productieplanning in de war te lopen. Zijn er maar één of zelfs twee shiften per dag, dan rest er meer tijd om de storingen tijdelijk op te lappen en ze tijdens de nacht een grondige revisiebeurt te geven. In een drieploegenstelsel krijg je bovendien onvermijdelijk een bijkomende verschuiving van het onderhoud naar het weekend, waar opnieuw a-typische arbeidstijdsstelsels opduiken (bv. 2 ploegen van 12 uur). Het onderhoud is dermate in die periode geconcentreerd, dat het risico dat de productie op maandagochtend niet tijdig van start zal kunnen gaan, ook dan om de hoek blijft loeren. Ook voor het productiepersoneel ontbreekt de mogelijkheid om een productiestilstand door wat overwerk te compenseren. Als je de klok rond produceert, is er überhaupt geen mogelijkheid meer om verloren gegane productie bij te benen. Dit illustreert een algemene trend in de bedrijfsvoering, waarbij niet alleen qua arbeidstijd, maar ook in de organisatie van het productieproces alle 'speelruimtes' worden weggewerkt. Dat verhoogt de noodzaak tot absolute standaardisering van het werk zodat de productieplanning strikt kan worden opgevolgd: 'Het plan, het ganse plan en niets dan het plan'. Elk voorval dat niet gepland is, leidt door de strikte opstelling van het plan meteen tot een 'catastrofe'. Bekeken vanuit managementszijde vormen reserves een 'risico': het risico dat werknemers zich laks gaan gedragen als ze weten dat

ze op die reserves kunnen terugvallen. Het ontbreken van zulke reserves is voor de werknemers echter ongetwijfeld een bijkomende stressfactor, als zij bij het werk geen andere capaciteiten aangeboden krijgen om problemen op te lossen. En daar wringt het schoentje: het werk aan de lopende hand is per definitie van een notoire lage regelcapaciteit. De werknemers kunnen noch het tijdstip van het werk bepalen, noch de snelheid van het werk, de volgorde van de bewerkingen, of de wijze waarop men de taak wil uitvoeren.

Voor ik het luik over de arbeidsduur afsluit, wil ik ook nog wijzen op de toegenomen flexibiliteit in de arbeidstijden. Wanneer er gewerkt moet worden, is niet meer zo duidelijk. Automobielbedrijven moeten immers 'kort op de bal spelen'. Het komt er niet alleen op aan zoveel mogelijk aan de individuele preferenties van de klant te voldoen door het aanbieden van een ruime keuzemogelijkheid in het modellengamma, maar ook zo snel mogelijk aan die vraag te voldoen. Dat een klant overloopt naar de concurrent omdat er onvoldoende of niet snel genoeg aan zijn wensen voldaan wordt, is gezien de bestaande overcapaciteit wel het laatste wat de automobielproducenten zich kunnen veroorloven. In principe wordt dan ook nog enkel 'op order' geproduceerd. Elke wagen op de band in de fabriek is een bij voorbaat 'verkochte' wagen. Dat betekent dat de productie zich niet enkel aan de aard van de vraag, maar ook aan het niveau van de vraag moet aanpassen. Is de vraag lager, dan is er minder productie en zijn er dus ook minder arbeidsuren nodig. De bedrijven hebben derhalve nood aan een arbeidstijdsregulering die hen de mogelijkheid geeft hun werknemers op een soepele wijze te laten werken op het moment dat er een overeenstemmende vraag naar productie is. Exemplarisch voor deze trend is het 'flexibiliteitsakkoord' dat in Renault-Vilvoorde werd afgesloten. Het bedrijf laat zijn werknemers drie, vier of vijf shiften van negen uur werken op weekbasis. Dit betekent dat de werkweek nu eens 27 arbeidsuren, dan weer 45 arbeidsuren telt. Opnieuw geldt dat werknemers weliswaar minder uren presteren dan voorheen, maar ook meer onzekerheid hebben over het tijdstip van deze

uren. Kortom: hoe het verhaal van de steeds kortere werkweek heel wat andere en vanuit het oogpunt van de kwaliteit van de arbeid minder gunstige tendensen verbergt.

