

Arbeidsprocesdiscussie over het midden- en kleinbedrijf

C. Koning en E. Poutsma

1. Inleiding

Zoals blijkt uit het in 1983 verschenen themanummer van de *Sociologische Gids*, bestaat er slechts geringe sociologische belangstelling voor het midden- en kleinbedrijf. Mok schrijft in dit nummer dat 'de diepe economische crisis een halt heeft toegeroepen aan "groot" en "groei" (van het grootbedrijf, ck/ep). Het industrialisatieproces, met bijbehorende concentratietendenties en groot-schaligheid, is tot staan gebracht. Dat wijst op de noodzaak van een vernieuwde aandacht voor het kleine bedrijf. Het probleem voor de sociologie is daarbij het ontbreken van sociologische theorievorming. De organisatiesociologie houdt zich vrijwel uitsluitend bezig met complexe organisaties. De stratificatietheorie weet met de "middenstand" geen raad. In de klassenstructuur is de "kleine bourgeoisie" nauwelijks te plaatsen' (Mok 1983: 167).

Ook op het terrein van de arbeids- en bedrijfssociologie (waarbinnen we de arbeidsprocesdiscussie van dit themanummer kunnen plaatsen) is de theorievorming ten aanzien van het midden- en kleinbedrijf door de eenzijdige aandacht voor grootschalige, industriële productieprocessen (*Te Elfder Ure*, 1988: 19) beperkt.

Het zou naar onze mening een goede zaak zijn, indien de sociologische belangstelling voor het midden- en kleinbedrijf zou toenemen, aangezien circa 75% van het totaal aantal particuliere ondernemingen in Nederland tot het midden- en kleinbedrijf (tot 100 werkzame personen) behoort en 36% van de totale werkgelegenheid in het midden- en kleinbedrijf geconcentreerd is. De bijdrage van het midden- en kleinbedrijf aan de werkgelegenheidsontwikkeling is bovendien vanaf de jaren zeventig toegenomen. Er is sprake van groei van het MKB-aandeel in de werkgelegenheid van het particuliere bedrijfsleven (exclusief landbouw) van 56,1% in 1970 tot 59,8% in 1989 (RMK/EIM, 14).

In deze bijdrage komen we overigens niet toe aan een theorie over arbeid in kleinere bedrijven. We confronteren recente discussies binnen de arbeidsprocesbenadering met kenmerken van arbeid in kleinere bedrijven. Dit artikel heeft derhalve een explorerend karakter. Het heeft meer de bedoeling de dis-

cussie over arbeidsprocessen in kleine bedrijven uit te lokken dan er definitieve uitspraken over te doen.

In studies over arbeidsprocessen in kleinere bedrijven is vaak uitgegaan van de these 'small is beautiful': de arbeidsrelaties in kleine bedrijven zijn meer harmonieus dan in grote bedrijven. Er wordt daarbij verondersteld dat de belangen van de werknemers en de ondernemer parallel lopen en dat sociale harmonie overheerst (Bolton 1971). Daarbij wordt verwezen naar de relatief grote arbeidssatisfactie en het relatief geringe ziekteverzuim in kleine bedrijven, alsmede het ontbreken van sociale onrust in de vorm van arbeidsconflicten (Van Ginneken 1986). Deze these is bekritiseerd op grond van de zwakke definiëring van de begrippen en de beperkte empirische basis van de onderzoeken (Curran en Stanworth 1979, 1981; Rainnie 1985; Goss 1988). De 'mythe van de harmonie' blijkt grotendeels gebaseerd op de afwezigheid van openlijke arbeidsconflicten (Scott en Roberts 1988). 'Workers in small firms do not escape the deprivations of the capitalistically organised enterprise nor are their relations with their employers magically rid of the contradictions of interests and outlook which inevitably surround economic activities in our society' (Curran en Stanworth 1979: 337).

Ook wij gaan in dit artikel uit van een kritiek op de harmoniethese en stellen dat er sprake is van een *belangentegenstelling* tussen ondernemer en werknemer. We zullen in het artikel aan de orde stellen hoe dit beeld van harmonie ontstaat, hoe *belangentegenstellingen* tussen ondernemer en werknemer in het kleinere bedrijf worden opgelost en welke beheersingsstrategieën daarbij worden gehanteerd.

Een andere these die ten aanzien van de arbeid in het midden- en kleinbedrijf veelvuldig wordt geponeerd, heeft betrekking op de grotere flexibiliteit van kleine bedrijven als gevolg van de geringe arbeidsdeling. Het bijzondere van de huidige (met name uit Amerika afkomstige) discussie over het arbeidsproces is, dat vanwege deze flexibiliteit de kleine organisatie als alternatieve organisatievorm voor het grote bedrijf wordt voorgesteld (Sabel 1982; Piore en Sabel 1984). 'The internal division of labour in such (small) firms tends to be extremely flexible. The contacts among owners, engineers, technicians and various heads of production, and skilled workers of various grades are close, and hierarchical distinctions are often treated as formalities' (Sabel 1982: 224). Sabel voegt daaraan toe dat deze bedrijven vanwege deze organisatievorm innovatiever zijn dan grote bedrijven, dat wil zeggen beter aansluiting bewerkstelligen met een fluctuerende en diversificerende markt (Sabel 1982; Piore en Sabel 1984).

