voor politieke
ekonomie
4e jaargang, nr. 3

SJERP ZELDENRUST*

De zweep of de fluwelen handschoen?

Kontrole en autonomie in het arbeidsproces

1 Inleiding

"Met het aantal gelijktijdig aan het werk gezette arbeiders neemt hun verzet toe en daardoor noodzakelijkerwijs ook de druk van het kapitaal om dit verzet te breken."[1] Maar *hoe* gebeurt dat precies? En: gaat het nog net als in de tijd van Marx of heeft het kapitaal de fluwelen handschoenen aan?

De diskussies over het arbeidsproces, waaraan dit artikel een bescheiden bijdrage wil leveren, zijn in hun huidige vorm een betrekkelijk nieuw verschijnsel binnen de (neo-)marxistische theorie en wetenschap. Een sterke impuls tot diskussie en onderzoek op dit gebied is Braverman's *Labor and Monopoly Capital* geweest – een schitterend, kompromisloos boek; stellig één van de belangrijkste binnen het marxisme van het voorbije decennium.[2] Het is vooral in de Verenigde Staten en in Groot-Brittannië onderwerp van intensieve diskussie geweest. In het laatste land kwamen verschillende *Labour Process Groups* tot stand die aan theorievorming en onderzoek werkten, soms ook in samenwerking met vakbondsafdelingen of bedrijfsledengroepen. Op landelijk niveau hield de Britse *Conference of Socialist Economists* (CSE) er zich uitvoerig mee bezig.

In Nederland is aan het onderwerp ook aandacht geschonken, zij het minder dan elders. Ik beperk mij tot het aanstippen van enkele publikaties in dit tijdschrift. Maarten van Klaveren schreef over tendenzen tot dekwalifikatie van de arbeidskracht in verband met struktuurpolitiek van de overheid.[3] Vorig jaar publiceerde een

* Doktoraalstudent vrije studierichting scheikunde, Rijksuniversiteit Groningen.

1. K. Marx, *Het Kapitaal*, Bussum 1975, p. 242.
2. H. Braverman, *Labor and Monopoly Capital*, New York/London 1974 (hierna: 1974).
3. M. van Klaveren, 'Struktuurpolitiek en dekwalifikatie van de arbeid', in: *Tijdschrift voor Politieke Ekonomie* jrg 2 nr. 3, 1978, pp. 45-56.

Nijmeegse projektgroep een bekommentarieerd overzicht van enige buitenlandse literatuur, dat goed bruikbaar is als inleiding.[4] Daarna verscheen nog een interview met Benjamin Coriat, die enkele boeken schreef op dit terrein.[5]
De bedoeling van dit artikel is het bespreken van de ideeën van de Britse ekonoom Andy Friedman, vooral aan de hand van zijn boek *Industry & Labour*. Deze kent, anders dan Braverman, aan arbeidersverzet een centrale plaats toe bij de analyse van de ontwikkeling van arbeidsprocessen. Hij onderscheidt verschillende management-strategieën, die afhankelijk zijn van de aard en kracht van dat verzet.[6]

2 Braverman en verder

Voor ik tot de bespreking van Friedman kom, wil ik voor een goed begrip ervan beginnen bij de diskussie naar aanleiding van het boek van Braverman. De Projektgroep 'Techniek, Organisatie, Arbeidsmarkt' heeft in haar artikel de grote lijnen van dit boek al weergegeven.[7] Daarom vestig ik hier nog slechts op enkele punten de aandacht.
Braverman analyseert "de degradatie van werk in de twintigste eeuw", zoals de ondertitel van het boek luidt. Het is bedoeld als een voortzetting van de studie die Marx van de ontwikkeling van het arbeidsproces maakte in *Het Kapitaal*, maar nu voor de fase van het monopoliekapitalisme. Braverman legt de voortschrijdende inhoudsloosheid van de arbeid bloot, de vernietiging van het vakmanschap, en ontmaskert zo mythes als zou arbeid met de invoering van moderne, ingewikkelde machinerie steeds hoogwaardiger zijn geworden.[8]
Van centrale betekenis in zijn analyse is de scheiding van *konceptie* en *uitvoering*: het management isoleert de konceptie, dat is het ontwerpen van het arbeidsproces, brengt de konceptie onder zijn kontrole, en reduceert zo (uitvoerende) arbeid tot eenvoudige, precies voorgeschreven taken. Daardoor is de bedrijfsleiding niet langer afhankelijk van de vakbekwaamheid van de arbeiders.[9]
Braverman ontleent de scheiding van konceptie en uitvoering aan

4. Projektgroep 'Techniek, Organisatie, Arbeidsmarkt', 'Maatschappelijke bepaaldheid van techniek en organisatie', in: *Tijdschrift voor Politieke Ekonomie* jrg 3 nr. 4, 1980, pp. 39-85.
5. H. Kijne e.a., 'Arbeidsproces en klassenstrijd, interview met Benjamin Coriat', in: *Tijdschrift voor Politieke Ekonomie* jrg 4 nr. 1, 1980, pp. 57-70.
6. A.L. Friedman, *Industry and Labour*, London 1977 (hierna: 1977a). A.L. Friedman, 'Responsible Autonomy versus Direct Control over the Labour Process', in: *Capital and Class* 1, 1977, pp. 43-57 (hierna: 1977b). A.L. Friedman, 'Workers resistance and marxian analysis', in: *CSE-conference papers*, 1979, pp. 270-275 (hierna: 1979).
7. Projektgroep, *op. cit.*, pp. 58-61.
8. Zie bijv. Braverman 1974, p. 424.
9. Braverman 1974, hfdst. 4.

Taylor, de meest bekende figuur uit de Amerikaanse *Scientific Management*-beweging van de jaren voor de eerste wereldoorlog. Deze laatste schreef: "Het denkwerk moet zoveel mogelijk uit de werkplaats worden verwijderd, en samengebracht in de plannings- of ontwerpafdeling..."[10] Gekombineerd met de voortgeschreden arbeidsdeling en de technologie, die steeds zo wordt ontwikkeld dat de afhankelijkheid van de arbeiders maximaal is, komt Braverman uit bij de situatie van volledig gedegradeerde uitvoerende arbeid, onderworpen aan exakte voorschriften en aan strikte supervisie. De onderschikking van arbeiders in het arbeidsproces is volgens deze visie kompleet.

Kritiek

Op het boek van Braverman kwam nogal wat kritiek.[11] In het kader van dit artikel zou ik daarvan drie punten willen noemen. In de eerste plaats laat hij een onderzoek naar de betekenis van *arbeidersverzet* of andere reakties van arbeiders voor de ontwikkeling van het arbeidsproces achterwege. Hij wekt zo de indruk dat de arbeidersklasse de degradatie in het verleden over over zich heen heeft laten komen, of dat, zo er al verzet was, dit aan het uiteindelijke resultaat niets heeft afgedaan. Bovendien suggereert deze benadering dat strijd binnen het arbeidsproces op de korte termijn ook geen *perspektief* biedt op resultaat. Pas de revolutie – en daar is Braverman wèl optimistisch over – zal verandering brengen.[12]

Een tweede bezwaar is dat hij, ondanks de titel van het boek, geen onderscheid maakt tussen monopolie- en konkurrentiekapitaal, of niet onderzoekt wat de betekenis van de fase van het monopoliekapitalisme voor het arbeidsproces is. Er lijkt geen essentieel verschil te zijn tussen monopoliekapitalisme en het eerdere konkurrentiekapitalisme, waar het de 'wetten' van het arbeidsproces betreft.[13]

Een derde kritiekpunt dat ik hier naar voren wil brengen is wat meer theoretisch van aard. Door de scheiding van konceptie en uitvoering te ontlenen aan Taylor werkt hij volgens mij met een te beperkt begrip van konceptie, dat daarom tot ontoereikende konklusies kan leiden. Het omvat bij Braverman in de eerste plaats de 'arbeidsorganisatie'. Hij is dubbelzinnig over de vraag of de ontwikkeling van wetenschap en techniek ten behoeve van het

10. Frederick W. Taylor, 'Shop Management' (1903), in: *Scientific Management*, New York/London 1947, p. 30, geciteerd bij Braverman, *op. cit.*, p. 113.
11. Een opsomming geeft R.C. Edwards, 'The social relations at the point of production', in: *The Insurgent Sociologist*, vol. VIII no. II/III, 1978, pp. 109-110.
12. H. Braverman, 'Two Comments', in: *Monthly Review* vol. 28 no. 3, 1976, p. 124.
13. Edwards, *op. cit.*, p. 109.

produktieproces ook onder het begrip konceptie valt. De onderlinge verhouding tussen arbeidsorganisatie en aard van de techniek dreigt zo teveel uit het oog te worden verloren.[14] Volgens mij moet juist het ontwerpen van nieuwe technologie tot de konceptie worden gerekend. Bij het ontwerpen van produktiemiddelen zullen bijvoorbeeld arbeidsorganisatorische vereisten in een bepaalde fase een rol spelen. De arbeidsorganisatie wordt als het ware in de techniek ingebakken; de lopende band is een voor de hand liggend voorbeeld, maar het geldt ook voor de geïsoleerde operator in een chemische fabriek. Braverman heeft zeker oog voor dergelijke aspekten van technologie in het kapitalisme, maar behandelt ze gescheiden van het 'Taylorisme'. Een gevaar van het op deze wijze hanteren van het begrip konceptie komt verderop aan de orde bij de bespreking van Friedman's boek.