Er is altijd even hard gewerkt

Vanzelfsprekend zegt het aantal gepresteerde arbeidsuren nog niets over de intensiteit van de arbeid. Misschien wordt van de werknemers verwacht dat ze in steeds minder tijd evenveel of nog meer presteren? Vooraleer ik die these nader bekijk, sta ik even stil bij enkele specifieke kenmerken van de arbeid aan de lopende band in de automobielassemblage. Het zijn kenmerken die dit soort van arbeid precies erg gevoelig maken voor werkstress.

Vooreerst is het werk strak machinegebonden of beter 'kettinggebonden' (naar de populaire omschrijving van de lopende band in autofabrieken als 'de ketting'). De lopende band is immers méér dan zomaar een transportmiddel voor de wagens in opbouw tussen de vele opeenvolgende werkstations in de fabriek. De band legt door zijn voortgang ook een dwingend arbeidsritme op aan de werknemers en heeft daardoor een sterk disciplinerende werking. Bovendien is dit tempo van een mechanische onveranderlijkheid, terwijl het werktempo van mensen dat precies niét is. De werknemers hebben niet de mogelijkheid het nu eens wat rustiger aan te doen, en vervolgens het werk weer even in te halen. Kettinggebonden arbeid is om die reden erg belastend (Moors, 34). Zo is het aandraaien van '500 schroeven' in een shift veel makkelijker dan gedurende 500 minuten van de shift elke minuut één schroef aan te draaien, ook al is het 'eindresultaat' in beide scenario's identiek. In het tweede geval - dat van lopendebandwerk - is er geen autonomie over het arbeidstempo.

Ten tweede is de arbeid kortcyclisch. Gemiddeld bedraagt de arbeidscyclus in de vijf Belgische auto-assemblagebedrijven ca. één minuut. Anders gezegd, na amper één minuut komt de volgende wagen het werkstation binnen en moet de bewerking reeds herhaald worden. In combinatie met de hoger geciteerde kettinggebondenheid vormt dit een bijkomende belastende factor, omdat binnen een tijds marge van amper één minuut

nauwelijks tempowisselingen mogelijk zijn. Wie vijf minuten uittrekt om een sigaret op te steken heeft reeds vijfmaal vergeten zijn job te doen. Deze ver doorgedreven arbeidsdeling in kortcyclische deeltaken, maakt precies het hoge werktempo mogelijk. Door routinisering kan in de uitvoering van de bewerking een snelheid behaald worden die bij complexe en langdurige bewerkingen onmogelijk is. Ondanks de eenvoud van de taak kan het daarom een hele tijd duren vooraleer men zijn job naar behoren kan uitvoeren. Tenminste: aan de vooropgestelde snelheid. 'Leren' in een automobielfabriek is dan ook in eerste instantie synoniem aan snelheid verwerven: 'the art is in the speed'. Door het hoge herhalingskarakter van het werk zijn de werknemers in staat om een voor de buitenstaander haast onwaarschijnlijke behendigheid en snelheid te verwerven. Dat is één van de klassieke 'voordelen' van de arbeidsdeling zoals Adam Smith in de 18de eeuw al had opgemerkt.

Nu zijn deze arbeidsomstandigheden zo oud als de lopende band zelf, die al in 1913 zijn intrede deed in de auto-assemblage. In 1914 had Henry Ford al zijn volledige eindassemblage omgetoverd in drie lopende banden waaraan de werknemers in een cyclustijd van ca. één minuut meer dan duizend Ford-T's per dag produceerden. Kettinggebonden en kortcyclisch werk is derhalve niets nieuws. Dat sluit op zich niet uit dat de werkbelasting tijdens de arbeidscyclus verhoogd is. Daarmee is de vraag gesteld naar de hoeveelheid werk die je van iemand in een bepaalde tijdsperiode kan vereisen. Is het mogelijk om aan de hand van objectieve criteria die 'normale' arbeidsprestatie vast te stellen, zodat de verwachte werkhoeveelheid niet langer voorwerp van onderhandeling en discussie is?