Hoe behandelen we in dit artikel de beheersing in en de flexibiliteit in en van het midden- en kleinbedrijf? Daartoe geven we eerst aan wat de arbeidsprocesbenadering over beide begrippen te zeggen heeft. We komen tot twee thesen, te weten de beheersingstheze en de flexibele-specialisatiethese.

De arbeidsprocesbenadering gaat ervan uit dat het handelen van de onderscheiden partijen (management en werknemers) binnen en buiten de organisatie een wezenlijke invloed uitoefent op de inrichting van het arbeidsproces. Men gaat er daarbij van uit dat het belang van het management gelegen is in beheersing van de arbeidsinhoud en het werknemersgedrag teneinde adequate arbeidsprestaties te kunnen afdwingen. Deze *beheersingstheorie* is in de loop van de discussie meer verfijnd en genuanceerd.

De flexibele specialisatietheorie brengt de discussie over de inrichting van het arbeidsproces op macroniveau, namelijk op het niveau van nieuwe produktie- en arbeidsorganisatieconcepten. Als gevolg van de nieuwe flexibele technologie zien auteurs als Piore en Sabel (1984) een organisatieconcept van *flexibele specialisatie* ontstaan, waarin sprake is van integratie van de arbeidsactiviteiten tot functies van het type van de multifunctionele ambachtsman met een hoge mate van autonomie.

Met betrekking tot het midden- en kleinbedrijf kan allereerst de vraag worden gesteld in hoeverre de beheersingstheorie van betekenis kan zijn voor de analyse van het arbeidsproces in kleinere bedrijven. Voorts kan de vraag worden gesteld in hoeverre de kleinschalige (ambachtelijke) organisatievorm geïdentificeerd kan worden met flexibele multifunctionele arbeid(sorganisaties) als resultaat van nieuwe technologische ontwikkelingen. Deze vragen worden in dit artikel aan de orde gesteld.

2. Beheersing

Beheersingstheorie. De arbeidsprocesbenadering is de verzamelnaam van een aantal (neo)marxistisch georiënteerde theorieën over kwalitatieve veranderingen in de aard van de arbeid en richt zich op technisch-organisatorische veranderingen van het arbeidsproces. Het arbeidsproces wordt daarbij omschreven als het proces waarbij mensen hun arbeidskracht op verschillende wijze inzetten voor de produktie van goederen en diensten.

De publikatie van Braverman (1974) is het startpunt geweest voor een reeks van onderzoeken en theoretische discussies. De arbeidsprocesbenadering gaat ervan uit dat het handelen van de onderscheiden partijen (management en werknemers) binnen en buiten de organisatie een wezenlijke invloed uitoefent op de inrichting van het arbeidsproces. Het uiteindelijke arbeidsproces mag evenwel niet beschouwd worden als het resultaat van willekeurige (groepen van) actoren die een reeks toevallige belangen nastreven. Het handelen en de uitkomst ervan zijn gesitueerd binnen de maatschappelijke verhoudingen, die beschouwd worden als uitdrukking van de kapitalistische produktiewijze. De (veelal) tegengestelde belangen van management en werknemers die het handelen beïnvloeden, liggen verankerd in de loonverhouding. Essentieel daarin is

het feit dat het management de arbeidskracht van mensen koopt in de hoop op een adequate arbeidsprestatie(-inzet).

Het inrichten van het arbeidsproces is in deze beschouwingwijze derhalve niet alleen een economische of technische zaak, maar ook een zaak van beheersing door het management. Deze redenering wordt de beheersingstheorie genoemd.

De arbeidsprocesdiscussie heeft geleid tot een onderscheid in verschillende beheersingsvormen. Braverman richt zich in zijn betoog op de rechtstreekse beheersing van het arbeidsproces door het management. Via tayloristische arbeidsdeling wordt de arbeidssituatie (met name de arbeidsinhoud) zodanig gestructureerd dat de werknemers geen zeggenschap meer hebben over hun werk. Dit wordt autonomiedestructie genoemd. Uitholling van de arbeidsinhoud en degradatie van de kwalificaties van vakmensen (zoals hij deze in de Amerikaanse industrie beschrijft) worden door Braverman gezien als uiting van het beheersingsstreven van het management.

Friedman constateert dat naast de beheersingsvorm van Braverman het management op andere wijze de verlangde arbeidsinzet van bepaalde groepen werknemers realiseert. Goed geschoolde werknemers blijken binnen de organisatie een hoge mate van autonomie ('responsible autonomy') te krijgen opdat zij hun kennis en vaardigheden kunnen benutten teneinde onverwachte problemen in de productie te kunnen oplossen. De beheersingsvorm gericht op de strategie van de autonomiedestructie wordt volgens deze opvatting aangevuld met de beheersingsvorm gericht op autonomieregulering. Burawoy brengt beheersing in verband met aanwezigheid van een stelsel van regels (over (werk)-overleg, arbeidsvoorwaarden, etc.), waarbij via dwang en lokmiddelen de instemming van de werknemers met de vormgeving van het arbeidsproces wordt verkregen (manufacturing of consent). Ook deze beheersingsvorm kan gericht zijn op autonomiedestructie (beperken van de mogelijkheden) of autonomieregulering (een bepaalde ruimte voor zelf invullen van het werk). Deze discussie in de arbeidsprocesbenadering kan worden aangeduid als de lijn 'Braverman-Friedman-Burawoy' (Doorewaard 1989).