Taylor en Ford

Het is wellicht verhelderend hier enige aandacht te besteden aan het Taylor-systeem en de betekenis ervan. Braverman beoordeelt het verkeerd, naar mijn inzicht, en is daarin niet de enige. Frederick Winslow Taylor was vanaf 1881 bezig met het reorganiseren van werk, om te komen tot een hogere arbeidsintensiteit.[15] Toen zijn systeem uitgekristalliseerd was, rond 1900 en daarna, kwam het in het kort op het volgende neer. Met behulp van tijd- en bewegingsstudies werd het werk door specialisten geanalyseerd en in standaardelementen uiteengelegd. Zo werd, wat voorheen het vakmanschap was en tot het domein van de arbeiders behoorde, door het management 'onteigend'. Vervolgens kon door de planningsafdeling voor elke uit te voeren taak de methode worden voorgeschreven die het minste tijd vergde; de arbeiders moeten precies dàt uitvoeren wat op hun instruktiekaarten voorkwam. Het grote voordeel van het systeem, vanuit het management gezien, was vooral dat men nu direkt greep kreeg op de details van het arbeidsproces, waar men voorheen afhankelijk was van de goede wil van vakarbeiders – die zo hun eigen idee hadden over wat onder een redelijk arbeidstempo moest worden verstaan. Het systeem was een aanval op de positie van vaklieden; een expliciet doel was "minderwaardige *(inferior)* arbeiders in staat te stellen werk te doen, wat voorheen als geschoold werd beschouwd".[16] Een voorbeeld laat zien wat het Taylor-systeem in de praktijk voor konsekwentie had: een door hem en enkele aanhangers tussen 1904

14. Braverman spreekt bijvoorbeeld van "de universele toepassing van Taylorisme op werk in zijn verschillende vormen en stadia van ontwikkeling, onafhankelijk van de aard van de gebruikte technologie". Braverman 1974, p. 85n.
15. Zie voor de ontwikkeling van het Taylor-systeem bijv. H.B. Drury, *Scientific Management*, New York 1922.
16. Drury, *op. cit.*, p. 245.

en 1910 gereorganiseerd bedrijf (de Tabor Manufacturing Company) telde na de reorganisatie 75 uitvoerende arbeiders en 20 employees in management en kantoor. Ervóór was die verhouding 105 tegen 5. Het bedrijf was dus voorzien van een loodzware top van planners. Het Taylor-systeem was vooral ontwikkeld in en voor kleine bedrijven in de lichte metaalindustrie, waar een groot aantal, steeds wisselende produkten werden gemaakt. Omdat het werk opgedeeld was in standaardhandelingen kon het management van te voren de gewenste manier van produceren voorschrijven, en de daarbij behorende arbeidstijd berekenen. Vahrenkamp noemt het systeem "burokratisch".[17] Taylor zette weliswaar de aanval in op de positie van vakarbeiders, in een periode waarin de greep die deze nog op het arbeidsproces hadden de snelle expansie van het kapitaal belemmerde, maar had er een enorme papierwinkel voor nodig terwijl hij het produktieproces *on*gemechaniseerd liet. Anders dan zijn systeem sloeg zijn *boodschap* – greep van het management op het arbeidsproces – bij veel ondernemers wel aan, evenals sommige van zijn technieken, de tijdmeting voorop. Als de "ware revolutionair van de kapitalistische grootindustrie"[18] in die tijd moet niet Taylor maar *Henry Ford* worden beschouwd. Hij liet de vereiste volgorde van de handelingen en de tijd die er aan besteed mocht worden niet op papier specificeren, maar in het machinesysteem – de lopende band – inbouwen. Ford realiseerde de scheiding van konceptie en uitvoering niet burokratisch, maar door *mechanisering*, door inschakeling van wetenschap en techniek. De beheersing van de arbeiders door de bedrijfsleiding, op basis van het monopoliseren van de konceptie, gebeurt hier via de machinerie. Een bekend thema bij Marx: "De scheiding tussen de geestelijke krachten van het produktieproces en de handarbeid en de verandering van die krachten in de macht van het kapitaal over de arbeid vindt (...) zijn voltooiing in de op basis van de machinerie opgebouwde grootindustrie."[19] Deze had het natuurlijk niet over autofabrieken, maar over in zijn tijd al gemechaniseerde produktie-processen – vooral in de textielindustrie.

Nu kan duidelijk worden wat mijn bezwaren zijn tegen Braverman's beoordeling van Taylor, en tegen zijn aan Taylor ontleende begrip van konceptie. Het Taylorisme is niet de "expliciete verwoording van de kapitalistische produktiewijze",[20] maar een systeem dat bleef steken op de drempel van de gemechaniseerde massafabrikage. Een Tayloriaans begrip van konceptie omvat dan ook niet de

17. R. Vahrenkamp, 'Taylors Lehren – ein Mittelklassentraum', in: *Kursbuch* 43, 1976, pp. 14-26. Zie ook R.C. Edwards, *Contested Terrain*, New York 1979, pp. 97-104.
18. Vahrenkamp, *op. cit.*, p. 26.
19. Marx, *op. cit.*, p. 318.
20. Braverman 1974, p. 86.

systematische inschakeling van wetenschap en techniek ten behoeve van mechanisering, automatisering en anderszins nieuwe processen terwijl *die* toch in de eerste plaats onder "de geestelijke krachten van het produktieproces" moeten worden begrepen.

3 Logika van het kapitaal, of klassenstrijd

Door, zoals hiervoor aangestipt, klassenstrijd in het arbeidsproces buiten beschouwing te laten, loopt Braverman's betoog uit op wat wel 'logika van het kapitaal' *(capital logic)*[21] is genoemd: uit de akkumulatiedwang worden 'wetten van het kapitalistisch arbeidsproces' afgeleid. Arbeidsdeling en onderschikking van de arbeid zouden totaal zijn geworden.[22] De arbeiders kunnen alleen nog afwachten of het systeem wellicht aan zijn eigen krises ten onder gaat. "Plotseling", zegt Friedman ironisch, "maar zonder dat men hem aantreft in de theoretische kategorieën die tot de krises leidden, zal de 'korrekte' voorhoedepartij of spontane massa-organisatie opstaan en gewillige arbeiders naar de revolutie leiden".[23]
We moeten, zeggen Friedman en Aronowitz terecht, de 'logika van het kapitaal' niet zien als een beschrijving van de werkelijkheid, maar als één kant van die werkelijkheid, als een serie tendenzen waartegen tegen-tendenzen bestaan of ontstaan, in het bijzonder de klassenstrijd.[24] "Feitelijk wordt de ontwikkeling van de technologie of van de produktiekrachten niet bepaald door alleen de logika van de akkumulatie, maar door het nastreven van die logika in de klassenstrijd."[25] Een konkreet arbeidsproces moet worden gezien als historisch resultaat van de strijd tussen kapitaal, dat het proces ondergeschikt wil maken aan de meerwaarde-produktie, en arbeiders, die zeggenschap over hun werk proberen te houden of te veroveren, en onmenselijke aspekten van het werk proberen tegen te houden of te bestrijden. Op zijn beurt kan de bedrijfsleiding daar weer op reageren, of zelfs op anticiperen, door het voeren van een bepaald beleid.
Vanuit deze gedachte heeft Friedman zijn boek *Industry & Labour* geschreven, dat ik hieronder zal bespreken. Zo wordt het bezwaar ondervangen dat ik eerder in dit artikel noemde als het eerste kritiekpunt op Braverman. Zoals ik verderop zal behandelen, heeft

21. Zie voor een polemiek tegen dit verschijnsel S. Aronowitz, 'Marx, Braverman and the logic of capital', in: *The Insurgent Sociologist*, vol. VIII no. II/III, 1978, pp. 126-146.
22. Een analyse die ook sterke *capital logic*-trekken vertoont is: Brighton Labour Process Group, 'The Capitalist Labour Process', in: *Capital and Class* 1, 1977, pp. 3-26, een artikel dat een grote invloed heeft gehad in het Britse debat over het arbeidsproces.
23. Friedman 1979, p. 270.
24. Vgl. Aronowitz, *op. cit.*, p. 141.
25. Friedman 1979, p. 275.

