

**ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ
ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ
ΑΝΘΡΩΠΟΛΟΓΙΑΣ**

ΡΑΓΚΟΥΣΗΣ ΑΝΤΩΝΗΣ

**ΣΧΕΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΑΚΑ ΚΑΘΕΣΤΩΤΑ
ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ**

ΤΟΜΟΣ Ι

ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ

Επιβλέπων: Καθηγήτρια Κ.ΚΑΣΙΜΑΤΗ.

Μέλη: Καθηγήτρια Α.ΜΟΥΣΟΥΡΟΥ.

Καθηγήτρια Α.ΝΙΚΟΛΑΟΥ-ΣΜΟΚΟΒΙΤΗ

ΑΘΗΝΑ 1998

ΚΟΕ: 8123
ΝΡ. 11200

[2 1 ΙΑΝ, 1999



**ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ
ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ
ΑΝΘΡΩΠΟΛΟΓΙΑΣ**

ΡΑΓΚΟΥΣΗΣ ΑΝΤΩΝΗΣ

**ΣΧΕΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΑΚΑ ΚΑΘΕΣΤΩΤΑ
ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ**

ΤΟΜΟΣ Ι

ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ

Επιβλέπων: Καθηγήτρια Κ.ΚΑΣΙΜΑΤΗ.

Μέλη: Καθηγήτρια Α.ΜΟΥΣΟΥΡΟΥ.

Καθηγήτρια Α.ΝΙΚΟΛΑΟΥ-ΣΜΟΚΟΒΙΤΗ

ΑΘΗΝΑ 1998

«η έγκριση διδακτορικής διατριβής από το Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών δεν δηλώνει αποδοχή των γνώμων του συγγραφέα».

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Εισαγωγή: Περιληπτική Παρουσίαση της Ύληςv

ΜΕΡΟΣ Α: ΤΟ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Κεφάλαιο Πρώτο: Οι Κλασσικές Θεωρίες της Οργάνωσης	2
1. Η Μελέτη της Γραφειοκρατίας	2
1.1. Η Εμφάνιση και η Ανάπτυξη της Έννοιας πριν τον M.Weber	2
1.2. Η Βεμπεριανή Έννοια της Γραφειοκρατίας	4
2. Η «Επιστημονική» Διεύθυνση	11
2.1. Οι Αρχές	13
2.2. Οι Θεωρητικές Μετεξελίξεις	17
2.1.1. Ο Νέο-Τεϋλορισμός	17
2.1.2. Ο Φορντισμός	18
2.3. Η Πρακτική, τα Όρια και η Κριτική της Επιστημονικής Διεύθυνσης.....	21
3. Η Θεώρηση των «Ανθρώπινων Σχέσεων»	24
3.1. Οι Μελέτες στο Hawthorne	25
3.2. Η Θεωρητική Κατεύθυνση	27
3.3. Η Πρακτική και η Κριτική των «Ανθρώπινων Σχέσεων».....	30
4. Η Ανάπτυξη της Οργανωτικής Θεωρίας	36
4.1. Η Εμφάνιση της Οργανωτικής Θεωρίας	38
4.2. Η Οργανωτική Θεωρία και η Γραφειοκρατία	40
4.3. Οι Οργανώσεις σαν Δομές Δράσης και Αποφάσεων	44
4.4. Οργανώσεις και Περιβάλλον	47
4.5. Οι Θεωρητικοί Προσανατολισμοί	52
5. Συμπεράσματα	59
 Κεφάλαιο Δεύτερο: Η Μαρξιστική Παράδοση	64
1. Η Βασική Θεωρητική Δομή	64
2. Η Εξέλιξη της Καπιταλιστικής Εργασιακής Διαδικασίας	70
2.1. Η Απλή Συνεργασία	70
2.2. Η Μανουφακτούρα	73
2.3. Το Εργοστασιακό Σύστημα	76
3. Θεωρία και Πραγματικότητα	81
4. Θεωρητικές Μετεξελίξεις	90
5. Συμπεράσματα.....	99
 Κεφάλαιο Τρίτο: Η Σύγχρονη Συζήτηση της Θεωρίας για την Εργασιακή Διαδικασία	102
1. Εισαγωγή	102
2. Οι Απαρχές της Συζήτησης: Η Υποβάθμιση της Δουλειάς	105
2.1. Ο Διευθυντικός Έλεγχος	105
2.2. Η Αποειδίκευση και η Τεχνολογία	109
2.3. Οι Επαγγελματικές και Ταξικές Δομές	111
2.4. Συμπεράσματα	112