Aan de autonomiedestructie en -regulering kan nog toegevoegd worden het onderscheid tussen persoonlijke beheersing en technisch/bureaucratische beheersing. Persoonlijke beheersing betreft direct en persoonlijk toezicht door het management. Technisch-bureaucratische beheersing is beheersing als resultaat van technische en organisatorische mechanismen en praktijken (arbeidsdeling, automatisering, standaardisering). Met deze presentatie van beheersingsvormen zoals naar voren komend in de arbeidsprocesbenadering is voorbijgegaan aan een analyse van mogelijk verzet van werknemers. Ontegengesteld roept beheersing acties van de werknemers op. Wij volstaan ermee in dit verband aan te geven dat de tegenstrategie van werknemers zowel op individueel als collec-

tief niveau plaatsvindt. Op individueel niveau kan gewezen worden op het ontlopen van beheersing als mogelijke tegenstrategie. Met name op collectief niveau wordt echter invloed op de inrichting van het arbeidsproces verkregen. Indien de werknemers sterker kunnen steunen op een werknemersorganisatie zijn hun mogelijkheden om invloed uit te oefenen groter. Bekend is dat deze laatste mogelijkheid in het midden- en kleinbedrijf beperkt is. De organisatiegraad is laag.

Beheersing in kleine bedrijven. In deze paragraaf wordt getracht de beheersing in het kleine bedrijf volgens het kader van de arbeidsprocesdiscussie te typeren. Daartoe wordt eerst een aantal kenmerken van het midden- en kleinbedrijf besproken dat in dit verband relevant is en wordt vervolgens ingegaan op de specifieke kenmerken van arbeidsprocessen in deze bedrijven.

Ten opzichte van het grootbedrijf wordt het midden- en kleinbedrijf gekenmerkt door: persoonlijk ondernemerschap, meer directe persoonlijke arbeidsrelaties, afwezigheid van openlijke conflicten, geringe arbeidsdeling en grote afhankelijkheid van de omgeving.

Persoonlijk ondernemerschap kan worden omschreven als de directe betrokkenheid bij en persoonlijke inbreng in de onderneming. Een aantal kenmerken vallen daarbij op. De ondernemer in kleinere bedrijven is zowel kapitaalverschaffer (eigendom van de onderneming) als manager (bezit over produktiemiddelen). Als eigenaar behoort hij tot de 'kapitalistenklasse'. Als manager bezit hij het vermogen om produktiemiddelen in werking te zetten, kortom om het arbeidsproces te beheersen. Ten slotte is hij in vele gevallen tevens meewerkend, dat wil zeggen oefent een vak uit, is producent (Mok 1982). Deze vereniging van verschillende beroepsrollen in één persoon beïnvloedt de waarden en attitude van de ondernemer ten aanzien van overleg en medezeggenschap. Enige betrokkenheid van werknemers bij de onderneming wordt door de ondernemer niet vertaald in medezeggenschap over de onderneming, maar veeleer in termen van het motiveren van de werknemers tot betere prestaties (Braaksma en Toppen 1982: 19).

De 'employment relation' is een essentieel element in het arbeidsproces in kleine bedrijven (Scott e.a. 1988). Kenmerkend voor de employment relation in het kleine bedrijf is allereerst het informele karakter van de arbeidsovereenkomst tussen beide partijen. Dit impliceert dat non-contractuele elementen een belangrijk element vormen in de arbeidsrelatie, zoals de verplichting bepaalde activiteiten onbetaald te verrichten, op onregelmatige tijden te werken, zich coöperatief op te stellen etcetera. De kern 'beyond contract' lijkt in deze situatie bij uitstek van toepassing (Fox 1974). Kenmerkend voor de employment relation is in de tweede plaats dat de arbeidsrelatie in het verlengde staat van de familieverhouding in kleine ondernemingen, waardoor deze vaak een patronaal

karakter hebben. Patronaal verwijst tevens naar de morele verplichting van zorg voor de werknemer van de kant van de ondernemer: goede werkomstandigheden, maar ook ruime toepassing van arbeidsvoorwaarden en arbeidstijden, de gelegenheid tot gebruik van apparatuur voor privé-doeleinden etcetera (Scase en Goffee 1982).

Het verschijnsel van de meer directe persoonlijke relatie hangt sterk samen met de geringe formalisering van de arbeidsrelaties. Beheersing vindt niet plaats door het hanteren van formele regels, maar door directe communicatie. Persoonlijke beheersing staat in dit opzicht centraal. Conflicten worden niet openlijk binnen de onderneming uitgevochten, maar, afhankelijk van de machtspositie van de betrokkene, met subtielere machtsmiddelen tot een oplossing gebracht. De ondernemer heeft in dit opzicht de meeste machtsmiddelen. Hij kan niet alleen een persoonlijk beroep doen op de werknemer(s), hen onder druk zetten, hen tegen elkaar (of tegen meewerkende gezinsleden) uitspelen, maar kan hun ook de niet-contractuele elementen van de arbeidsvoorwaarden onthouden.

Voor de ondernemer vormt de persoonlijke beheersing zowel bij het personeelsbeleid als bij de werving en selectie een belangrijke handelingsstrategie om voortdurend van de optimale inzet van de werknemers verzekerd te zijn. In dit opzicht hanteert de ondernemer een uitsluitingsstrategie tegenover niet-coöperatieve medewerkers om zijn doelstellingen te realiseren (Scott e.a. 1988). De afwezigheid van openlijk conflict in kleine bedrijven kan samenhangen met het in dienst nemen van uitsluitend coöperatieve werknemers.