Friedman ook een theorie over de betekenis voor het arbeidsproces van het monopoliekapitalisme (als fase in de geschiedenis van het kapitalisme) – dat was het tweede punt van kritiek op Braverman – en meent hij dat onder bepaalde omstandigheden de scheiding van konceptie en uitvoering gedeeltelijk kan worden opgeheven. Dat laatste zal ik in het vervolg van het artikel ook bespreken, in het licht van de opmerkingen die ik hierover heb gemaakt.
Ik ga nu verder met een weergave van een aantal centrale gedachtengangen van Friedman.

Management en kontrole
Waarom heeft management behoefte aan kontrole over de arbeiders? Omdat aard en intensiteit van het werk niet bij voorbaat vastligt. Ter verduidelijking van dit punt kan het onderscheid dienen dat Marx heeft ingevoerd tussen arbeidskracht (of arbeidsvermogen) en arbeid. Een ondernemer 'koopt' arbeidskracht, op de arbeidsmarkt, maar deze moet nog worden omgezet in konkrete arbeid. Terwijl de ondernemer belang heeft bij een maximale benutting van de arbeidskracht, hebben de arbeiders er belang bij dat het werk een redelijke belasting niet te boven gaat. Kontrole, beheersing van de arbeiders heeft de funktie zoveel mogelijk arbeid uit de arbeidskracht te halen. Hier ligt dus konfliktstof tussen arbeiders en management.[26]
Maar op welke wijze wordt de arbeid beheerst? Braverman meende dat dat altijd gebeurt volgens Tayloristische praktijken: gedetailleerde voorschriften voor de arbeiders, een minimale verantwoordelijkheid en strikt, autoritair toezicht op de juiste uitvoering. Friedman noemt deze variant *direkte kontrole*, en poneert dat daarnaast een ander principe mogelijk is, dat hij de *verantwoordelijke autonomie*-strategie doopt. In deze laatste strategie probeert het management de loyaliteit van de werkers te winnen door het toestaan van een zekere autonomie; het is een meer ideologische dan een dwangmatige benadering. Op beide strategieën kom ik uitvoeriger terug.
Managers van een onderneming mogen het in een arbeidsproces dan in principe voor het zeggen hebben, 'kontrole' is geen eenduidig begrip maar omgeven met voetangels en klemmen, zo maakt Friedman duidelijk in een wat ingewikkeld maar verhelderend betoog.[27] Managers funktioneren gedwongen binnen de produktieverhoudingen van het kapitalisme: de konkurrentie, en de verhouding kapitaal-arbeid. De top van een bedrijf moet zorgen dat het zich op de markt handhaaft, *en* moet met het arbeidersverzet in haar bedrijf zo omgaan dat haar belangen zo min

26. Vgl. Friedman 1977a, pp. 77 e.v.
27. Idem, pp. 83-85.

mogelijk geschaad worden. 'Management' is ook management van het arbeidersverzet: al naar gelang voorkómen, hard terugslaan, inkapselen, etcetera. Aan de ene kant dwingt de konkurrentie tot een zo laag mogelijke kostprijs, waardoor tendenzen tot arbeidsdeling, degradatie en intensivering worden gevoed. Maar als daartegen op welke manier ook reaktie of verzet komt, moet daarop worden gereageerd. Als door te sterk verloop, ziekteverzuim of door akties de kosten stijgen of de produktie verstoord wordt, zal het management proberen tegenmaatregelen te treffen. Die kunnen bestaan uit het opgeven van een stukje *direkte* kontrole over het arbeidsproces, dus het toestaan van een zekere autonomie, als onderdeel van een strategie om de *globale* kontrole te handhaven of te vergroten. Voorbeelden zijn de Zweedse humaniserings-experimenten. Volvo en Saab zagen zich gekonfronteerd met een hoog verloop en verzuim, onder meer versterkt door een krappe arbeidsmarkt, en probeerden door groepswerk – het afstaan van een beetje direkte kontrole over het werk – de stabiliteit van de produktie als geheel te vergroten. Kontrole is geen 'zero sum' koncept, dat wil zeggen dat de kontrole die arbeiders erbij krijgen er niet noodzakelijk bij de bedrijfsleiding afgaat.

Historisch

In de geschiedenis van het kapitalisme hebben situaties van 'verantwoordelijke autonomie' en van 'direkte kontrole' altijd naast elkaar bestaan, meent Friedman. In de vorige eeuw, ruwweg gesproken, waren het vooral de vakarbeiders in nog niet echt gemechaniseerde ('gerevolutioneerde') bedrijfstakken, die op basis van hun vakbekwaamheid een aanzienlijke autonomie genoten, en bovendien ongeveer twee keer zoveel verdienden als ongeschoolde arbeiders (dit betreft Groot-Brittannië). Ze ontleenden hun relatief bevoorrechte positie onder meer aan de vereiste opleiding, waardoor ze niet zomaar konden worden vervangen door een willekeurige werkloze. De vakarbeiders waren bovendien sterk georganiseerd in vakbonden *(craft unions)*, die geen ongeschoolden toelieten. De ongeschoolden waren in het arbeidsproces onderworpen aan strikt toezicht, en ze waren nauwelijks georganiseerd. Organisaties van ongeschoolden kwamen pas op vanaf ongeveer 1880: de *new unions*. In de overgang naar het monopoliekapitalisme – die Friedman dateert van 1870 tot de eerste wereldoorlog – traden enkele belangrijke veranderingen op. Met de opkomst van bonden van ongeschoolden nam het belang van de 'interne arbeidsmarkt' toe, vergeleken met de normale, externe arbeidsmarkt. "De interne arbeidsmarkt bevindt zich waar arbeiders en managers onderhandelen over de voorwaarden voor realisatie van arbeid of arbeidskracht. Managers proberen arbeiders bepaalde taken snel

en volgens hun specifikaties te laten uitvoeren, terwijl de arbeiders hun betaling en arbeidsomstandigheden proberen te verbeteren (...)."[28] Het toenemend belang van die interne arbeidsmarkt had onder andere als oorzaak het gaandeweg kleiner worden van het 'arbeidsreserveleger' (*buiten* de fabriek), waardoor de positie van de niet of weinig geschoolde arbeiders in de fabriek minder wankel en afhankelijk werd. In deze situatie hadden bonden van weinig of niet geschoolden veel betere mogelijkheden dan voorheen; georganiseerd zijn was nu niet langer uitsluitend gekoppeld aan vakbekwaamheid.
Een betrekkelijke monopoliepositie gaf managers meer marges. Ze kregen door een zekere afscherming van de konkurrentiedruk meer ruimte van handelen dan het geval is in een markt met sterke konkurrentie: daar komt alleen het streven naar maximale winst op korte termijn aan de orde. "Topmanagers van bedrijven met monopoliemacht hoeven niet om te overleven de prijs en output-kombinatie, het niveau en het soort van mechanisering, de organisatie van het werk of de kode van fabrieksdiscipline te kiezen die nodig zouden zijn voor maximale korte termijn-winst."[29]
Na de literatuur over monopolies overzien te hebben komt Friedman tot de konklusie dat het streven naar hoge, maar vooral ook *stabiele* winsten hier typerend is, en dat er om dat doel te bereiken verschillende strategieën kunnen worden gebruikt, anders dan bij een bedrijf dat wel sterk aan konkurrentie onderhevig is. Die strategieën hebben betrekking op het omgaan met leveranciers, klanten en vooral arbeiders.[30] Wat de laatste groep betreft, dat zijn de al genoemde strategieën van direkte kontrole en verantwoordelijke autonomie. Verantwoordelijke autonomie werd aanvankelijk gezien als een feodaal overblijfsel dat de kapitalist noodgedwongen nog aan de vaklui moest toestaan vanwege hun direkte greep op het arbeidsproces. Maar met de opkomst van organisaties van weinig of niet-geschoolde arbeiders, bevorderd door de verminderde druk van de arbeidsreserve en de gegroeide monopoliepositie van een deel van het bedrijfsleven, wordt een verantwoordelijke autonomie-aanpak ook mogelijk voor *bepaalde* kategorieën semi- of ongeschoolden. Door het inkapselen van verzet met behulp van een dergelijke strategie kan de gewenste hoge en gelijkmatige winst worden veiliggesteld; bijvoorbeeld omdat het handhaven van een hoog produktieniveau lukratiever is, vanwege de te behalen monopoliewinsten, dan te beknibbelen op loonkosten waardoor het risiko op arbeidsonrust wordt gelopen.[31]
Maar de opkomst van het monopoliekapitalisme liet tegelijkertijd een sterke toename zien in managementtheorie en -praktijk die tot

28. Idem, p. 68.
29. Idem, p. 25.
30. Idem, p. 26.
31. Friedman 1979, p. 273.

doel had de direkte kontrole over *andere* kategorieën arbeiders te vergroten: Taylor, Ford en vele andere namen zijn daarmee verbonden. Hoe beide strategieën er meer konkreet uitzien, en hoe ze zich tot elkaar verhouden (alles nog steeds volgens Friedman) – wanneer de één wordt gebruikt, en wanneer de ander, en hoe ze in elkaar over kunnen gaan – zal ik nu proberen weer te geven.