Dit is precies de centrale vraag die ook F.W. Taylor, de geestelijke vader van het 'wetenschappelijke management', in zijn werk trachtte te beantwoorden. Als op een objectief wetenschappelijke wijze de hoeveelheid arbeid in 'a fair day's work' kon bepaald worden, dan was het zijn overtuiging grote productiviteitsreserves aan te kunnen boren én de sociale harmonie in de bedrijven te herstellen. Het eerste zag hij overigens als een gevolg van het tweede. De prioriteit

lag dus bij het 'oplossen' van het arbeidsconflict. Want wat was de oorzaak van de spanningen en het wederzijdse wantrouwen tussen werknemers en management? Dat was precies het ontbreken van een afdoend antwoord op bovenstaande vraag. Niemand kon met zekerheid zeggen hoe lang een werknemer over een bepaalde opdracht mocht doen. Daardoor nam het management zijn toevlucht tot allerlei dwangmiddelen om het werktempo op te drijven, terwijl de werknemers zich inspanden om te 'lijntrekken'. Door die impasse werd een toename in de welvaartscreatie blijvend gefnuikt.

Taylor was niet de eerste om met de 'stop-watch' te werken, maar hij heeft wel de verdienste het uitvoeren van tijdsstudies te hebben opgewaardeerd tot een eigen wetenschap, met wetten, principes en methodes. Een belangrijke vondst in zijn tijdsstudies was die van de 'elementaire handeling'. Taylor merkte bij de tijdsstudies op dat dezelfde deelbewerkingen optraden in tal van verschillende taken. Het werk in een atelier bleek te bestaan uit telkens weer andere combinaties van dezelfde elementaire handelingen, te vergelijken met een tekst die uit steeds andere combinaties en groepering van 26 letters uit het alfabet bestaat. Met de elementaire handeling verkreeg de tijdsstudie een generalistisch karakter, los van de concrete taak die werd bestudeerd. Door de benodigde tijd voor elk van deze elementaire handelingen op een wetenschappelijke wijze vast te leggen, kon voor heel wat soorten taken berekend worden hoeveel tijd deze in beslag mochten nemen. Later werd het werk door discipelen van Taylor verder geperfectioneerd in de befaamde MTM-tabellen (Methods Time Measurement).

Het bestaan van dergelijke tijdstabellen maakte het voor de verdeling van het werk in de auto-assemblage een heel stuk makkelijker. Aan de hand daarvan kon men precies bepalen hoeveel werk men aan de opeenvolgende werknemers aan de lopende band kon geven en er daarbij zorg voor dragen dat elk zowat evenveel werk te verrichten kreeg, zodat enerzijds alle werknemers het tempo aan de lopende band naar de wetenschappelijke criteria keurig moest kunnen volgen, maar ze anderzijds ook weer niet te veel

tijd over hadden om met de vingers te draaien. Die werkverdeling wordt als het 'uitbalanceren' van de productielijn omschreven.

De tijdstabellen zijn in principe onveranderlijk en universeel van aard. De tijd nodig voor elementaire handelingen is vandaag de dag net zo lang of kort als in de tijd van Taylor. Men kan zich dan ook terecht de vraag stellen hoe men kan spreken van verhoogde werkdruk als de berekening van de werkbelasting in de auto-assemblage nog steeds op dergelijke tijdstabellen gebaseerd is. Onwillekeurig rijst de gedachte dat het management hierin vals kan spelen, maar dat moet terzijde geschoven worden. Doorgaans speelt het management hierin 'open kaart' en kan de berekening van de werkbelasting op een werkpost bij discussie door de vakbonden nagetrokken worden. Dat sluit niet uit, zoals in het verleden ook meermaals is gebeurd, dat de bedrijfsleiding in akkoord met de vakbonden de arbeidsbelasting kan opvoeren, in ruil voor een hogere verloning, bijvoorbeeld een verloning aan 120% voor 'werken aan 120%'. Aan een dergelijke regeling is de werknemersvertegenwoordiging dan vanzelfsprekend medeverantwoordelijk.