De geringe arbeidsdeling is een structureel kenmerk van het werk in kleinere bedrijven (cf. Maas en Toppen 1983; Van Driel e.a. 1987), waardoor er vaak sprake is van een grote autonomieregulering in kleinere bedrijven. Er zijn echter sectorale verschillen. In de handel zijn grote delen van het bedrijfsproces zodanig technisch-bureaucratisch vastgelegd dat slechts sprake is van beperkte mogelijkheden tot zelfstandige arbeid. In sectoren als de nijverheid is zelfstandige taakuitoefening wel mogelijk. In deze sectoren beschikt de werknemer over specifieke vakkennis, waar de ondernemer van afhankelijk is. Vervanging van de werknemer door een ander gaat derhalve met aanzienlijke kosten gepaard. Dreiging met vertrek of met een minder grote inzet vormt in deze situatie een belangrijk beheersingsmiddel van de kant van de werknemer. De ondernemer beheerst het arbeidsproces in de handel derhalve aan de hand van autonomiedestructie, en in de nijverheid aan de hand van autonomieregulering.

Concluderend kan gesteld worden dat het arbeidsproces in het kleinere bedrijf wijst op het grote belang van de 'employment relation', en met name de niet-contractuele elementen daarbinnen, om het arbeidsproces te beheersen. Er is vaak sprake van persoonlijke beheersing, waarbij afhankelijk van de sector gesproken kan worden van autonomiedestructie of -regulering.

3. Intermezzo: van beheersing tot flexibiliteit

Bij wijze van intermezzo tussen de beheersingstheorie en de flexibele-specialisatietheorie wordt in deze paragraaf gewezen op de mogelijke invloed van externe ontwikkelingen op arbeidsprocessen in kleinere ondernemingen. Daarmee be-geven wij ons op het meso/macroniveau. We bezien allereerst de afhankelijkheid van het kleinere bedrijf van zijn omgeving. Een ander aspect dat voorafgaande aan de discussie over de flexibele specialisatie besproken moet worden is het begrip flexibiliteit en met name de flexibiliteit in en van het kleinere bedrijf.

Beheersing van het arbeidsproces en afhankelijkheid van de omgeving. Kleinere bedrijven zijn meer dan grote bedrijven afhankelijk van hun omgeving (Braaksma e.a. 1987). Het gaat om de afhankelijkheid van de onderneming van afnemers en toeleveranciers, van andere ondernemingen, van bronnen van informatie en advies, van financiële middelen en van de arbeidsmarkt. De ontwikkelingen in de industriële organisatie wijzen in dit verband op een veranderende rol van het midden- en kleinbedrijf (Sengenberger 1989). Als gevolg van technologische ontwikkelingen werken ondernemingen tegenwoordig steeds meer met elkaar samen. Er is sprake van een bewuste strategie op het terrein van Research and Development, marktsegmentatie, die zowel horizontaal (onderlinge samenwerking) als verticaal (bij voorbeeld in de bedrijfskolom) kan plaatsvinden. Wat het midden- en kleinbedrijf betreft zijn de verbanden niet altijd bewust en offensief, in die zin dat vanuit een gedefinieerde marktbenadering een samenwerkingsverband wordt aangegaan door middel van min of meer gestructureerde verbanden. Vanuit een meer behoudende doelstelling wordt veelal gestreefd naar beperking van de kostenfactor door efficiënte gezamenlijke aanpak met het oog op het behouden van de marktpositie. Dit vindt met name plaats door middel van horizontale verbanden.

Benvenuti (1987) introduceerde op dit terrein aan de hand van ervaringen in de agrarische sector het begrip TATE. Deze 'Technological Administrative Task Environment' wordt door hem omschreven als een superstructuur, een quasi-organisatie, die de omgevingsrelaties van kleine bedrijven institutionaliseert. De organisatieadvies- en -ondersteunende instellingen vormen als het ware een netwerk van formele 'agencies', die de oude, meestal informele sociale netwerken van de ondernemer grotendeels hebben overgenomen. Voor het individuele bedrijf wordt hiermee een vermindering van de autonomie tot stand gebracht.

Een andere versterkte vorm van verticale samenwerking die van invloed is op de autonomie, kan geplaatst worden in de ontwikkeling van toenemende afstemming van de geledingen in de bedrijfskolom: de toelever-afnemerrelatie, ook wel verticale integratie genoemd. Het gaat hierbij om systemen voor Just-

In-Time (JIT) en vooral Total-Quality-Control (TQC). Daarbij worden binnen de verticale bedrijfsrelatie gestandaardiseerde afspraken gemaakt over het tijdstip van levering en de kwaliteit van de produkten. Voor het midden- en kleinbedrijf betekent dit een relatie met een grootafnemer die in toenemende mate gedetailleerde eisen stelt die zelfs betrekking kunnen hebben op de structurering van het arbeidsproces. Toetsing van kwaliteitsafspraken betekent dat geëist wordt dat er een kwaliteitshandboek aanwezig is waarin nauwgezet het arbeidsproces en de condities waaronder het werk moet gebeuren omschreven worden. Het voldoen aan informatieverschaffing over de kwaliteitsbewaking aan de (groot)afnemer betekent een adequaat informatiesysteem in de onderneming. In vele gevallen zijn die informatiesystemen van dien aard dat deze uitgebreid worden met variabelen betrekking hebbend op personeelsinformatie.