Direkte kontrole

De direkte kontrole-strategie vat Friedman als volgt samen: "In essentie verwijdert de direkte kontrole-strategie de vakbekwaamheid en het initiatief van de arbeiders als het hart, en als het feitelijk funktioneren van het arbeidsproces, en vervangt ze door een centraal, onder leiding van managers gekoncipieerd ontwerp van specifieke taken, snelheid en inspanning. De belangrijkste methodes om direkte kontrole te vergroten zijn het uitbreiden van de arbeidsdeling en mechanisering (hoewel beide voor het management niet alleen via hun effekt op direkte kontrole vaak produktiviteitswinst opleveren)."[32]

Bewuste pogingen om via managementsystemen meer greep te krijgen op het arbeidsproces – vergroting van de direkte kontrole – zijn de meest opvallende kenmerken in de overgangsperiode naar het monopoliekapitalisme.[33] Het vakmanschap en de macht van de vakarbeiders werd gebroken ten gunste van vergaande arbeidsdeling en mechanisering; zo lag de weg open naar een hoger werktempo en een hogere produktiviteit, en het kunnen benutten van (relatief) goedkope, weinig geschoolde arbeidskrachten. In de Verenigde Staten voltrok zich deze overgang van van vakarbeid afhankelijke produktie naar massafabrikage op basis van ongeschoolde arbeid het snelst. Daar waren rond de eeuwwisseling ook in overvloed ongeschoolde werkkrachten – immigranten, zwarten – beschikbaar. Friedman ziet het Taylorisme als geavanceerd systeem van direkte kontrole dat berust op arbeidsdeling, hoewel hij ook aangeeft dat er meer sprake van was dat Taylor's *theorie* grote invloed had dan dat zijn systeem in de praktijk werd toegepast.[34] Als aanvulling op 'eenvoudig Taylorisme' noemt hij de invoering van de lopende band-produktie, met Ford als bekendste pionier (1913); de lopende band werd in Engeland in de jaren '20 en '30 vrij algemeen ingevoerd.[35]

De direkte kontrole-strategie heeft een aantal beperkingen, die zichtbaarder worden naarmate de strategie haar uiteindelijke doelstellingen dichter benadert, aldus Friedman.[36] Deze strategie behandelt de arbeiders in laatste instantie als machines die door

32. Friedman 1977b, p. 49.
33. Friedman 1977a, p. 91.
34. Idem, pp. 92-93.
35. Idem, p. 98.
36. Idem, p. 94.

een centraal systeem moeten worden gemanipuleerd, en die in het arbeidsproces nadrukkelijk af dienen te zien van het ontplooien van enig eigen initiatief. De ongemakken van het moeten werken in zo'n situatie probeert men vanuit het management te kompenseren met hoog loon. Arbeiders zijn echter geen machines, ze blijven een eigen wil houden en stellen zich vaak, al of niet georganiseerd, vijandig op tegenover de bedrijfsleiding. En meestal laten ze zich evenmin afkopen – hun wil is niet alleen op direkt, financieel eigenbelang gebaseerd, zeker niet als het naakte bestaan niet meer op het spel staat. Omdat de direkte kontrole-strategie nu juist voorziet in hoger loon voor degenen die eronder werken blijkt hier volgens Friedman een tegenstelling te bestaan binnen deze strategie. Hieruit komen problemen voort in de vorm van *inflexibiliteit* van het produktieproces. Omdat nog slechts standaardhandelingen mogen worden uitgevoerd en eigen initiatief wordt tegengegaan vermindert de belangstelling voor het werk, en ontstaat een voedingsbodem voor onvrede. Omdat door de vernietiging van de afzonderlijke vakbekwaamheden het onderscheid tussen verschillende soorten arbeiders afneemt, worden ook de barrières voor gezamenlijke strijd minder groot – de onderlinge *resonantie* neemt toe, zegt Friedman. En omdat door de hoge mate van arbeidsdeling en gecentraliseerde kontrole de *integratie* van het produktieproces toeneemt, wordt het ook erg gevoelig voor sabotage en akties, ook van kleine groepen. Het komt bijvoorbeeld in de Britse auto-industrie vaak voor dat duizenden arbeiders op non-aktief staan vanwege een staking van een kleine goed georganiseerde groep. In de laatste plaats zet de direkte kontrole-strategie met het initiatief van de arbeiders ook de *positieve* kant daarvan overboord: de betrokkenheid bij het arbeidsproces verdwijnt en daarmee de bereidheid bijvoorbeeld storingen soepel op te lossen. Dat kan bij snelle veranderingen in de techniek van het produktieproces voor het management een nadeel zijn.
De direkte kontrole-strategie kenmerkt zich dus door inflexibiliteit omdat technische veranderingen moeizaam worden opgenomen, en omdat het systeem de weerzin tegen zichzelf aanmoedigt en door arbeidsdeling en centralisatie zeer gevoelig voor verzet is. Dat laatste wordt vooral een probleem als het management vanwege een teruglopende afzet een gedeelte van de arbeiders op non-aktief wil stellen – verzet daartegen slaat snel over op andere groepen arbeiders.

Verantwoordelijke autonomie
Anders dan de direkte kontrole, die voortkwam uit enkele eeuwen (pré-industriële) arbeidsdeling, een eeuw mechanisering, en daarna

scientific management en lopende band-produktie, is – zegt nog steeds Friedman – de verantwoordelijke autonomie-strategie minder herkenbaar, en in de managementtheorie niet eenduidig geformuleerd.
Zoals al is vermeld was de autonomie van vakarbeiders, vooral in de laatste helft van de 19e eeuw, de eerste door Friedman onderscheiden vorm van deze strategie. Met de komst van massafabrikage en monopoliekapitalisme bleef er in eerste instantie niet veel méér over van verantwoordelijke autonomie dan konflikt-regulerende procedures tussen kapitaal en arbeid over wijzigingen in het produktieproces, en dan pogingen van topmanagers – tegelijk met het invoeren van direkte kontrole op de werkvloer – de vakbonds*top* over te halen de leden zover te krijgen dat ze zich 'verantwoordelijk' zouden gaan gedragen.[37] Maar na de tweede wereldoorlog werd deze benadering minder bevredigend. Door de sterke groei van de exporten en het teruglopen van de werkloosheid werd – in Engeland althans – het aandringen van de vakbonden op verantwoordelijkheid minder effektief. "Plaatselijke vormen van verzet konden de winst een harde klap geven, als de vraag hoog was."[38]
Vanwege sterk arbeidersverzet, dat in de jaren '20 en '30 tegen direkte kontrole was ontstaan (vooral tegen tijd- en bewegingsstudies) en de al genoemde verdere beperkingen ervan, werd gezocht naar andere mogelijkheden. Friedman ziet in de industriële psychologie en sociologie twintigste-eeuwse aanzetten tot een theorie van de verantwoordelijke autonomie. Hij keert zich op dat punt nadrukkelijk tegen Braverman, die meende dat deze stromingen zich uitsluitend bezig houden met het aanpassen van de arbeiders aan de Tayloristische arbeidsorganisatie, die "de wereld van de produktie overheerst".[39]
De bedoeling van deze theorieën is het inspelen op de *subjektieve* kant van de arbeiders en die in te schakelen ten dienste van de doelstellingen van het management – tegengesteld aan de mechanistische aanpak van Taylor dus. De bekendste stroming was geruime tijd de 'human relations school' rond Elton Mayo. Volgens deze theorie hebben arbeiders veel behoefte aan 'erbij horen' en gezelligheid, in een maatschappij met een tekort aan 'intimiteit, samenhang en voorspelbaarheid'. Vakbondsaktiviteiten bijvoorbeeld zijn in deze visie een manier om het gebrek aan onderling kontakt tussen de arbeiders op te heffen. Maatschappelijke konflikten worden gezien als resultaat van een gebrek aan individuele aanpassing.

