



Mapping van het productieproces De filosofie achter deze methode voor vakbondsactie¹

Franny Parren

Aan de hand van publicatie van-TIE Brazilië

De manieren waarop arbeid en productie georganiseerd worden zijn de laatste jaren erg veranderd. Met de opkomst van het kapitalisme en de industrialisatie eind negentiende eeuw zijn deze veranderingen steeds sneller gegaan. Wanneer werknemers zich willen organiseren is het belangrijk dat zij zich bewust zijn van deze veranderingen en de gevolgen ervan voor henzelf. Pas dan kunnen zij goede en proactieve strategieën ontwikkelen waardoor arbeidsomstandigheden kunnen verbeteren.

Van handwerk naar arbeid als merchandise

Sinds de industriële revolutie is de productie veranderd van kleinschalig handwerk uitgevoerd en gepland door de arbeiders zelf naar arbeid als 'merchandise', oftewel arbeiders die hun werk uitvoeren naar gelang de logica van de werkgever (en diens winstbejag).

Gedurende de 20^e eeuw zijn er verschillende manieren van produceren ontwikkeld door werkgevers. Drie bekende voorbeelden zijn het Taylorisme en Toyotisme. Deze methodes zijn ontworpen met het achterliggende idee om de productiviteit te vergroten en de kosten voor de productie zoveel mogelijk te doen afnemen.

Verschuivingen in het denken over productieprocessen (en toepassing hiervan):

Taylorisme:

Taylor (1856-1915) ontwikkelde aan het eind van de negentiende eeuw een benadering om de efficiëntie in de productie te vergroten. Zijn methode was erop gericht om de productiviteit te verhogen zonder dat de productietijd zou toenemen. Zijn idee was om de planning, ontwikkeling en directie in een bedrijf los te koppelen van de uitvoerende taken die door de werknemers op de werkplek uitgevoerd worden (de productie zelf). Hierdoor wordt de macht om beslissingen te nemen over het productie proces in de handen van het management gelegd. De producenten (werknemers) worden uitgesloten van de planning. Zij mogen alleen nog maar instructies opvolgen vanuit het management. Dit maakt horizontale communicatie tussen werknemers ook steeds minder noodzakelijk.

Het management heeft de werknemers echter wel nodig om te kunnen plannen. Ze moeten weten wat er op de werkplek gebeurt en wat de meest efficiënte manieren van werken zijn. Het doel van het Taylorisme is dan ook om informele kennis van werknemers verzamelen, te classificeren, systematiseren en de meest winstgevende methode te ontwikkelen.

¹ *Latin American Project: Course of Continuing Training. Mapping of the Productive Process. Recovering the labor knowledge as a method of the trade union action, TIE-Brazil*

Ieder bedrijf heeft een set van normen, procedures en regels die bepalen hoe het werk gedaan moet worden. Dit wordt ook wel de arbeidsorganisatie genoemd. De formele organisatie van arbeid (zoals opgesteld door het bedrijf) correspondeert echter nooit met het werk dat daadwerkelijk wordt gedaan door de werknemers. Zij lossen zelf problemen op, ze handelen direct wanneer er een onverwacht probleem optreedt. Een ander voorbeeld is de zogenaamde *Radio Peao*² (gesproken communicatie op de werkplek). Collega's op de werkplek praten direct met een nabije collega wanneer er iets fout gaat in plaats van (zoals in formele regels beschreven staat) contact op te nemen met de chef. Deze *Radio Peao* ("regelruimte" in het Nederlands) draagt dan ook bij aan het effectief verlopen van de productie.

Zonder deze handelingen van werknemers en de informele communicatie en samenwerking tussen werknemers verloopt de productie niet 'smooth' en gaat er veel tijd en geld verloren. Dit komt naar voren uit effecten van een zogenaamde Italiaanse staking: de formele regels, procedures en aanbevelingen zoals die zijn geformuleerd door het bedrijf worden exact opgevolgd (dit levert enorme vertraging op).