Bij het management luidt het dat productiviteitswinsten niet door harder, maar door 'slimmer' werken worden gerealiseerd. De werknemers werken niet harder, maar meer productief. Hun bewerkingen worden kritisch onder de loep genomen (bv. zijn ze niet uit te schakelen door een ander ontwerp van de wagen?), of handelingen die niet productief zijn (bv. heen en weer lopen) worden vervangen door handelingen die wel waarde aan de wagen toevoegen. Ook F.W. Taylor benadrukte reeds dat voor een taak nooit een gegeven standaardtijd kon worden vastgesteld. Dat is enkel mogelijk voor de elementaire handelingen. In een taak zit immers een werkmethode verdisconteerd en die is altijd voor verbetering vatbaar. De beste standaardwerkmethode moest door de werknemers strikt gevolgd worden, maar was in Taylors overtuiging tegelijk steeds een voorlopige, die - ook door de werknemer die de taak zelf uitvoerde - voor verbetering vatbaar was. Kortom, het idee van 'voortdurende verbetering' of 'kaizen' - om het met Japanse *newspeak* te zeggen - dat vaak in tegen-

stelling tot het 'wetenschappelijke management' wordt geplaatst, was de grondlegger ervan zelf geen zins vreemd.

Er kan ongetwijfeld heel wat productiviteitswinst geboekt worden door het 'working smarter, not harder'. En toch, spijs de onveranderlijke wetenschappelijke objectiviteit die aan de werkbelastingen ten grondslag ligt, kan er wel degelijk sprake zijn van harder werken of tenminste meer stresserend werken. Ik overloop kort enkele redenen.

- Niet alle productiewerknemers in een auto-assemblagebedrijf werken aan de lopende band. Het is daarom best mogelijk dat zich ook een evolutie voltrekt in het aandeel van de werknemersgroep dat met het lopendebandwerk geconfronteerd wordt, waardoor ook het algemene niveau van de werkstress wijzigt. Dat betekent niet dat de andere werknemers minder hard of snel werken, maar het lopendebandwerk heeft toch een aantal specifieke kenmerken die het risico op werkstress verhogen.

Onder meer refererend aan Chaplins *Modern Times* uit 1936 wordt door het publiek al te makkelijk verondersteld dat die lopende band niet meer van deze tijd is. Regelmatig krijgen we in de media spectaculaire beelden te zien uit autobedrijven waarin lange rijen robots het zware werk opknappen en de werknemers schijnbaar rustig aan een controlepaneel of beeldscherm het weerklinken van een storingsignaal afwachten. Toch is die automatisering beperkt tot een aantal specifieke fasen van het productieproces en is het aantal werknemers die voornamelijk controle-arbeid verrichten - werk dat overigens ook zijn eigen stressproblematiek heeft - erg klein. Uitgebreid onderzoek in de vijf Belgische auto-assemblagebedrijven wees uit dat het aandeel van dit soort werknemers amper 2% bedraagt (Huys, 68-72) [3]. Arbeid in een auto-assemblagebedrijf is nog steeds zo goed als synoniem met handenarbeid en de wijze waarop die georganiseerd wordt, is spijs de respectabele leeftijd van Fords innovatie nog steeds - en zelfs meer dan ooit - volgens het lopendebandprincipe. Momenteel zijn de hoofdproductielijnen van de vijf Belgische auto-assemblagebedrijven integraal volgens dit systeem uitgewerkt. Enkel in

een aantal subassemblages (dit zijn onderdelen die naast deze hoofdlijn worden voorgesamonteerd voor ze in de wagen worden ingewerkt) is er sprake van zogenaamde modules. Dergelijke 'alternatieve' vormen van productie blijven echter geïsoleerde eilanden in de fabriek. Meer zelfs, de studie reveleerde dat deze 'eilanden' in toeneemende mate vervangen worden door het lopendebandsysteem. In het algemeen streeft het management ernaar dergelijke voormontages onder meer door afbouw van tussenvoorraden zo nauw mogelijk bij de hoofdproductielijn te laten aansluiten. Op die manier breidt de kadans van de lopende band zich steeds verder uit tot alle uithoeken van de fabriek. Méér dan voorheen betekent arbeid in een moderne autofabriek 'kettinggebonden' arbeid. Dat heeft als gevolg dat voor oudere werknemers en werknemers met medische of andere restricties waarvoor kettinggebonden arbeid niet langer is aangewezen, nog moeilijk een plaatsje in de fabriek gevonden kan worden.