3. Τεχνικός Καταμερισμός της Εργασίας: Αποειδίκευση ή Αναβάθμιση της Εργασίας;	115
3.1. Η Θέση της Αποειδίκευσης	115
3.2. Το «Skill»	118
3.3. Η Τέχνη	119
3.4. Οι Σύγχρονες Εξελίξεις Αναδιοργάνωσης της Δουλειάς	123
3.4.1. Ο Εξανθρωπισμός της Εργασίας	123
3.4.1.1. Η Εμπειρία	123
3.4.1.2. Η Αξιολόγηση της Εμπειρίας από τη Θεωρία για τη Διαδικασία της Εργασίας	126
3.4.1.3. Ευέλικτος Τεϋλορισμός ή Κίνηση προς Νέες Εναλλακτικότητες;	130
3.4.2. Οι Νέες Τεχνολογίες	136
3.4.2.1. Η Εμπειρία	137
3.4.2.2. Η Αξιολόγηση της Εμπειρίας από τη Θεωρία για τη Διαδικασία της Εργασίας	147
4. Οι Διευθυντικές Στρατηγικές και ο Έλεγχος	157
4.1. Οι Πρώτες Συλλήψεις των Σχέσεων Ελέγχου	157
4.2. Οι Μορφές Ελέγχου	165
4.3. Οι Διευθυντικές Στρατηγικές για τον Έλεγχο	173
4.3.1. Η Έννοια της Διευθυντικής Στρατηγικής	173
4.3.2. Τύποι Διευθυντικών Στρατηγικών ως προς την Εργασία	178
4.4. Η Αναζήτηση του Υποκειμένου στις Σχέσεις Εργασίας	186
4.4.1. Η Διττή Φύση των Σχέσεων Εργασίας	187
4.4.2. Συναίνεση και Νομιμοποίηση στην Δουλειά	192
4.4.3. Οι Πρόσφατες Προσπάθειες Συγκρότησης του «Χαμένου Υποκειμένου»	203
5. Προς μια Πολιτική Οικονομία της Εργασιακής Διαδικασίας: Ο Ρόλος των Σχέσεων Παραγωγής, των Αγορών και του Κράτους	217
5.1. Ο Ρόλος των Αγορών και το «Πλήρες Κύκλωμα του Κεφαλαίου»	218
5.2. Τα «Εργοστασιακά Καθεστώτα» και το Κράτος	223
5.3. Η Εργασιακή Διαδικασία και οι Σχέσεις της Παραγωγής: Η Περίπτωση του «Κρατικού Σοσιαλισμού»	229
5.4. Συμπεράσματα: Η Σχετική Αυτονομία της Εργασιακής Διαδικασίας	239
6. Συμπεράσματα	243

Κεφάλαιο Τέταρτο: Προς τη Διαμόρφωση μιας Θεωρητικής Αποψης: Οι Στόχοι και οι Υποθέσεις Εργασίας μας	249
--	-----

ΜΕΡΟΣ Β: Η ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ

Κεφάλαιο Πέμπτο: Η Μεθοδολογία της Έρευνας	264
1. Η Επιλογή της Ερευνητικής Στρατηγικής	265
2. Ο Ερευνητικός Σχεδιασμός	269
3. Η Επιτόπια Έρευνα σαν Κοινωνική Διαδικασία	274