Zonder de kennis van de werknemers over wat er dagelijks gaande is in de fabriek (zaken die alleen werknemers kunnen weten en waar de managers dikwijls geen weet van hebben) kan de werkgever niet de helft van zijn winst behalen. Het bedrijf en het management hebben alleen kennis van de theorie, werknemers hebben kennis over de praktijk!

Het Japanse model: Toyotisme

Het Toyotisme volgt op het Taylorisme. De methode kwam op tijdens de oliecrisis van 1973. Voor deze tijd was de vraag naar productie (van bijvoorbeeld auto's) altijd groter dan het aanbod. Met de oliecrisis veranderde dit: de vraag nam af en de concurrentie tussen bedrijven werd groter. Het Toyotisme (Japanse model) probeert het aantal producten dat gemaakt wordt zo veel en precies mogelijk aan te passen bij de (continue veranderende) vraag vanuit de markt. Hierbij was het dus van belang om flexibiliteit in de productie te bouwen. De productie werd voortaan dan ook gepland en bepaald door de verkoop- (of marketing) afdeling.

Door een goede kwaliteit, productie exact in tijd en de juiste kwantiteit worden de kosten teruggebracht. Er liggen vier fundamentele ideeën ten grondslag aan de methode:

- Just in Time
- Automatisering
- Flexibele arbeidskracht
- Creatieve gedachten en ideeën

Om het productieproces goed te laten functioneren heeft de werkgever de werknemers nodig. De werkgever moet hen doen geloven dat wat goed is voor het bedrijf ook goed is voor de werknemer zelf. Waarden als solidariteit en wederzijdse hulp moesten hierbij plaatsmaken voor een concurrentie tussen werknemers. De werknemers moesten 'politiek veroverd worden' in het belang van de werkgever. Zij moesten zich meer en meer gaan identificeren met het bedrijf en haar belangen.

Een belangrijk concept dat opkwam met het Toyotisme was Kaizen.

Kaizen is een Japans begrip en staat voor *veranderingen door te verbeteren*

Kaizen is een techniek die als doel heeft om de informele kennis van de werknemers toe te eigenen. Men probeert voortdurende verbeteringen na te streven. De werknemers moeten bij

² Dit is de Braziliaanse term, in Nederland wordt er ook wel gesproken over 'regelruimte'

dit proces betrokken worden. Zij weten immers waar knelpunten liggen binnen het bedrijf en hoe deze het beste kan worden gedaan. Hiervoor moet de informele kennis die aanwezig is op de werkplek de kern uitmaken van het productieproces.

Er worden allerlei methoden bedacht door het management zoals:

- creëren van momenten om met de werknemers te praten
- departement van Kaizen/ innovatie
- werknemers stimuleren innovatieve ideeën te formuleren (bijvoorbeeld door bonussen)

Vakbonden kunnen kritisch zijn ten opzichte van deze methode en proberen te saboteren door bijvoorbeeld het departement van Kaizen te overladen met allerlei onbelangrijke ideeën.

Outsourcing:

Een van de doelstellingen/gevolgen is om de organisatie van werknemers te bestrijden, de identiteit en eenheid tussen werknemers te ontrafelen, demobilisatie en het organiseren van stakingen te bemoeilijken.

Waarom productiemapping?

Werknemers verliezen meer en meer controle over het productieproces. De werkgever is steeds meer degene die denkt en die het productieproces organiseert. Op de werkplek wordt steeds minder rekening gehouden met de specifieke behoeften van individuele mensen. Maatregelen als automatisering, uitbesteding en het werken in diensten hebben gevolgen voor het dagelijks leven van werknemers. Zij moeten hun werkdagen anders indelen, er zijn schommelingen in salaris en werktijden en werknemers kunnen verschillende gezondheidsklachten krijgen. Het is belangrijk dat vakbondsleden een strategische visie ontwikkelen over hoe ze hun belangen kunnen beschermen in deze tijden van snelle veranderingen en toenemende neo-liberalisering. Het is belangrijk dat ze een pro-actieve houding hebben. Dat wil zeggen dat ze niet alleen maar antwoorden formuleren maar ook met alternatieven komen die gunstig kunnen zijn voor het welzijn van de werknemers.