37. Idem, pp. 96-99.
38. Idem, p. 99.
39. Braverman 1974, p. 87. Zie voor Friedman's kritiek: Friedman 1977a, pp. 80-82; p. 99.

Het antwoord dat de diverse psychologische en sociologische theoretici op deze gevoelens geven is volgens Friedman een kombinatie van: het interessanter maken van het werk (gezelligheid, geborgenheid, uitdaging en variatie), selekteren van de geschikte arbeiders bij de vereiste taken, het manipuleren van sentimenten tegen de konkurrentie ('ons bedrijf' tegen 'de buitenlanders', bijvoorbeeld) en het in het algemeen bevorderen van teamgeest, 'counselling' van onaangepaste werknemers, en het verzorgen van loyaliteit aanmoedigende zaken als sportfaciliteiten (PSV!). Centraal kenmerk is het terugdringen van verzet door het opbouwen van loyaliteit met de onderneming.[40]

Enkele van deze taktieken houden wijzigingen in in de organisatie of de techniek van het arbeidsproces. Groepswerk in de auto-industrie is daar een voorbeeld van; de succesvolle vervanging van lopende band-achtige steenkoolwinning door een flexibeler systeem op basis van werkgroepjes, onder leiding van het bekende Tavistock instituut, is een tweede geval. Groepswerk geeft vermindering van integratie en resonantie, waardoor het produktieproces minder kwetsbaar wordt; de groepjes vervullen vaak parallelle taken, en konkurreren soms. Friedman's belangrijkste bewijsstuk, het *gang system* bij Standard in Coventry behandel ik verderop.
Het essentiële verschil met de visie van Braverman is hier dus dat Friedman van mening is dat de organisatie of de techniek, binnen het kapitalisme, kan afwijken van direkte kontrole als dit teveel verzet en/of inflexibliteit en daarmee te hoge kosten oplevert. Deze vorm van de verantwoordelijke autonomie-strategie is een poging enkele nadelen van direkte kontrole, die steeds zichtbaarder waren geworden, te bestrijden. Ze is gaan optreden in de 'latere' periode van het monopoliekapitalisme, volgens Friedman, om twee redenen. Aan de ene kant nam de georganiseerde kracht van minder geschoolde arbeiders sterk toe, en daarmee verminderde de effektiviteit van direkte kontrole. Bovendien werd de arbeidsmarkt na de tweede wereldoorlog krapper dan ooit tevoren. Aan de andere kant biedt zoals al besproken een verminderde konkurrentiedruk managers de financiële ruimte – hoge lonen zijn altijd onderdeel van deze strategie – om via het garanderen van arbeidsrust op langere termijn tot blijvende, hoge winsten te komen. Maar: "Verantwoordelijke autonomie is als uiteindelijk ideaal evenmin te bereiken als direkte kontrole. Verantwoordelijke autonomie heft vervreemding en uitbuiting niet op, maar verzacht alleen de werking ervan of leidt de aandacht van de arbeiders er vanaf. Het ideaal ervan is arbeiders zich te laten gedragen *alsof* ze deelnemen aan een

40. Friedman 1977a, pp. 99-100.

proces dat hun eigen behoeften weerspiegelt, in plaats van een proces dat gericht is op akkumulatie en winst."[41]
Als hèt moment waarop de strategie faalt noemt Friedman het inzakken van de vraag naar het vervaardigde produkt, of het toenemen van de konkurrentie – bijvoorbeeld waar een nationaal monopolie last krijgt van internationale konkurrenten (Japanse auto's bijvoorbeeld). Dan kan het management op lonen willen bezuinigen of arbeiders op non-aktief stellen of ontslaan. Van verantwoordelijk gedrag der arbeiders blijft dan weinig over, verwacht Friedman. Het lijkt hem waarschijnlijk dat het verzet in zo'n geval sterker zal zijn dan bij arbeiders in een direkte kontrolesituatie, omdat de autoriteit op een ideologische basis – loyaliteit – berustte.
Het is opvallend dat hij *niet* als risiko van de 'verantwoordelijke autonomie'-strategie noemt dat deze wel eens uit de hand zou kunnen lopen en de arbeiders meer autonomie zouden kunnen gaan eisen dan het management welgevallig is.[42]

Centrum-periferie

Beide strategieën – direkte kontrole en verantwoordelijke autonomie – brengen voor het management aanzienlijke problemen met zich mee, zagen we. Bovendien is het moeilijk omschakelen van de ene op de andere. Als de autonomie van de arbeiders wordt genomen zal dat waarschijnlijk op verzet stuiten omdat de aantrekkelijkheid van het werk vermindert en de onderhandelingspositie van de arbeiders wordt verzwakt. Andersom moet het loslaten van direkte kontrole met omzichtigheid gebeuren: de loyaliteit die bij verantwoordelijke autonomie hoort moet worden opgebouwd, opzichters moeten afvloeien, de organisatie van het werk of van de beloning moet misschien worden veranderd.
Zo bezien is aanpassing van de managementstrategie aan veranderende omstandigheden een hachelijke zaak, en lijkt effektief management dus bijna onmogelijk. "Management *zou* zo moeilijk zijn als topmanagers hetzelfde type strategie op al hun arbeiders toepasten. Maar dat doen ze niet."[43] Ze verdelen hun arbeiders in een *centraal* (verantwoordelijke autonomie) en een *perifeer* (direkte kontrole) deel. De werkgelegenheid van centrale arbeiders is tamelijk veilig, omdat bij een verslechterende ekonomische konjunktuur eerst de perifere arbeiders worden ontslagen. Andersom betekent het bestaan van een periferie van

41. Idem, p. 101.
42. Vgl. D. Gordon, 'Capitalist Efficiency and Socialist Efficiency', in: *Monthly Review*, vol. 28 no. 3, 1976, pp. 19-39, en A. Gorz, *De actualiteit van de revolutie*, Amsterdam 1972, pp. 120-124.
43. Friedman 1977a, p. 108.

niet-bevoorrechte arbeiders dat de positie van centrale arbeiders wordt verzwakt. Topmanagers kunnen soms bij stakingen van de ene groep het werk overhevelen naar de andere.
Het centrum-periferie patroon sluit aan bij *bestaande* verschillen binnen de arbeidersklasse, bij het bestaan van lagen of sektoren die weinig solidair met elkaar zijn. Denk bij de periferie aan niet-blanke bevolkingsgroepen, vrouwen, slecht georganiseerde arbeiders of arbeiders in onderontwikkelde regio's of landen. Centrale arbeiders zijn, naast groepen als lijn- of staffunktionarissen en technici, geschoolde arbeiders en *die* arbeiders die bijzonder goed georganiseerd zijn en – ook door de integratie van het produktieproces – in staat de produktie grondig te verstoren. Deze kategorie wordt geïsoleerd van de rest en krijgt een relatief bevoorrechte behandeling, ten koste van de periferie, in de vorm van veel grotere zekerheid van de arbeidsplaats, hoger loon en een zekere mate van autonomie in het werk.
De fundamentele tegenstellingen van de kapitalistische produktiewijze worden hiermee, benadrukt Friedman, niet opgeheven, maar voorlopig versluierd. De mogelijkheid bestáát dat er tenslotte wel solidariteit tussen centrum en periferie ontstaat.
Friedman behandelt uitvoerig allerlei verhoudingen tussen centrale en perifere arbeiders (bijvoorbeeld binnen één koncern of tussen een groot bedrijf en kleine leveranciers en afnemers) en vooral de implikaties daarvan voor de onderontwikkeling van bepaalde regio's. Vanwege mijn bedoeling met dit artikel is dat hier minder van belang.

Een voorbeeld

Friedman geeft in de loop van zijn boek enkele voorbeelden van de verantwoordelijke autonomie-strategie. Een paar heb ik al aangestipt; hij behandelt ze echter nauwelijks uitgebreider dan ik ze heb samengevat. Eén voorbeeld wil ik hier iets nader bespreken, omdat dat bij Friedman een glansrol speelt.
Deze illustratie is afkomstig uit de auto-industrie van Coventry, een belangrijk Brits centrum van autofabrikage en in de 20e eeuw de snelst groeiende en meest welvarende stad van het Verenigd Koninkrijk tot het inzakken van de Britse auto-industrie in de jaren zeventig.[44] De verantwoordelijke autonomie-strategie deed zich hier, volgens Friedman, voor in de vorm van het *gang system.* Wat hield dit systeem in en hoe was het ontstaan? Enkele jaren voor de tweede wereldoorlog vormden de arbeiders *gangs*, groepen, bij de Armstrong Whitworth vliegtuigfabriek.[45] Pogingen van het management om individueel stukloon (op basis van tijdmetingen)

44. Idem, hfdst. 14.
45. Idem, p. 212.

in te voeren waren daarvóór op nogal wat tegenstand gestuit. In het *gang system* onderhandelde de *ganger*, de gewoonlijk door de groep zelf gekozen leider, namens de leden met de bedrijfsleiding over lonen en output. De *ganger* hield verder de verdeling van werk en verdiensten bij. De arbeiders beschikten zo over een aanzienlijke autonomie bij de uitvoering van het werk. De behoefte aan voorlieden en opzichters nam aanzienlijk af, omdat deze zich minder met het handhaven van de discipline bezig hoefden te houden.