Κεφάλαιο Έκτο: Περίπτωση Πρώτη. Σχέσεις Εργασίας και Εργοστασιακό Καθεστώς σε μία Αυτοκινητοβιομηχανία	280
1. Γενική Περιγραφή της Περίπτωσης	280
1.1. Η Κλαδική Δομή και η Αγορά	280
1.2. Γενικά Χαρακτηριστικά της Παραγωγικής Μονάδας	284
1.3. Η Μορφολογία του Εργατικού Δυναμικού και η Αγορά Εργασίας	289
1.4. Συμπέρασμα: Κρατικός Προστατευτισμός και Ιαπωνικές Πολιτικές Διεύθυνσης και Απασχόλησης	294
2. Το Παραγωγικό Σύστημα και η Οργάνωση των Εργασιακών Καθηκόντων	297
2.1. Το Παραγωγικό Σύστημα	297
2.1.1. Η Τεχνολογία	297
2.1.2. Η Διαδικασία Τροφοδοσίας	299
2.1.3. Η Μέθοδος Παραγωγής	301
2.1.4. Περιορισμοί και Τεχνικές Σχέσεις του Παραγωγικού Συστήματος	304
2.2. Θέσεις και Καθήκοντα Εργασίας	309
2.2.1. Η Διευθυντική Στρατηγική: Κατακερματισμός και Τυποποίηση της Εργασίας	309
2.2.2. Οι Νησίδες των Βιομηχανικών Ρομπότ και ο Άμεσος Έλεγχος	317
2.2.3. Οι Αντιφάσεις της Διευθυντικής Στρατηγικής.....	325
2.2.3.1. Η Κυκλική Εναλλαγή	326
2.2.3.2. Οι Κύκλοι Ελέγχου Ποιότητας (QCC).....	328
2.2.3.3. Ο Ολικός Έλεγχος Ποιότητας (TQC)	334
2.2.4. Οι Περιορισμοί της Διευθυντικής Στρατηγικής: Η Ειδικευμένη Εργασία και η Περίπτωση της TRIM-3	341
2.2.5. Συνδικαλιστικές Πολιτικές και Εργατικές Πρακτικές	348
2.3. Συμπεράσματα	362
3. Η Δομή του Ελέγχου	367
3.1. Ιεραρχικές Δομές και Διαδικασία Κατεύθυνσης	367
3.2. Ο Μηχανισμός Επίβλεψης και Πληροφόρησης	373
3.3. Διαδικασίες Αξιολόγησης – Συστήματα Ανταμοιβής και Πειθαρχικής Κύρωσης	379
3.3.1. Το Σύστημα Αξιολόγησης	379
3.3.2. Μισθολογικό Σύστημα	381
3.3.3. Σύστημα Πειθαρχικής Κύρωσης	387
3.4. Συμπεράσματα: Η Δομή του Ελέγχου και οι Πρακτικές των Χώρων Εργασίας	390
4. Η Σχέση Απασχόλησης	399
4.1. Η Διαδικασία της Πρόσληψης	399
4.2. Η Διαδικασία της Εκπαίδευσης	408
4.3. Οι Ιεραρχικές Προαγωγές	413
4.4. Η Ασφάλεια της Απασχόλησης	416
4.5. Η Εξάρτηση και οι Εργατικές Πρακτικές	421

Κεφάλαιο Έβδομο: Περίπτωση Δεύτερη. Σχέσεις Εργασίας και Εργοστασιακό Καθεστώς σε μία Τσιμεντοβιομηχανία.....	428
1. Γενική Περιγραφή της Περίπτωσης	428
1.1. Η Κλαδική Δομή και η Αγορά	428
1.2. Γενικά Χαρακτηριστικά της Παραγωγικής Μονάδας ...	432
1.3. Η Μορφολογία του Εργατικού Δυναμικού και η Αγορά Εργασίας	437
1.4. Συμπεράσματα: Ολιγοπωλιακός Ανταγωνισμός και Πολιτικές Αναδιάρθρωσης	443
2. Το Παραγωγικό Σύστημα και η Οργάνωση των Εργασιακών Καθηκόντων	445
2.1. Το Παραγωγικό Σύστημα	445
2.1.1. Η Τεχνολογία	445
2.1.2. Η Μέθοδος Παραγωγής	447
2.1.3. Περιορισμοί και Τεχνικές Σχέσεις του Παραγωγικού Συστήματος	450
2.2. Θέσεις και Καθήκοντα Εργασίας	453
2.2.1. Η Διευθυντική Στρατηγική	453
2.2.2. Η Νέα Τεχνολογία Ελέγχου-Χειρισμού και η Υπεύθυνη Αυτονομία	459
2.2.3. Οι Αντιφάσεις της Διευθυντικής Στρατηγικής....	463
2.2.4. Οι Περιορισμοί της Διευθυντικής Στρατηγικής: Η Περίπτωση της «Ενσάκισης»	469
2.2.5. Συνδικαλιστικές Πολιτικές και Εργατικές Πρακτικές	471
2.3. Συμπεράσματα	483
3. Η Δομή του Ελέγχου	486
3.1. Ιεραρχικές Δομές και Διαδικασία Κατεύθυνσης	486
3.2. Ο Μηχανισμός Επίβλεψης και Πληροφόρησης.....	491
3.3. Διαδικασίες Αξιολόγησης – Συστήματα Χρηματικής Ανταμοιβής και Πειθαρχικής Κύρωσης	496
3.3.1. Το Σύστημα Αξιολόγησης	497
3.3.2. Μισθολογικό Σύστημα	501
3.3.3. Σύστημα Πειθαρχικής Κύρωσης	504
3.4. Συμπεράσματα: Η Δομή του Ελέγχου και οι Πρακτικές στους Χώρους Εργασίας	508
4. Η Σχέση Απασχόλησης	514
4.1. Η Διαδικασία της Πρόσληψης	514
4.2. Η Διαδικασία της Εκπαίδευσης	519
4.3. Οι Ιεραρχικές Προαγωγές και η Στελεχοποίηση	525
4.4. Η Ασφάλεια της Απασχόλησης	535
4.5. Συμπεράσματα: Η Εξάρτηση και οι Εργατικές Πρακτικές	542
Γενικά Συμπεράσματα	550
Παράρτημα	568
Βιβλιογραφία	571

ΕΙΣΑΓΩΓΗ: Περιληπτική Παρουσίαση της Ύλης.