- Niet alleen constateert de studie méér lopende band, maar daarenboven ook een intensificatie van die lopende band. Hoger verwees ik al naar de tendens om 'speelruimtes' af te bouwen. Het wegwerken van tussenvoorraden moet het productieproces meer 'lean' maken. Daardoor kan het bedrijf zich soepeler en sneller aanpassen aan de marktvraag. Dat maakt het productieproces echter tegelijk meer 'kwetsbaar'. Door het aanpakken van de ketting verspreiden de problemen in één schakel zich sneller over de hele keten. Dat biedt vanuit managementszijde het 'voordeel' dat problemen in het proces meteen duidelijk zichtbaar worden, zodat ze ook voortdurend kunnen en moeten verbeterd worden. Tegelijk leggen de zware gevolgen van een probleem een toegenomen druk op de werknemers om ten alle prijze géén fout te begaan. Er wordt van werknemers niet enkel verlangd dat ze snel werken, maar ook dat ze met meer aandacht, concentratie en zorgvuldigheid werken.

- De vereiste tot hogere concentratie in de taakuitvoering vinden we ook terug als een gevolg van de toegenomen variabiliteit van de wagens op de lopende band. In radicale tegenstelling met Fords model-T kennen de hedendaagse

automobielfabrieken heel wat types in hun modellen die uitgerust kunnen zijn met een waslijst van opties. De opeenvolgende wagens op de lopende band zijn daarom allesbehalve identiek. Er is zelfs een toenemende tendens om verschillende modellen op éénzelfde productielijn te assembleren. Dat impliceert dat ook de taken voor de werknemers bij elke wagen kunnen verschillen. Hoewel het monotone arbeid betreft, is het tegelijk voor de werknemers bij elke wagen telkens weer uitkijken welke bewerking en onderdeel er vereist wordt. Het vergt een aangehouden concentratie om naargelang van het wagentype steeds de juiste handelingen te verrichten. Maar het kortcyclische en repetitieve karakter van het werk maakt het precies erg moeilijk om de concentratie op peil te houden. Als het werkelijk om telkens dezelfde taak zou gaan, zou de werknemer het 'verstand op nul en de blik op oneindig' kunnen zetten. Dan gaat het werk terwijl hij droomt van het weekend of een praatje maakt met collega's. De variabiliteit in modellen en types maakt het echter moeilijk om op 'automatische piloot' terug te vallen.

Een bijkomend probleem is dat de verschillende bewerkingen naargelang van het wagentype ook aanleiding geven tot wisselende werkbelastingen. Bij de ene wagen heeft de werknemer aan de lopende band al wat minder werk dan bij een andere wagen. De volgorde of 'mix' van de wagens op de lopende band moet dan ook goed overdacht zijn, zodat niet teveel wagens met een hoge werkbelasting elkaar opvolgen. Om tal van redenen kan zelfs een goed 'uitgebalanceerde' planning van deze volgorde in de praktijk ernstig verstoord worden. Dan breekt voor de werknemers een nachtmerrie van opeenvolgende piekbelastingen los. Hoe onschuldig die volgorde van wagens op het eerste gezicht ook lijkt, het is in automobielbedrijven een constante bron van kopzorgen en een potentieel bijzonder explosieve materie. Verstoringen van de mix en de daaruit voortvloeiende piekbelastingen zijn vaak de druppel die de emmer doet overlopen. De concrete aanleiding voor werkonderbrekingen rond werkdruk in automobielbedrijven ligt dan ook niet zozeer in het gemiddelde niveau van de werkbelasting, dan wel in de schommelingen

daarvan.

- Ook de trend naar een grotere polyvalentie van de werknemers stelt hun concentratieniveau op de proef. Door middel van polyvalentie worden werknemers onderling uitwisselbaar. Enerzijds lijkt het regelmatig uitvoeren van een andere deeltaak op een andere werkpost aanbevelenswaardig als een probaat middel om de verveling te doorbreken. Maar tegelijk betekent het ook dat werknemers bij wisseling van werkpost niet meteen op 'automatische piloot' kunnen doorwerken. Vele werknemers vragen dan ook niet liever dan op hun werkpost te blijven staan, ook al lijkt voor een buitenstaander wat afwisseling verkieslijker. Maar de routinisering die de werknemers op hun 'eigen' werkpost opdoen, stelt hen precies in staat om met minder moeite en concentratie het opgelegde hoge werkrhythme te volgen.