De acceptatie van dit systeem door de bedrijfsleiding is in Friedman's theorie te begrijpen uit de krapte van de plaatselijke arbeidsmarkt, de sterke positie van de arbeiders en de technische problemen die voortdurend om een oplossing vroegen omdat het in zijn geheel van metaal gemaakte vliegtuig in die tijd een nieuw produkt was. De taken waren daarom van tevoren ook moeilijk te specificeren. Het systeem leverde de flexibiliteit op die het invoeren en omgaan met nieuwe technieken en materialen vergemakkelijkte.

Het systeem verspreidde zich tijdens de tweede wereldoorlog over andere bedrijven in Coventry, toen deze van auto's omschakelden op vliegtuigen en munitie – waarbij soortgelijke technische problemen speelden. Na de oorlog bleef het in verschillende bedrijven bestaan, het meest verbreid bij Standard Motors.[46] Deze onderneming kwam bekend te staan om hoge lonen, plezieriger arbeidsomstandigheden dan elders, hoog werktempo en arbeidsrust. De arbeiders hadden nogal wat zeggenschap over het werk zelf en gedroegen zich 'verantwoordelijk'. De winst bestond voor het management – een bekend thema inmiddels – uit een stabiele produktie en flexibiliteit wat betreft het invoeren van nieuwe produktietechnieken.

Deze verantwoordelijke autonomie-strategie vond zijn Waterloo tijdens de recessie van 1956. De direktie weigerde een plan voor arbeidstijdverkorting uit te werken, maar zette in plaats daarvan 3500 man op straat. Elfduizend arbeiders gingen daartegen in staking, en ook sindsdien bleven de arbeidsverhoudingen bij het bedrijf verziekt. Na een aantal verliesgevende jaren, onder meer vanwege hardnekkige arbeidsonrust, werd het overgenomen door Leyland.[47] In deze laatste episode herkennen we de stelling van Friedman dat de verantwoordelijke autonomie-strategie aan zijn eind komt als de markt inzakt, en dat het verzet in dat geval hevig en vasthoudend zal zijn.

46. Een *gang* varieerde in grootte tussen vijf en drieduizend leden.
47. Het *gang system* bleef overigens bestaan tot ongeveer 1970. Daarna werd het ondanks veel verzet vervangen door een systeem van direkte kontrole, het zgn. *measured day-work*. Zie Friedman 1977a, pp. 232-235.

In dit voorbeeld zijn een aantal centrale kenmerken van de verantwoordelijke autonomie-strategie te herkennen: zeggenschap van de arbeiders over het eigen werk en relatief hoog loon, op basis daarvan 'verantwoordelijk' gedrag, namelijk een hoog werktempo, soepelheid bij de invoering van nieuwe techniek, en geen arbeidsonrust.

4 Evaluatie

Tot zover mijn weergave van Friedman. In het volgende zal ik de houdbaarheid van de door hem voorgestelde theorie bekijken, en deze konfronteren met de punten van kritiek op Braverman die ik aan het begin van dit artikel formuleerde.
Bij Braverman wees ik op drie tekortkomingen, namelijk dat hij de betekenis van *arbeidersverzet* (en andere reakties van arbeiders op het arbeidsproces) buiten beschouwing laat en zo neigt tot een 'logika van het kapitaal'-benadering, dat hij de 'wetten' van het arbeidsproces niet in verband brengt met specifieke kenmerken van het *monopoliekapitalisme*, en tenslotte dat hij onduidelijk blijft over de inhoud van het begrip *konceptie* in de bij hem zo belangrijke scheiding van konceptie en uitvoering – omvat het nu wel of niet de ontwikkeling van wetenschap en technologie?
Friedman, zo zagen we daarna, gaat met deze drie punten als volgt om. Georganiseerd verzet van vakarbeiders heeft het management in het vroege monopoliekapitalisme er toe gebracht de produktie te reorganiseren langs Tayloristische of Fordistische lijnen, om zo te kunnen expanderen en goedkope arbeidskrachten te kunnen gebruiken. Toen later ook het verzet van deze weinig of niet-geschoolden groeide, probeerden de topmanagers – vooral van grote bedrijven – de vakbonds*leiding* voor hun karretje te spannen. Na de laatste wereldoorlog was dat niet meer voldoende door de opkomst van hechtere, en vooral plaatselijke organisatievormen van de arbeiders en (hiermee ook samenhangend) vanwege de krappe arbeidsmarkt en het toenemend belang van de *interne* arbeidsmarkt, en werd de managementstrategie in de meer monopolistische bedrijven gericht op het toestaan van een zekere autonomie en ruimte voor onderhandelingen op de werkvloer.
Vooral in die bedrijven of bedrijfsonderdelen waar sterke organisaties van arbeiders de stabiliteit van de produktie bedreigen gaan topmanagers voor de beheersing van de arbeiders over van een direkte kontrole-strategie op een strategie die hun werknemers meer autonomie, een grotere zekerheid van de arbeidsplaats en betere betaling dan elders toestaat. Door het inspelen van topmanagers op een ongelijkmatige verdeling van arbeidersstrijd, die voortkomt uit diepgewortelde maatschappelijke verschillen, ontstaan centrum-

periferie patronen.
Het hanteren van de verantwoordelijke autonomie-strategie in deze vorm wordt juist mogelijk in het monopoliekapitalisme, omdat dit laatste aan topmanagers de marges toestaat de arbeidsverhoudingen op langere termijn te stabiliseren en zo op de markt het maximale voordeel uit hun (relatieve) monopoliepositie te trekken.
De scheiding van konceptie en uitvoering, die Braverman als hoeksteen van het kapitalistisch arbeidsproces aanwijst, vervaagt volgens Friedman in de meest vergaande vormen van verantwoordelijke autonomie – daar krijgen de arbeiders immers zelf weer initiatief terug om het arbeidsproces in te vullen.

Kritiek
Ik wil mijn bespreking van de ideeën van Friedman beginnen met enkele punten van dubbelzinnigheid of onduidelijkheid. Daarna kom ik op meer algemene kwesties.
Direkte kontrole in zijn moderne vorm bestaat volgens Friedman uit 'Taylorisme' en efficiency-systemen als van Bedaux, aangevuld met lopende band-werk. Hij heeft echter niet het eigenlijke Taylorsysteem op het oog, dat ik eerder in dit artikel besprak. Hij bedoelt met direkte kontrole gewoon het toepassen van tijd- en bewegingsstudies, en het onder strikt toezicht uitvoeren van de taken die daaruit resulteerden.
Een tegenstrijdigheid bij Friedman's behandeling van direkte kontrole is dat hij denkt dat daarbij een beroep wordt gedaan op het ekonomisch eigenbelang van de arbeiders om hun verzet te verminderen: "Het is een onderdeel van de direkte kontrolestrategie dat eerste klas arbeiders gestadig welvarender worden."[48] Het was inderdaad een belangrijk element in Taylor's ideologie, dat de arbeiders die bereid waren gehoorzaam en hard volgens zijn systeem te werken – 'eerste klas arbeiders' in zijn termen – ook extra betaald moesten worden. En Ford betaalde zijn mensen vanaf 1914 vijf dollar per dag, meer dan in die tijd gebruikelijk. Maar in de praktijk bleek natuurlijk dat de ondernemers die Taylor's systeem toepasten als het even kon afzagen van het betalen van hoger loon. Ford zag zich onder druk van de konkurrentie gedwongen de vijf dollar-dag enkele jaren later weer af te schaffen.[49] In het algemeen gold dat extra-winsten, en daarmee eventuele hogere lonen verdwenen als de konkurrenten hun produktiviteit ook hadden weten te verhogen.
Friedman komt met zijn stelling dat 'eerste klas' arbeiders steeds welvarender worden met zichzelf in strijd, omdat hij aan de andere kant zegt dat werk onder direkte kontrole gekoppeld is aan een