Σε μία περίοδο όπου ένα μεγάλο τμήμα της κοινωνιολογίας της εργασίας, περιστρέφεται όλο και με μεγαλύτερη ένταση γύρω από ζητήματα «μόδας», όπως το «τέλος της εργασίας», οι νέες τεχνολογίες, η ευελιξία και η συγκρότηση προτύπων μετά-βιομηχανικής απασχόλησης, επιδιδόμενη σε μία άκρατη μελλοντολογία που στερείται θεωρητικού υπόβαθρου και με μία ελαφρότητα ανάλυσης που εκπλήσσει οποιοδήποτε σοβαρό αναλυτή, η παρούσα διατριβή θα επιχειρήσει να αξιοποιήσει κλασικές θεωρητικές παραδόσεις και τις σύγχρονες μετεξελίξεις τους, για να προσεγγίσει εμπειρικά τις σχέσεις εργασίας και τα εργοστασιακά καθεστώτα στα πλαίσια των νέων εξελίξεων στους βιομηχανικούς χώρους. Πρόκειται επομένως για μία μελέτη που αν και επίκαιρη, καθώς προσεγγίζει καίριες σύγχρονες εξελίξεις της βιομηχανικής οργάνωσης, δε μπορεί να είναι της «μόδας» καθώς εστιάζει στην εργασία σαν υποκείμενο της παραγωγής, στο εργοστάσιο σαν χώρο παραγωγής του κεφαλαίου και της εργασίας ως κοινωνικές σχέσεις και ταυτόχρονα επιχειρεί να αναδείξει περιορισμούς και αντιφάσεις στις στρατηγικές και τις πρακτικές ελέγχου και εξουσίας που αναπτύσσονται από τα υποκείμενα στους χώρους εργασίας. Έτσι οι σύγχρονες εξελίξεις αναδιοργάνωσης, όπως οι νέες τεχνολογίες και οι ευέλικτες μορφές οργάνωσης δε μελετούνται ανεξάρτητα από τις συνολικές σχέσεις εργασίας και τα εργοστασιακά καθεστώτα που τις περιβάλλουν, αλλά συγκροτούν απλή διάσταση μίας ολιστικής προσέγγισης στους χώρους παραγωγής, καθώς αποτελούν εκτός των άλλων συνθήκη αλλά και αποτέλεσμα αντιφατικών στρατηγικών και πρακτικών ελέγχου και εξουσίας.

Η διάταξη της ύλης, αυτής της διατριβής, αντανακλώντας ερμηνευτικές και μεθοδολογικές επιλογές, διακρίνεται σε δύο μεγάλα μέρη, όπου επιχειρείται διαδοχικά να προσεγγιστεί το θεωρητικό πλαίσιο των ερευνητικών υποθέσεων και στόχων και να αναπτυχθεί η αντίστοιχη εμπειρική διερεύνησή τους. Στο «θεωρητικό πλαίσιο», που συγκροτεί το πρώτο τόμο αυτής της διατριβής, παρουσιάζονται καταρχήν οι δύο κλασικές θεωρητικές παραδόσεις, όπως και η σύγχρονη συζήτηση της θεωρίας για την εργασιακή διαδικασία, την οποία τροφοδότησαν και η οποία θα αποτελέσει το θεωρητικό υπόβαθρο μας ενώ στο τέλος συγκροτείται μία θεωρητική άποψη της οποίας οι υποθέσεις εργασίας θα δοκιμαστούν εμπειρικά.

Έτσι, στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αναλυτικά στοιχεία από τις κλασικές θεωρίες της οργάνωσης, που συνέβαλαν ή που κρίθηκε ότι μπορούν να συμβάλουν στην ανάπτυξη της σύγχρονης συζήτησης για τη θεωρία της εργασιακής διαδικασίας, δίνοντας έμφαση στη μελέτη της γραφειοκρατίας από το M. Weber, στην κίνηση της «επιστημονικής διεύθυνσης», στη θεώρηση των «ανθρώπινων σχέσεων» και στην ανάπτυξη της οργανωτικής θεωρίας γύρω από τη γραφειοκρατία, τις δομές δράσης και το περιβάλλον των οργανώσεων.