In een beschouwing over de duale industriële structuur van Japan komt Vreeman (1984) in dit verband tot de conclusie dat een conglomeraat van kleine toeleverbedrijfjes als buffer voor het grote bedrijf dient teneinde tegemoet te komen aan een flexibiliteitsstrategie van dit grootbedrijf. Gevolg is een zich ten koste van de autonomie aanpassend kleinbedrijf. Atkinson (1984 en 1986) komt in zijn structurering van het grote flexibele bedrijf op basis van onderzoek in een zestal industriële branches tot de plaatsing van 'commercial subcontractors, specialist self-employed in the surrounding ring representing groups of peripheral workers'. Dit laatste model van Atkinson van het flexibele (groot)bedrijf, alsmede de gesignaleerde tendensen van verticale integratie duiden op de rol van het midden- en kleinbedrijf als afhankelijk flexibel segment van het bedrijfsleven.

Flexibiliteit in het kleine bedrijf. Onder de in het algemeen gepostuleerde flexibiliteit van kleine bedrijven wordt meestal snelle kwantitatieve en kwalitatieve reactie op veranderingen begrepen. Dit hangt ermee samen dat in het kleinere bedrijf de informatieverschaffing, informatieverwerking en besluitvorming ideaaltypisch in één persoon verenigd zijn, of bij enkele personen geconcentreerd. Tevens is er een direct zichtbare relatie tussen de individuele prestatie van werknemers en de prestatie van het bedrijf, waardoor een grotere aanpassingsbereidheid aanwezig is (Mendius, Sengenberger, Weimer 1987).

Wat betreft het flexibiliteitspotentieel in kleine bedrijven is het van belang dat deze samenhangt met geringe arbeidsdeling en grotere zelfstandige taakuitoefening. Vooral in ambachtelijke en industriële bedrijven maakt dit flexibiliteitspotentieel het mogelijk snel in te spelen op knelpunten in de personeelsbezetting (functionele flexibiliteit). Het feit dat dit potentieel bovendien veelal gebaseerd is op een basispraktijkopleiding (leerlingstelsel, duale Fachausbildung) maakt het ook mogelijk flexibiliteit te realiseren via uitwisseling op de externe (beroepsvak)arbeidsmarkt (Sengenberger 1987: 127). Dit wordt overigens door

werknemers als normaal gevonden, dat wil zeggen beschouwd als onderdeel van hun beroepsloopbaan, en minder beschouwd als werkonzekerheid. In kleine bedrijven in de dienstverlening, met name in de detailhandel en de horeca, waar het kwalificatieniveau geringer is dan in ambacht en industrie, wordt dit flexibiliteitspotentieel gerealiseerd door middel van flexibele arbeidsrelaties, zoals deeltijdarbeid en oproepkrachten, en door flexibele beloning (Van Driel e.a. 1987; Van Driel en Van Ginneken 1986).

Het flexibiliteitspotentieel van kleinere bedrijven is voorts gebaseerd op latente capaciteitsreserve die relatief snel te mobiliseren is. Dit is het gevolg van de persoonlijke beheersing van het arbeidsproces door de ondernemer en het ontbreken van enige formele belangenbehartiging door het personeel. Men kan informeel ook gemakkelijk tot een overeenkomst komen over vergoeding en beloning, terwijl tevens op andere momenten op minder bureaucratische wijze arbeidstijd ten gunste van de werknemers ingevuld kan worden. Er wordt ook flexibilisering gerealiseerd door gebruik te maken van informele arbeid: het meewerken van familieleden en scholieren. Ook de ondernemer kan in noodgevallen meewerken (eventueel ondersteund door gezinsleden). Op deze wijze wordt capaciteit flexibel ingevuld.

Een niet te onderschatten potentieel aan flexibiliteit is ten slotte gelegen in de bereidheid en de mogelijkheid in situaties van crisis met minder genoegen te nemen en loonsvermindering toe te passen. Kleine ondernemers zijn bereid langdurig op minimumniveau te opereren, omdat ze geen alternatieven zien of de status van zelfstandigheid hoger waarderen dan 'geldelijk gewin'. Deze autonomie is dus niet gewaardeerd op de mogelijkheid tot adequaat handelen, maar op de bereidheid en de mogelijkheid tot 'neerwaartse' aanpassing.

Met deze korte beschouwing is aangegeven dat de flexibiliteit in en van het kleinere bedrijf een afgeleide is van de beheersingsvorm, te weten persoonlijk en informeel. Tevens is daarbij niet altijd sprake van een bewust gekozen actie-ve opstelling, maar van flexibiliteit door aanpassing aan de omstandigheden.