De methode van productie mapping heeft tot doel om kennis en bewustzijn op te bouwen over hoe het werk wordt georganiseerd in onze huidige (geglocaliseerde) samenleving. Daarnaast gaat het erom dat werknemers goede alternatieven te ontwikkelen ten opzichte van de verslechtering van arbeidsomstandigheden.

Door toepassing van de methode van productiemapping kan men:

1. Perspectieven creëren voor werknemers, herwinnen van controle op de productie door werknemers, heroverwegen en organiseren van het werk en de productie vanuit de behoeften van de werknemers;
2. Een strategie opzetten om zoveel mogelijk informatie te verzamelen. Het is van belang de productiemapping te integreren in een strategie van de vakbond. Dit betekent dus dat er vaste bijeenkomsten georganiseerd moeten worden, verantwoordelijke personen worden aangewezen etcetera.
3. Vergelijken van informatie die uit de productiemapping voortkomt met andere werknemers en met speciale belangengroepen.
4. Grip krijgen op de historische ontwikkeling van specifieke arbeidsprocessen en de strategie die het bedrijf heeft ontwikkeld/zou kunnen ontwikkelen in de toekomst en het lokaliseren van innovaties en veranderingen in het productieproces. Vanuit deze kennis

veranderingen voorstellen in het productieproces op basis van de behoeften van de werknemers.

5. Van te voren kunnen voorspellen/weten welke veranderingen in arbeidsomstandigheden zullen optreden (bijvoorbeeld drukke tijden, verandering van ontwikkelingen op de markt) om preventieve maatregelen te formuleren om goede en gezonde omstandigheden van de arbeiders te waarborgen.
6. Begrip krijgen over de rol van een bedrijf of specifieke afdeling in het bredere productieproces (internationale productieketen)

We kunnen niet zonder meer uitgaan van de informatie die door het bedrijf wordt gepubliceerd over de productie. Ook onderzoek naar productieprocessen door externe instellingen haalt niet zoveel uit. Op die manier blijft er namelijk een kloof bestaan tussen denken en doen, tussen beslissen en uitvoeren. Daarnaast is de kennis die we vandaag de dag hebben (o.a. ook door de toenemende globalisering) erg gefragmenteerd. Een uitwisseling tussen werknemers is noodzakelijk om een antwoord te bieden op productie door grote multinationale concerns.

Werknemers moeten zichzelf kennis eigen maken en invloed kunnen uitoefenen op beslissingen die van invloed zijn op hun eigen werk en leven. Door gezamenlijk met collega's informatie te verzamelen en te analyseren kunnen we vanuit onze eigen concrete ervaring en kennis van op de werkvloer aantonen dat een werknemer in één dag al genoeg produceert om zijn maandsalaris te ontvangen. Ook aan de onderhandelingstafel is het belangrijk om te denken vanuit het belang van de werknemers en niet mee te gaan met de logica van de werkgever. Een voorbeeld (in het geval van geluidsoverlast op de werkplek) is om bijvoorbeeld niet met het management in discussie te gaan over het wel of niet gebruiken (en aanschaffen) van koptelefoons maar het geluid op de werkplek aan de kaak te stellen. Dit betekent dat je dus veel meer uitgaat van de belangrijkste oorzaak van het probleem. Andere punten die voor werknemers belangrijk kunnen zijn maar misschien normaliter niet op de agenda staan tijdens onderhandelingen zijn: carrière planning voor werknemers, verbetering van omstandigheden in informele fabrieken die deel uitmaken van de productieketen van het bedrijf etcetera.

Om productiemapping te laten slagen moet het onderdeel uitmaken van een bredere strategie en dat er steeds meer mensen bij betrokken worden.