Τα θεωρητικά συμπεράσματα και οι μέθοδοι ανάλυσης των κλασικών θεωριών της οργάνωσης αποτέλεσαν ένα πλούσιο θεμελιακό υπόβαθρο για την ανάπτυξη οποιασδήποτε ερευνητικής προσέγγισης στις σχέσεις εργασίας καθώς ανέδειξαν, τη σημασία αλλά και τη λειτουργία των τυπικών και άτυπων δομών οργάνωσης και ελέγχου, τη σχέση περιβάλλοντος και οργανωτικών δομών, το ρόλο της τεχνολογίας, τους μηχανισμούς σύνδεσης του κοινωνικού, οργανωτικού, ομαδικού και ατομικού επιπέδου, ενώ ταυτόχρονα συγκροτούσαν την «οργάνωση» σε αυτόνομο ερευνητικό πεδίο με ιδιαίτερο επιστημονικό ενδιαφέρον.

Ωστόσο η συγκρότηση των κεντρικών εννοιών της αποδοτικότητας και του ορθολογισμού σαν οργανωτικές διαστάσεις «ουδέτερες», αγνοώντας τις πολιτικές και κοινωνικές όψεις τους, συχνά οδήγησε τις κλασικές θεωρίες της οργάνωσης σε μία έμφαση στις σχέσεις συναίνεσης και συνεργασίας αγνοώντας εκφράσεις της δομικής σύγκρουσης συμφερόντων στα πλαίσια της εργασιακής διαδικασίας.

Στο επόμενο κεφάλαιο παρουσιάζεται η δεύτερη θεωρητική αφετηρία της σύγχρονης συζήτησης για την εργασιακή διαδικασία, η Μαρξιστική παράδοση, που ανέκαθεν εστίαζε με μεγάλη έμφαση στις κοινωνικές σχέσεις και διαδικασίες που λαμβάνουν χώρα στο σημείο της παραγωγής¹, μέσα από αναλυτικά σχήματα και εργαλεία που σχετίζονται με την εργασιακή διαδικασία και χαρακτηρίζουν τα έργα του K. Marx, F. Engels, B. Lenin και A. Gramsci.

¹ Εξαιτίας της αποφασιστικής σημασίας που απέδιδε στη σφαίρα της παραγωγής για την όλη διαδικασία δημιουργίας και αναπαραγωγής του κεφαλαίου.

Στα πλαίσια αυτής της ενότητας καθίσταται σαφές ότι η Μαρξιστική παράδοση δεν σχετίστηκε με την ανάλυση των οργανώσεων και των σχέσεων εργασίας αυτών κάθε αυτών, αλλά μόνο σε σχέση με το συνολικό κύκλωμα δημιουργίας και αναπαραγωγής του κεφαλαίου. Συνέπεια αυτού ήταν η ανάδειξη εννοιολογικών εργαλείων και θεωρητικών δομών που επιχειρούσαν να συνδέσουν τις σχέσεις εργασίας με τις αναγκαιότητες και τις αντιφάσεις του τρόπου παραγωγής και με τις πολιτικό-κοινωνικές ιδιομορφίες της εργασιακής διαδικασίας. Η αναγκαιότητα και η διττή φύση της σχέσης ελέγχου, ο ρόλος της εργατικής αντίστασης, η διάσταση του δεσποτισμού στα εργοστασιακά καθεστώτα και η σημασία των αγορών στη διαμόρφωση τους, είναι μερικές από τις θεμελιακές συμβολές αυτής της παράδοσης στη σύγχρονη θεωρία της εργασιακής διαδικασίας.

Ωστόσο η μεθοδολογική αυτή επιλογή που πρόσφερε σημαντικά πλεονεκτήματα στην όλη προσπάθεια, συνέβαλε ταυτόχρονα στην ανάπτυξη μίας υπέρμετρης έμφασης στις δομές και στους καθολικούς νόμους, περιθωριοποιώντας σημαντικά το ρόλο του υποκειμένου στην εργασιακή διαδικασία, ταυτίζοντας άκριτα τις ταξικές σχέσεις με τις κοινωνικές σχέσεις στην παραγωγή.

Στο τρίτο και σημαντικότερο κεφάλαιο του «θεωρητικού πλαισίου», παρουσιάζεται εκτεταμένα και κριτικά η σύγχρονη συζήτηση της θεωρίας για την εργασιακή διαδικασία, ξεκινώντας από τις απαρχές της με το έργο του H.Braverman γύρω από την υποβάθμιση της εργασίας και προχωρώντας στη σχετική φιλολογία που αναπτύχθηκε για τον τεχνικό καταμερισμό και για το ζήτημα της από-ειδίκευσης ή αναβάθμισης του παράγοντα εργασίας. Στα πλαίσια αυτής της ενότητας αναπτύσσεται η κλασική θέση της αποειδίκευσης και οι προσεγγίσεις της θεωρίας για τις σύγχρονες εξελίξεις εξανθρωπισμού της εργασίας και εισαγωγής των νέων τεχνολογιών. Κατόπιν παρουσιάζεται η θεωρητική συζήτηση γύρω από τις διευθυντικές στρατηγικές και τις σχέσεις ελέγχου, την αναζήτηση του υποκειμένου στην εργασιακή διαδικασία αλλά και των περιθωριακών προσπαθειών για τη συγκρότηση μίας «πολιτικής οικονομίας της εργασιακής διαδικασίας».