4. Flexibele specialisatie

De flexibele-specialisatiethese is op macroniveau aan de orde gesteld door Piore en Sabel (1984) en Sabel en Zeitlin (1985). Daarbij is, meer dan in de discussie over het arbeidsproces, expliciet aandacht besteed aan kleinere bedrijven. In de beschouwingen over flexibiliteit wordt werk in kleinere bedrijven, van zelfstandigen en in de informele economie gezien als een 'nieuwe' vorm van werken die niet alleen meer competitief is (meer flexibel ten aanzien van markten), maar ook meer autonomie biedt. Wat de toekomstige markt vraagt is specialisering op flexibiliteit, oftewel flexibele specialisatie. Het perspectief van 'flexibele specialisatie' is voor een belangrijk deel gebaseerd op de veronderstelde flexibiliteit

van nieuwe technologie. Flexibiliteit op grond van herprogrammeerbare machines en robots maakt het mogelijk met gebruikmaking van dezelfde produktiefaciliteiten een heel scala van produkten te vervaardigen. De toenemende fragmentatie op afzetmarkten en de flexibele technologie vergemakkelijken op hun beurt de invoering van nieuwe, niet-tayloristische (dat wil zeggen weinig opgesplitste) arbeidsorganisatievormen. In deze niet-tayloristische arbeidsorganisatievormen herleeft een ambachtelijk type arbeid. De genoemde auteurs stellen dat de opleving van de fragmentatie en decentralisatie van de produktie, en van de kleinschalige sector gezien moet worden als de economische oplossing voor het stagnerende systeem van de massaproductie. Massamarkten van gestandaardiseerde goederen zijn verzadigd, en kwaliteit is belangrijker geworden dan prijs. In een dergelijke crisis kan een alternatief technologisch paradigma doorbreken.

Flexibele specialisatie omvat dus brede herstructurering gebaseerd op: een alternatief technologisch paradigma, afname van massaproductie, inkrimping van massaproductmarkten, nieuwe kansen voor kleine bedrijven door nieuwe flexibele technologie en toepassing van programmeerbare technologie in grote bedrijven leidend tot flexibele specialisatie als organisatievorm. De laatste twee aspecten impliceren nieuwe en veranderde managementstrategieën ten aanzien van het arbeidsproces.

Flexibele specialisatie en het kleinere bedrijf. Op de bovengeschetste flexibele specialisatiethese is de nodige kritiek geleverd (zie Wood 1988: 83 e.v.; Williams e.a. 1987; Pollert 1988). De kritiek spitst zich toe op de zwakke definiëring van de aard van de flexibiliteit, zowel van organisatie als van arbeid, de eenzijdige blik op de industrie en veronachtzaming van tendensen in de dienstverlening en de te directe relatie die gelegd wordt tussen flexibiliteit en de re kwalificatie van het werk tot multifunctionele ambachtelijke functies in kleinere bedrijven.

Ook in het kader van het midden- en kleinbedrijf kunnen kanttekeningen bij de flexibele-specialisatiethese worden geplaatst. In de eerste plaats kan worden gesteld dat niet iedere flexibiliteit die van de werknemers wordt gevraagd op één lijn ligt met die van de multi-inzetbare ambachtsman in het model van Piore en Sabel. Zo kan flexibiliteit via het externaliseren van activiteiten worden gerealiseerd: dit is het door grote bedrijven uitbesteden van marginale werkzaamheden naar een flexibel deel van het bedrijfsleven, dat vooral bestaat uit kleine bedrijven. Deze externalisatie heeft tot gevolg dat bepaalde activiteiten worden ondergebracht bij flexibele kleine bedrijven in de dienstverlening, terwijl de arbeidsactiviteiten, in termen van de kwaliteit van de arbeidsinhoud, niet veranderen of van een lagere kwaliteit zijn. Wat in het grote bedrijf overblijft is een kern van activiteiten, die in termen van de kwaliteit van de arbeid van een hoog niveau kunnen zijn, een kern die wellicht wordt gekenmerkt door flexibele spe-

cialisatie. De veronderstelling van een directe relatie tussen flexibiliteit en de opkomst van arbeid volgens het multifunctionele ambachtstype in kleinere bedrijven gaat voorbij aan deze vorm van arbeidsverdeling tussen kern en marginale arbeid.

De aandacht voor kleine bedrijven binnen het 'flexibele-specialisatie'-debat houdt in de tweede plaats onvoldoende rekening met de werkgelegenheidsverschuiving van de industriële naar de dienstverlenende arbeid en de handel. De nadruk op de industrie bij de analyses met betrekking tot flexibele specialisatie veronachtzaamt daarmee de toename van banen met kort-cyclische taken en lage scholingsgraad in delen van de dienstensector. In zekere zin is dit de andere kant van flexibiliteit, met name numerieke flexibiliteit en flexibele beloning (los-vast personeel en allerlei afroepcontracten). Met andere woorden, de arbeid kan ook flexibel gemaakt worden zonder multifunctionele 'ambachtslieden'.

Vanuit het midden- en kleinbedrijf kan voorts gesteld worden dat het begrip flexibele specialisatie zwaar leunt op de technische flexibiliteit van nieuwe systemen. Die flexibiliteit valt echter met name in het kleine bedrijf tegen, omdat in de eerste plaats de configuratie is gebonden aan de grenzen van de mogelijkheden van de apparatuur en de bediening van het geheel. Met name de afstemmingsmogelijkheden van (rand)apparatuur en de bedieningsmogelijkheden leiden tot sterke beperking van de technische flexibiliteit. De flexibiliteit valt bovendien tegen, omdat in de tweede plaats, met name in kleinere bedrijven, niet volledig gebruik wordt gemaakt van de flexibiliteitsmogelijkheden. Er blijkt volgens onderzoek van EIM en TU-Delft (Van Uxem e.a. 1987; Poutsma e.a. 1986) voornamelijk weinig gebruik gemaakt te worden van de flexibele mogelijkheden van computerautomatisering. Zo worden CNC-machines en robots in het midden- en kleinbedrijf overwegend ingezet voor constante serieproductie waarbij weinig wordt geherprogrammeerd.