48. Friedman 1977b, p. 50.
49. Zie H. Beynon, *Working for Ford*, East Ardsley 1975, hfdst. 1.

"lage status, relatief lage beloning en lage toelatingseisen".[50] Het lijkt het meest aannemelijk dat perifere arbeiders in elk geval tegenwoordig diegenen zijn die *en* onder direkte kontrole werken *en* relatief laag worden betaald.
Het meest voor de hand liggende meer algemene bezwaar tegen Friedman's beschrijving van de *verantwoordelijke autonomie*-strategie is dat de strategie naar voren komt als een vergaarbak van allerlei situaties en technieken. De vraag rijst of er steeds van één en dezelfde managementstrategie sprake is, en of die strategie altijd wel zo *bewust* wordt gevoerd. Wood en Kelly zeggen het zo: "Verantwoordelijke autonomie wordt beurtelings beschreven als beslissingsruimte voor de arbeiders en toewijding aan de kapitalistische doelstellingen (een werkstrukturering-achtige situatie), als 'counselling', verbetering van de sociale verhoudingen, het stimuleren van konkurrentie tussen groepen, inspraakplannen en participatie (een klassieke 'human relations'-aanpak), en als het toestaan van betere materiële voorwaarden, hoge lonen en premies, zekerheid van de arbeidsplaats, goede sekundaire voorwaarden en arbeidsomstandigheden. Deze praktijken kunnen empirisch samenvallen, maar er zijn vele gevallen waarin dat niet zo is, en het is daarom belangrijk duidelijk te zijn over de onderdelen van de geponeerde strategie, en te vermijden strategieën, of zelfs taktiek, te definiëren in termen van technieken."[51] Ze onderscheiden – en dat lijkt me behulpzaam – binnen Friedman's verantwoordelijke autonomie dus drie groepen maatregelen die in kombinatie maar ook afzonderlijk kunnen worden toegepast. *Materiële voordelen*, vooral hoger loon, kunnen in bepaalde omstandigheden de arbeidsverhoudingen stabiliseren ook zonder dat er verantwoordelijkheid of autonomie aan te pas komt. De welvarende arbeider *(affluent worker)* zoals hij naar voren komt uit de bekende studie van Goldthorpe e.a. ziet in ruil voor hoog loon juist af van interesse (of autonomie) in het werk.[52] Hij heeft een instrumentele houding ten aanzien van zijn werk. Toch zijn deze 'welvarende arbeiders' niet perifeer te noemen. De groep *human relations*-maatregelen werd en wordt ongetwijfeld ook op zichzelf staand toegepast, om zoals Braverman het noemt, de arbeiders aan te passen aan de vereisten van het arbeidsproces. Bij succes van die aanpak is er wel 'verantwoordelijkheid' (loyaliteit met het bedrijf) maar geen autonomie. *Werkstrukturering* en soortgelijke projekten houden reorganisaties van het arbeidsproces in, bijvoorbeeld het vervangen van de lange lopende band door vormen van groepswerk.[53] De

50. Friedman 1977b, p. 54.
51. S. Wood en J. Kelly, ongepubliceerd stuk 1978, p. 11.
52. J. Goldthorpe e.a., *The Affluent Worker I*, Cambridge 1968.
53. Zie bijv. J.F. den Hertog, *Werkstrukturering*, Groningen 1977, over experimenten bij Philips.

aanleiding tot zo'n verandering ligt vaak in de inflexibiliteit van het produktiesysteem, een hoog verloop van arbeidskrachten, kwaliteitsverlies en een hoog ziekteverzuim; meestal niet in aktief arbeidersverzet. Het doel lijkt onder andere te zijn het herstellen van een zekere belangstelling voor het werk (en voor de kollega's) om zo de produktiviteitsverliezen te verminderen. Het lijkt er overigens op dat werkstruktureringsexperimenten juist vaak worden ondernomen onder perifere (niet-georganiseerde, slecht betaalde) arbeiders.[54] Dat is in strijd met Friedman's idee dat het om centrale arbeiders moet gaan.
Het succes van diverse werkstruktureringsprojekten is ook op meer 'technische' gronden te verklaren, in plaats van uitsluitend op grond van vergrote autonomie, verantwoordelijkheidsbesef en afwisseling. Het vervangen van een lange band door 'werkstations', waar individuen of groepjes een afgerond produkt (of een deel daarvan) maken, biedt voordelen als tijdwinst op het transport tussen de verschillende arbeiders, grotere flexibiliteit en daarmee efficiency door mobiliteit van de werkers binnen de groep, en betere mogelijkheden tot kwaliteitskontrole.[55] Kelly analyseerde de reorganisaties die door het Tavistock instituut zijn uitgevoerd, en konkludeerde dat *intensivering* van het werk een belangrijke plaats in deze projekten innam.[56] Over de Volvo Kalmar fabriek, waar de ouderwetse band werd vervangen door een assemblagewagen die van het ene naar het andere werkstation rijdt, schrijft hij: "(...) de werkbelasting en -methoden zijn vastgesteld door middel van MTM (tijd- en bewegingsstudiesysteem, sjz) – een systeem dat zeer weinig autonomie over methodes van werken toestaat (...) – en hoewel de assemblagewagen gedurende langere tijd in een werkplaats *kan* worden vastgehouden dan er voor uitgetrokken was, kan hij *ook* worden gekontroleerd vanuit een gecentraliseerd komputersysteem dat onder de bevoegdheid van het management valt. De werkbelasting is vastgesteld op 111% MTM, dat is 11% boven het produktienivo waarop men verwacht dat een gemiddelde arbeider 'gezond vermoeid' wordt (...)."[57] Kortom, weinig vrijheid van handelen, een moderne maar degelijke vorm van kontrole en een hoog werktempo bij Volvo. Alvorens werkstrukturering-achtige projekten onder verantwoordelijke autonomie te rangschikken, moet worden onderzocht wat de aard van het projekt is, onder meer wat de aanleidingen tot invoering zijn geweest (technisch, sociaal of beide), en wat de kontolemechanismen zijn.

54. Voorzover dat uit Den Hertog, *op. cit.*, is op te maken ging het daar bij Philips vooral ook om.
55. Wood en Kelly, *op. cit.*, pp. 13-14.
56. J. Kelly, 'A reappraisal of sociotechnical systems theory', in: *Human Relations*, vol. 31 no. 12, 1978, pp. 1069-1099.
57. Kelly, *op. cit.*, p. 1087.

Het *gang system* dat Friedman behandelt valt niet zonder meer onder één van de hierboven genoemde varianten. Materiële voordelen voor de arbeiders waren er zeker. Van de batterij 'human relations' maatregelen is in Friedman's beschrijving van het systeem niets terug te vinden. Hij wekt ook niet de indruk dat deze zelfbewuste arbeiders daar bijzonder gevoelig voor zouden zijn geweest. Het *gang system* onderscheidde zich van werkstrukturering omdat het niet tot stand kwam op grond van een behoefte bij managers om verloop of ziekteverzuim tegen te gaan, maar op initiatief van de arbeiders, en omdat het een belangrijke rol speelde in de (voortdurende) loon/output-onderhandelingen. Een belangrijk verschil is ook dat er niets veranderde aan de lopende band-opstelling. Een overeenkomst is de verminderde rigiditeit van het produktieproces.
De werkers bij Standard konden waarschijnlijk wel als *centraal* worden gezien in de zin van een hogere beloning en een relatief vaste werkkring. De onderscheiding centraal-perifeer moet echter worden aangepast als we de eenvoudige dimensie direkte kontrole-relatieve autonomie opgeven, en dat moet toch de konklusie zijn van het bovenstaande.

Konceptie en uitvoering

Met het *gang system* als uitgangspunt wil ik nog iets zeggen over de scheiding van konceptie en uitvoering, en enkele verwante zaken. Bij de verdediging van zijn idee van een verantwoordelijke autonomie-strategie, stelt Friedman: "De scheiding van konceptie en uitvoering door arbeidsdeling, mechanisering of scientific management is voor het management niet noodzakelijkerwijs de beste strategie om het arbeidsproces te organiseren, voor het geval het gekonfronteerd wordt met arbeidersverzet."[58] In dat geval zou een minstens gedeeltelijke opheffing van de scheiding van konceptie en uitvoering mogelijk zijn. Zo'n opheffing was te zien in het *gang system* omdat de arbeiders hun taken niet gespecificeerd kregen op grond van tijd- en bewegingsstudies, maar binnen de groep regelden. Ik denk dat zich hier de onduidelijkheden rond de begrippen konceptie en uitvoering, die ik bij Braverman besprak, in sterkere mate voordoen.
Friedman meent dat de scheiding van konceptie en uitvoering in dit geval wordt opgeheven door het verminderd belang van tijdstudies en de mogelijkheden van de groepen hun taken onderling te verdelen. Maar de scheiding van konceptie en uitvoering moet worden gezien als een struktureel kenmerk, dat de arbeiders afhankelijk maakt van het management voor de voortgang en de ontwikkeling van het arbeidsproces; konceptie valt niet samen met