Ο κεντρικός πυρήνας της θεωρίας για την εργασιακή διαδικασία που συγκροτήθηκε γύρω από την αβεβαιότητα του μετασχηματισμού της εργασιακής δύναμης σε εργασία και τις υποθέσεις για την αναγκαιότητα του ελέγχου και της σχέσης της λογικής της συσσώρευσης με ειδικά χαρακτηριστικά της εργασιακής διαδικασίας, δέχθηκε ισχυρές πιέσεις από τις κριτικές που αναπτύχθηκαν καθώς αυτή η συζήτηση αναπτύσσονταν με ταχύτατους ρυθμούς. Οι κριτικές αυτές που αναπτύχθηκαν και αφομοιώθηκαν σε μεγάλο βαθμό από την σύγχρονη συζήτηση, κατευθύνθηκαν στα ζητήματα της αποειδίκευσης, των διευθυντικών στρατηγικών ελέγχου, της οντολογίας των σχέσεων εργασίας και της σχέσης της εργασιακής διαδικασίας με ευρύτερες κοινωνικές διαδικασίες. Έτσι σε ένα δεύτερο στάδιο

ανάπτυξης, η θεωρία της εργασιακή διαδικασίας διαμορφώνει πλέον πιο πολύπλοκες θέσεις για την αποειδίκευση της εργασίας, που παρουσιάζεται σαν μία γενική τάση με εγγενείς όμως αντιφάσεις και περιορισμούς ή σαν μία από τις δυνάμει διευθυντικές πολιτικές, ξεφεύγοντας από τη μονοδιάστατη αντίληψη του διευθυντικού ελέγχου διερευνώντας διαφορετικές μορφές του και στρατηγικές, και επιχειρώντας να συγκροτήσει το «αγνοημένο υποκείμενο» της εργασιακής διαδικασίας και αναζητώντας τα όρια της σχετικής αυτονομίας του θεωρητικού της χώρου.

Τέλος, στο τέταρτο και τελευταίο κεφάλαιο του θεωρητικού πλαισίου και του πρώτου τόμου, επιχειρείται να διαμορφωθεί η θεωρητική άποψη της διατριβής, συστηματοποιώντας τις υποθέσεις εργασίας και τους ερευνητικούς στόχους της, αλλά και οροθετώντας το πεδίο αναφοράς της. Εστιάζοντας στις σχέσεις εργασίας και τα εργοστασιακά καθεστώτα που αναπτύσσονται στις παραγωγικές-μεταποιητικές δραστηριότητες του ιδιωτικού τομέα, η έρευνα αυτή θα επιχειρήσει σ'ένα γενικό επίπεδο να αναδείξει το είδος της σχέσης που αναπτύσσεται ανάμεσα στην εργασιακή διαδικασία και τις ευρύτερες σχέσεις παραγωγής, σ'ένα πιο συγκεκριμένο επίπεδο αναφοράς να αναλύσει τις πρωτογενείς διευθυντικές πρωτοβουλίες ως προς την εργασία και στο επίπεδο της πράξης και της πρακτικής αυτών των πολιτικών να διερευνήσει το πώς παράγονται, λειτουργούν, οργανώνονται και αλληλοδιαμορφώνονται, ο έλεγχος, η αντίσταση, η συμμόρφωση και η συναίνεση μέσα από τις καθημερινές σχέσεις εργασίας.

Οι υποθέσεις εργασίας μας που σχετίζονται μ'αυτούς τους στόχους και οι οποίες θα δοκιμαστούν εμπειρικά, αναγνωρίζουν ότι οι γενικές τάσεις του τρόπου παραγωγής θέτουν τα ακραία όρια και κάποιους συγκεκριμένους περιορισμούς στην **γενική οργάνωση** της παραγωγικής διαδικασίας, η οποία όμως διατηρεί και αναπτύσσει την σχετική της αυτονομία. Η ιδιαίτερη σχέση κεφαλαίου-εργασίας που συγκροτείται στα πλαίσια της εργασιακής διαδικασίας, με τον διττό και αντιφατικό της χαρακτήρα και σε συνεργασία με τη δράση ευρύτερων κοινωνικό-οικονομικών διαδικασιών που ενσωματώνονται σ'αυτήν, αποτελούν το πεδίο όπου οι καθημερινές σχέσεις εργασίας λαμβάνουν χώρα. Αυτές δεν είναι παρά το διαχρονικό αποτέλεσμα της καθημερινής λειτουργίας των πρακτικών που αρθρώνονται στους χώρους εργασίας, καθώς τα εργασιακά υποκείμενα επιχειρούν να αρθρώσουν σχέσεις εξουσίας, να προσαρμοστούν ή να διαπραγματευθούν τυπικά ή άτυπα τους όρους υπαγωγής τους, να αυτό εκφραστούν μέσα από την εργασία και να διαμορφώσουν έναν εργασιακό εαυτό και μία υπαρξιακή ασφάλεια μέσο της κοινωνικής ταυτότητας και καταξίωσης.