- De aandacht van de werknemers beperkt zich bovendien niet uitsluitend meer tot het uitvoerende werk. Er wordt van de werknemers ook een inbreng gevergd op het domein van de voorbereiding en ondersteuning van het productieproces. Die ruimere verantwoordelijkheid, die onder de vlag van teamwerk, aan de werknemers wordt toebedeeld, is positief te evalueren. Keerzijde van de medaille is echter dat werknemers niet alleen maar 'domweg' hun job moeten uitvoeren, maar ook geresponsabiliseerd worden voor de kwaliteit van de productie, voor het onderhoud van hun gereedschap, enz. Een inbreng die het bedrijf zeker van haar werknemers op prijs stelt en waarin het concept van teamwerk ook vaak blijft steken, zijn suggesties ter verbetering van het proces. Onder het motto 'in elk van u steekt een ingenieur' worden ideeën gevraagd om slimmer te werken, maar tegelijk is het een middel om de 'verborgen speelruimtes' op te sporen waarmee de werknemers in hun werkmethode de arbeidsanalisten te slim af zijn. Eenmaal die aan de oppervlakte gekomen zijn, wordt de klok bijgesteld.

Kansen op beter werk

Bovenstaande argumentatie kan volstaan om de verenigbaarheid van meer werkstress met eenzelfde niveau van output en zelfs minder ar-

heidsuren te illustreren. Hoewel er geen exacte meetresultaten van deze stress en nog minder van de evolutie hierin beschikbaar zijn, maakt ze duidelijk dat de klachten dienaangaande met het passende sérieux benaderd moeten worden. De beschreven ontwikkelingen zijn overigens niet tot de automobiellindustrie beperkt. De productieconcepten die er hoogtij vierten gelden ook vandaag nog vaak als model voor de organisatie van de productie in andere sectoren. 'Als het regent in de automobielsector, druppelt het in de rest van de industrie'. Men kan aannemen dat ook de geschetste gevolgen met betrekking tot de werkdruk zich in het zog hiervan verspreiden. Chaplins Little Tramp is allerminst uit onze bedrijven verdwenen.

Dit moet een aansporing zijn voor de werknemersvertegenwoordiging in de bedrijven om de kwaliteit van de arbeid een meer vooropstaande plaats op de agenda te verlenen. In het bijzonder omdat de geschetste tendensen niet uitsluitend als bedreigend mogen gezien worden. Herhaaldelijk werd in de argumentatie met de omschrijving 'enerzijds-anderzijds' gewezen op de potentieel tegenstrijdige gevolgen van de ont-

wikkelingen. De meer frequente wisselingen in het werk, het opnemen van meer verantwoording, de eigen inbreng van de werknemer in de werkmethode, die vanuit managementszijde gestimuleerd worden, kunnen ook bijdragen tot een rijkere taakhoud. Meer zelfs, ze zijn een noodzakelijke voorwaarde voor een betere kwaliteit van de arbeid. Het is daarom uit den boze het thema 'kwaliteit van de arbeid' enkel vanuit een conflictmodel te benaderen. Er is voor de vakbonden werk aan de winkel om deze opportuniteiten door een actieve inbreng beter te benutten, zodat de nieuwe managementfilosofieën naar hun eigen motto niet enkel resulteren in harder werken, maar veeleer in slimmer en beter werken.

[1] Chaplin, C., *My autobiography*. New York, Simon and Schuster, 1964, blz. 383.

[2] Moors, S. (red.), *Stress & werk: oorsprong en aanpak*. Brussel, Nova, 1994.

[3] Coetsier, P., *Het werk aan de lopende band: een bedrijfspsychologische studie. Individu & samenleving*, Standaard wetenschappelijke uitgeverij, 1996.

[4] Huys, R., e.a., *De uitgestelde transformatie: sociaal-organisatorische herstructureringen in het bedrijfsleven*. Brussel, DWTC, 1995.