Een laatste kritiek op de flexibele-specialisatiethese betreft de directe relatie die Piore en Sabel leggen tussen variëteit op afzetmarkten, flexibiliteit van het productieproces en de multifunctionele arbeid in de fabricage en assemblage. Het is mogelijk dat een grotere variëteit in het produktassortiment juist gepaard gaat met een minder gevarieerde fabricage en assemblage door middel van een grotere standaardisatie van produktcomponenten, modulebouw en dergelijke. Met andere woorden, de arbeid bij fabricage en assemblage van een grote variëteit aan produkten kan eenvoudig van aard zijn en onderwerp zijn van arbeidsverdeling: kort-cyclische arbeid kan samengaan met een hoge variëteit in eindprodukten. Galjaard (1988) noemt dit de tendens van 'bepaalde variëteit', dat wil zeggen gecontroleerde variëteit. Gestreefd wordt naar maximale variatie in de levering van produkten bij minimale variatie in het productieproces. Aangezien deze tendensen zich ook in het midden- en kleinbedrijf zullen voordoen is het

daarom de vraag hoe groot de mogelijkheden tot flexibele specialisatie in deze bedrijven feitelijk zijn.

Concluderend kan gesteld worden dat in het kader van de flexibele-specialisatiethese de nadruk veel meer dan bij de beheersingstheze wordt gelegd op de potentie van kleinschalige organisaties. Daarbij wordt echter de aandacht vooral besteed aan kleine industriële en ambachtelijke bedrijven en krijgt de ontwikkeling van laag gekwalificeerde arbeid in de dienstverlening onvoldoende aandacht. Geconstateerd moet worden dat een eventuele tendens in de richting van flexibele specialisatie nog niet hoeft te betekenen dat er sprake is van 'skill-upgrading' tot multifunctionele arbeid van het 'craft'-type, en van meer mogelijkheden voor kleine, zelfstandige bedrijfjes. Bij de these ligt de nadruk te sterk bij de technische flexibiliteit, voornamelijk resulterend in flexibiliteit van de arbeid. Andere vormen van flexibiliteit, zoals flexibele arbeidsrelaties en de beloningsflexibiliteit, blijven daardoor ten onrechte buiten beschouwing.

5. Conclusies

In dit artikel is een beschouwing gegeven over de betekenis van de recente arbeidsprocesdiscussie voor de analyse van het werk in kleine bedrijven. Kernthema's daarbij waren de uitwerking van de beheersingstheze in kleine bedrijven en het perspectief van 'flexibele specialisatie'.

Explorerend kan gesteld worden dat op microniveau de 'employment relation' en in mindere mate de arbeidsdeling voor de toepassing van de beheersingstheze in de kleinere bedrijven van grote betekenis is. Beheersing heeft in kleine bedrijven vaak het karakter van uitsluiting of van vanzelfsprekende loyaliteit. Geconstateerd wordt dat met het thema van flexibele specialisatie het midden- en kleinbedrijf op meso/macroniveau een centrale rol in de discussie gaat vervullen. Flexibele specialisatie, alternatieve toekomstige kleinschalige organisatievorm voor de arbeid, is een intrigerend maar weinig onderzocht thema. De kanttekeningen die gemaakt zijn duiden op een eenzijdigheid en beperkte empirische reikwijdte. Flexibiliteit moet tevens begrepen worden als een specifieke beheersingsvorm, een vorm van strategisch handelen van het management dat niet een multifunctionele arbeidsinhoud tot gevolg hoeft te hebben.

Hoe verhoudt zich de beheersing op microniveau met de macroconcepten van flexibele specialisatie. Het is noodzakelijk dat de arbeidsprocesdiscussie zich in de komende tijd hierover zal gaan buigen.

Geraadpleegde literatuur

Atkinson, J., *Flexibility, Uncertainty and Manpower Management*. IMS Report no. 89, Brighton 1984.