Στο δεύτερο μέρος της μελέτης παρουσιάζεται η εμπειρική διερεύνηση των υποθέσεων εργασίας, ξεκινώντας με τη μεθοδολογία της έρευνας, όπου και παρουσιάζονται διαδοχικά τα «λογικά βήματα» που ακολουθήθηκαν προκειμένου να

αντληθούν τα δεδομένα που απαιτούν οι θεωρητικοί στόχοι, με αξιοπιστία και εγκυρότητα για να εξασφαλιστεί η αναγκαία δυνατότητα αναλυτικής γενίκευσης στα συμπεράσματα μας. Η επιλογή της ερευνητικής στρατηγικής με βάση το τύπο των ερευνητικών ερωτημάτων και στόχων που έχουν τεθεί, ο ερευνητικός σχεδιασμός της επιτόπιας έρευνας και η πρακτική της ερευνητικής διαδικασίας με την επιλογή των «περιπτώσεων», είναι οι τρεις βασικές ενότητες του μεθοδολογικού κεφαλαίου.

Στο έκτο και έβδομο κεφάλαιο πραγματοποιείται η ανάλυση των συγκεκριμένων «περιπτώσεων», στη βάση των υποθέσεων εργασίας και εστιάζοντας σε σημαντικές διαστάσεις της εργασιακής διαδικασίας, όπως ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας, η δομή του ελέγχου και η σχέση απασχόλησης. Στα πλαίσια αυτών των κεφαλαίων πραγματοποιείται καταρχήν μία γενική περιγραφή των «περιπτώσεων» παρουσιάζοντας την κλαδική δομή και τις αγορές που δραστηριοποιούνται, τα γενικά χαρακτηριστικά των παραγωγικών μονάδων και την μορφολογία του εργατικού τους δυναμικού. Κατόπιν προσεγγίζονται το παραγωγικό σύστημα, οι παραγωγικές τεχνολογίες, η μέθοδος παραγωγής, οι περιορισμοί και οι τεχνικές σχέσεις του παραγωγικού συστήματος, οι θέσεις και τα καθήκοντα εργασίας, οι διευθυντικές στρατηγικές, οι περιορισμοί και οι αντιφάσεις τους όπως αυτές εκφράζονται στα πλαίσια της εργασιακής διαδικασίας, αλλά και οι συνδικαλιστικές και εργατικές πρακτικές που σχετίζονται με την οργάνωση των θέσεων εργασίας. Όσο αφορά τη δομή του ελέγχου, οι ιεραρχικές δομές, η διαδικασία κατεύθυνσης, οι μηχανισμοί επίβλεψης και πληροφόρησης, οι διαδικασίες αξιολόγησης, τα συστήματα ανταμοιβής και πειθαρχικής κύρωσης και οι αντίστοιχες πρακτικές που αναπτύσσονται είναι οι βασικές ενότητες που διαμορφώνονται. Οι διαστάσεις της σχέσης απασχόλησης στις οποίες δίνεται έμφαση είναι η διαδικασία της πρόσληψης και εκπαίδευσης, οι ιεραρχικές προαγωγές, η ασφάλεια της απασχόλησης και οι εργατικές πρακτικές που συγκροτούνται σ' αυτές τις περιοχές.

Τέλος στα γενικά συμπεράσματα της διατριβής συνθέτονται οι επιμέρους αναλύσεις των δύο περιπτώσεων κατά μήκος των διαστάσεων των διευθυντικών στρατηγικών ως προς την εργασία και των εργατικών πρακτικών στους χώρους εργασίας και επιχειρείται να αναχθεί η ανάλυση στις θεωρητικές υποθέσεις και στόχους μας και να ανατροφοδοτηθεί η ευρύτερη θεωρητική συζήτηση.

ΜΕΡΟΣ Α: ΤΟ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ. ΟΙ ΚΛΑΣΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ.

1. Η ΜΕΛΕΤΗ ΤΗΣ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑΣ.