58. Friedman 1977a, p. 82.

de stopwatch. Konceptie, het ontwerpen en vernieuwen van het produktieproces houdt ook het ontwerp van de produktie-technologie in, en juist in de auto-industrie speelt dat een belangrijke rol. De uit te voeren taken komen immers logisch voort uit de lopende band, ze hoeven niet steeds opnieuw te worden voorgeschreven. Met het toestaan van de *gangs* veranderde daar in principe niets aan; de konceptie van de essentie van het arbeids-proces, de techniek, bleef het monopolie van het management. Soepele invoering van nieuwe methoden was juist mogelijk *dankzij* het *gang system.*

De kontrole bestaat als gevolg hiervan bij lopende band werk niet in de eerste plaats uit persoonlijk toezicht, maar uit wat Edwards *technische kontrole* noemt, een onpersoonlijke, strukturele vorm van kontrole: de monotonie van de band.[59]

Hoe moeten we in dit licht het *gang system* beoordelen? De scheiding van konceptuele en uitvoerende arbeid bleef bestaan; de taken werden niet geïntegreerder, de arbeidsdeling – de lopende band – bleef wat ze was, maar er kon binnen de *gang* van taak worden gewisseld. De *gangs* organiseerden zichzelf, dat wil zeggen dat ze niet onder een direkt, persoonlijk toezicht stonden. Dat laatste is het belangrijkste verschil met de direkte kontrole-situatie. De beide strategieën staan – in dit geval – lang niet in die mate tegenover elkaar als Friedman suggereert; het gaat om een variatie in de direkte supervisie.[60] Het nut, voor het management, is goed te begrijpen met Friedman's gedachtengang over kontrole: het opgeven van direkte supervisie ten behoeve van stabilisatie van de arbeidsverhoudingen, dus meer globale kontrole. Het nut voor de arbeiders is ook niet denkbeeldig: de *gangs* waren onder meer een goed instrument om een hogere beloning af te dwingen.

Geen van de reorganisaties als het *gang system* of allerlei versies van werkstrukturering betekenen echter een tendens tot 'ambachtelijker' werk, of juister: tot de aantasting van de scheiding van konceptie en uitvoering.

Verzet

Friedman probeert *capital logic* te vermijden door te analyseren hoe aktief of passief arbeidersverzet leidt tot 'strategische tegen-druk' van het management. Dat kàn substantiële wijzigingen in het arbeidsproces inhouden, als het verzet tot hoge kosten leidt. Toch blijkt ook bij Friedman de gedegradeerde arbeid van de twintigste eeuw de grondvorm te zijn waarop zich variaties voordoen.

Zijn visie laat zich vergelijken met die van Gordon.[61] Deze maakt

59. Edwards, *Contested Terrain*, pp. 111-130. Deze onderscheidt in de geschiedenis achtereenvolgens *simple control, technical control* en *bureaucratic control.*

60. Een analoge redenering is op te zetten voor werkstrukturering.

61. Gordon, *op. cit.*, p. 24. Zie Projektgroep, *op. cit.*, pp. 64-66, voor een samenvatting.

een onderscheid tussen kwantitatieve en kwalitatieve efficiency in het arbeidsproces. Met het eerste bedoelt hij maximale winst (vanuit managers gezien), met het tweede maximale kontrole. Er zijn, zegt Gordon, situaties denkbaar dat kapitalisten genoegen nemen met minder winst (kwantitatieve efficiency) dan maximaal mogelijk is, omdat anders de kontrole (kwalitatieve efficiency) in gevaar komt. Van veel werkstruktureringsexperimenten is bekend dat ze behoorlijk renderend zijn. Dat ze toch niet algemeen worden ingevoerd kan alleen maar worden verklaard uit angst van het kapitaal dat men de kontrole over de produktie kwijtraakt. Kontrole begrenst de winst.
Friedman zegt precies het omgekeerde: management moet arbeidskracht in arbeid omzetten en daarom is kontrole nodig, maar soms wordt een stukje direkte kontrole opgegeven om de winst in stand te houden. Meestal zullen managers ver gaan in het handhaven van de direkte kontrole in hun onderneming, maar ook dat uitsluitend omwille van de winst. Maar hoe zit het dan met die winstgevende nieuwe taakontwerpen? Mijn veronderstelling is dat ze onder andere niet algemeen worden toegepast, omdat dan de *globale* kontrole over een *hele* onderneming in gevaar komt, en dus *ook* de winst. Een kompleet bedrijf op basis van werkstrukturering is iets anders dan enkele afdelingen. Het is denkbaar dat werkstruktureringsprojekten alleen worden toegepast in noodsituaties wat betreft verloop, verzuim en kwaliteitsverlies, maar waar geen aktief verzet te verwachten is. Voor het beoordelen van verschillende managementstrategieën moet de kontekst daarom goed worden bestudeerd. (Een systeem van autonome groepen zal binnen de Zweedse arbeidsverhoudingen minder riskant zijn dan eenzelfde systeem in Italië).
Hoewel Friedman optimistischer klinkt dan Braverman over de invloed van arbeidersverzet op de ontwikkeling van het arbeidsproces (ongetwijfeld sterk beïnvloed door de Britse ervaring: sterke vakbonden, in het bijzonder op shop-steward-niveau) weet hij op de keper beschouwd niet erg veel overtuigend materiaal op tafel te leggen waaruit blijkt dat die invloed uiteindelijk binnen het arbeidsproces tot veel heeft geleid.

Slotopmerkingen
Friedman brengt in zijn boek een behoorlijk overzicht bij elkaar over relevante ekonomische theorie, managementtheorie en de geschiedenis van arbeidsproces en arbeidersbeweging – toegespitst op Engeland – en komt tot een visie die ondanks de tekortkomingen een aantal nieuwe inzichten bevat.
Zijn formulering van de verantwoordelijke autonomie-strategie is als zodanig niet houdbaar; deze bestaat uit verschillende elementen

die zich meestal niet tegelijkertijd voordoen. Toch werkt zijn nadruk op verantwoordelijke autonomie verhelderend. Er *zijn* inderdaad meer managementstrategieën te onderscheiden dan het mechanistische direkte kontrole-systeem. Van belang is echter de specifieke gevallen te onderzoeken op precieze inhoud van de strategie, in relatie tot de *kategorie* werknemers waar ze op gericht is – arbeiders of zogenaamd hoger personeel, zijn ze loyaal, of aktief of passief in verzet – en tot de *aard* van het arbeidsproces – serieproduktie, kantoor etcetera. Verder zijn de arbeidsverhoudingen in het land of de landstreek in kwestie van belang. En tenslotte ook de (markt-)omstandigheden waarin het bedrijf opereert. In dat verband lijkt Friedman's behandeling over de betekenis van het monopoliekapitalisme een nuttige bijdrage.
Hoewel de gedachte van te onderscheiden mangementstrategieën waardevol is, meen ik – anders dan Friedman – niet dat er sprake is van een *re*gradatie van de inhoud van het werk, vergeleken met de degradatie die Braverman analyseerde. Friedman draagt daar geen overtuigend materiaal voor aan.
Zijn redenering over kontrole – meer loyaliteit door meer autonomie, of anders gezegd meer *globale* kontrole door minder *direkte* kontrole van het management – is erg vruchtbaar. Toch is verdere studie nodig op de vraag onder welke omstandigheden deze ruil opgaat.
Friedman's theorie kan behulpzaam zijn bij het analyseren van managementstrategieën en arbeidsverhoudingen in een onderneming. Die analyse kan een bijdrage leveren aan de strijd van de arbeidersbeweging. In Friedman's visie berust de stabiliteit van het kapitalisme op verdelingen binnen de arbeidersklasse, die steeds opnieuw tot stand moeten komen; daarom is strijd voor solidariteit tussen meer en minder bevoorrechte (of achtergestelde) groepen arbeiders de enige mogelijkheid voor werkelijke stappen vooruit naar het socialisme.

Over het arbeidsproces en aanverwante vraagstukken publiceerden wij eerder:
Hans Conijn en Frans Odink, *Het Bello-projekt bij Hoogovens.* TPE 2/2.
Maarten van Klaveren, *Struktuurpolitiek en dekwalifikatie van de arbeid.* TPE 2/3.
Projektgroep TOA, *Maatschappelijke bepaaldheid van techniek en organisatie.* TPE 3/4.
Hugo Kijne, Grahame Lock en Hans Venema, *Arbeidsproces en klassenstrijd. Interview met Benjamin Coriat.* TPE 4/1.
Themanummer *Arbeidsmarkt.* TPE 4/2.