- Atkinson, J., Flexibilisering van de arbeid in de Engelse industrie en dienstverlening. In: *Te Elfder Ure*, 29 (1988): 181-200.
- Benvenuti, B., Autonomy in contemporary Western commercial farming and the emerging of TATE. In: E. Poutsma en A. Walravens 1989 (zie hierna).
- Bolton, *Report of the Committee of Inquiry on Small Firms* (The Bolton Report), Cmnd 4811. HMSO, Londen 1971.
- Braaksma, R., H.J. Gianotten en W.H.J. Verhoeven, *Midden- en kleinbedrijf in de markt. Een sterkte-/zwakteanalyse van de produktiestructuur*. EIM, Zoetermeer 1987.
- Braaksma, R., en J.C. Toppen, *Ondernemingsraden in het midden- en kleinbedrijf*. EIM, Den Haag 1982.
- Braverman, H., *Labor and monopoly capital. The degradation of work in the twentieth century*. New York/Londen 1974.
- Burawoy, M., *Manufacturing Consent*. The University of Chicago, Chicago 1979.
- Christis, J., Taylorisme en nieuwe produktieconcepten. In: *Te Elfder Ure*, 41 (1988): 43-73.
- Curran, J., en J. Stanworth, Worker involvement and social relations in the small firm. *The Sociological Review*, 27 (1979): 317-342.
- Curran, J., en J. Stanworth, Size of Workplace and Attitudes to industrial Relations in the Printing and Electronics Industries. *British Journal of Industrial Relations*, 19 (1981): 14-25.
- Doorewaard, H., *De vanzelfsprekende macht van het management*. Dissertatie, Assen/Maastricht 1989.
- Driel, H.J. van, A. van Delft, R.M. Braaksma en F.W. van Uxem, *Arbeidsplaats en Mobiliteit. Een onderzoek naar in-, door- en uitstroom rond functies in detailhandel, horeca en ambacht*. EIM, Zoetermeer 1987.
- Driel, H.J. van, en C. van Ginneken, Arbeidsplaats en mobiliteit, Paper voor de sociologendagen. EIM, Zoetermeer 1986.
- Fox A., *Beyond contract: work, power and trustrelations*. Londen 1974.
- Galjaard, *Arbeidsorganisatie en technologie. Een bedrijfskundige benadering*. Leiden/Antwerpen 1988.
- Ginneken, C.C.P.M. van, *Kwaliteit van de arbeid in groot en klein*. Economisch Instituut voor het Midden- en Kleinbedrijf, Zoetermeer 1986.
- Goss, D.M., Social Harmony and the Small Firm: A Reappraisal. *Sociological Review*, 36 (1988): 114-132.
- Have, K. ten, en A. Vissers, *Arbeid tussen markt en organisatie*. IVA, Tilburg, OSA, W. 41, Den Haag 1987.
- Hirschman, A.O., *Exit, Voice and Loyalty*. Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts 1970.
- Kern, H., en M. Schumann, *Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion*. Beck, München 1984.
- Mendius, H.G., W. Sengenberger en S. Weimer, *Arbeitskräfteprobleme und Humanisierungspotentiale in Kleinbetrieben*. Schriftenreihe 'Humanisierung des Arbeitslebens' Band 82. Campus, Frankfurt/New York 1987.
- Mok, A.L., Vakmanschap is Ondernemerschap. *Kroniek van het Ambacht/Klein- en Middenbedrijf*, 36 (1982): 23-55.
- Mok, A.L., (red.), Het midden- en kleinbedrijf, themanummer, *Sociologische Gids*, 1983/3-4.
- Piore, M., en Ch. Sabel, *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*. Basic Books, New York 1984.

- Pollert, A., Dismantling Flexibility. *Capital and Class*, 34 (1988): 42-75.
- Poutsma, E., P.M. van der Staal, F.W. van Uxem en A.B. Zwaard, *Automatisering: Effecten voor het midden- en kleinbedrijf*. EIM/TU-Delft, Zoetermeer 1986.
- Poutsma, E., en A. Walravens, *Technology and Small Business. Technology, Autonomy and Industrial Organization*. Delft University Press, Delft 1989.
- Rainnie, A., Is Small Beautiful? Industrial Relations in Small Clothing Firms. *Sociology*, 19 (1985): 213-224.
- RMK/EIM, *Het midden- en kleinbedrijf in de nationale economie*. Den Haag 1989.
- Sabel, Ch., *Work and Politics. The division of labor in industry*. Cambridge 1982.
- Sabel, Ch., en J. Zeitlin, Historical alternatives to Mass Production: Politics, markets and technology in nineteenth century industrialization. *Past and Present*, 108 (1985): 133-176.
- Scase, R., en R. Goffee, *The entrepreneurial middle class*. Croom Helm, Londen 1982.
- Scott, M.G., en I. Roberts, Employment relations and the labour process in the small firm. Paper ASTON/UMIST Conference 1988 Birmingham. University of Sterling, Stirling 1988.
- Sengenberger, W., *Struktur und Funktionsweise von Arbeitsmärkten. Die Bundesrepublik Deutschland im internationalen Vergleich*. Campus, Frankfurt/New York 1987.
- Sengenberger, W., The role of small business in industrial reorganization. In: E. Poutsma en A. Walravens 1989 (zie hierboven).
- Te Elfder Ure 41, *Het ontwerpen van arbeidsprocessen*. Nijmegen (Stichting Te Elfder Ure) 1988.
- Tillaart, H.J.M. van den, H.C. van der Hoeven, F.W. van Uxem en J.M. van Westerlaak, *Zelfstandig ondernemen*. Nijmegen 1981.
- Tillaart, H.J.M. van den, *Zelfstandig ondernemen, Het blijft een zaak van maatwerk*. Instituut voor Toegepaste Sociale Wetenschappen, Nijmegen 1987.
- Uxem, F.W. van, (red.), A.H.C.M. Walravens (red.), E. Poutsma, P.M. van der Staal, F.W. van Uxem en A.B. Zwaard, *Procesvernieuwing en automatisering in het MKB*, 1987.
- Vreeman, R., Flexibele arbeid. Flexibilisering als vorm van herstructurering in de arbeidsverhoudingen. *Tijdschrift voor Politieke Economie* (1984): 345-351.
- Williams, K., T. Cutler, J. Williams en C. Haslam, The end of mass production? *Economy and Society*, 16 (1987): 405-439.
- Wood, S., Van Braverman to Cyberman? Nieuwe technologie en arbeidsverhoudingen. *Te Elfder Ure* 41 (1988): 74-113.