Ένα από τα βασικά σημεία εκκίνησης για την ανάπτυξη μίας θεωρίας των οργανώσεων και μια από τις πρώτες συστηματικές προσπάθειες προσέγγισης των κοινωνικών σχέσεων που λαμβάνουν χώρα στους χώρους εργασίας, αποτέλεσε η κλασική μελέτη της γραφειοκρατίας με βασικό εκφραστή της το Max Weber (1864-1920), έναν από τους βασικούς θεμελιωτές της επιστήμης της Κοινωνιολογίας. Παράλληλα το γεγονός ότι συγγραφείς όπως οι Edwards (1979) και Clawson (1980) έχουν υποστηρίξει τη σημαντικότητα της ανάπτυξης και εφαρμογής των γραφειοκρατικών τεχνικών μέσα στο σύνολο των διευθυντικών στρατηγικών για τον έλεγχο της εργασίας, μας υποχρεώνει σε μία σύντομη έστω αναφορά στη Βεμπεριανή έννοια της γραφειοκρατίας και γραφειοκρατικοποίησης. Χαρακτηριστικά ο Craig R.Littler (1982:36) αναφέρει ότι γι'αυτούς τους λόγους δεν είναι δυνατό να κατανοήσουμε τη σύγχρονη βιομηχανική οργάνωση χωρίς τη μελέτη της βιομηχανικής γραφειοκρατίας.

1.1. Η Εμφάνιση και η Ανάπτυξη της Έννοιας πριν τον M.Weber.

Η συζήτηση για τη γραφειοκρατία προϋπάρχει από την κλασική συμβολή του M.Weber στις αρχές του αιώνα μας. Η επινόηση και η πρώτη χρήση της λέξης αποδίδεται στο Γάλλο M.de Gournay στα 1745, με την έννοια της εξουσίας των υπαλλήλων (Clegg & Dunkerley, 1980:75). Η έννοια γίνεται αποδεκτή και γρήγορα αποκτά ένα αρνητικό χαρακτήρα μέσα στα γαλλικά¹ πλαίσια.

Από εκεί και πέρα και μέχρι τις αρχές του αιώνα μας η Γερμανία γίνεται ο βασικός γεωγραφικός χώρος όπου διαδραματίζονται οι βασικές εννοιολογικές αλλαγές του όρου. Αυτές συνδέθηκαν καταρχήν με την οργάνωση του Πρωσικού κράτους και με τα γραπτά του Hegel πάνω στην πρωσική γραφειοκρατία. Ο Hegel αντιλαμβάνεται τη γραφειοκρατία της δημόσιας διοίκησης σαν μία γέφυρα ανάμεσα στο κράτος και την πολιτική κοινωνία. Η πολιτική κοινωνία αντιπροσωπεύει διάφορα συγκεκριμένα συμφέροντα τέτοια όπως διαφόρων επαγγελματιών και συνδικάτων και το κράτος αντιπροσωπεύει το γενικό συμφέρον. Η κρατική γραφειοκρατία είναι συνεπώς το μέσο με το οποίο γίνεται η μετάβαση από το συγκεκριμένο στο γενικό συμφέρον (Clegg & Dunkerley, 1980:76, Μουζέλης, 1991:46).

Το λάθος της σύλληψης του Hegel για τη γραφειοκρατία κατά τον K.Marx ήταν ότι ουσιαστικά αυτή αντιπροσωπεύει τη ψευδή εικόνα που έχει δημιουργήσει η γραφειοκρατία για τον εαυτό της, μιας και η παραπάνω αντίθεση δεν έχει νόημα καθώς το κράτος δεν εκπροσωπεί το γενικό συμφέρον αλλά αυτό της άρχουσας τάξης που αποτελεί και αυτή μέρος της πολιτικής κοινωνίας. Άρα η γραφειοκρατία για τον

¹ Σημαντικό ρόλο γι'αυτό έπαιξε ο Balzac με το μυθιστόρημα του Les Employes στα 1836.

K.Marx² συνιστά μία κοινωνική κατηγορία (όχι κοινωνική τάξη) η οποία χειραγωγείται από την άρχουσα τάξη όπως και ο κρατικός μηχανισμός που επανδρώνει, αλλά και που κατέχει και κάποια επίπεδα αυτονομίας από τους ηγέτες της μέσα σε καθοριζόμενα όρια βέβαια που δεν αμφισβητούν τις υπάρχουσες παραγωγικές σχέσεις. Η ύπαρξη της επομένως είναι αναγκαία μόνο στις ταξικές κοινωνίες και άρα ο χαρακτήρας της είναι παρασιτικός.

Από αυτή τη βασική κριτική του θέσης απορρέει και η σύλληψή του για τα κύρια εμπειρικά χαρακτηριστικά της γραφειοκρατίας όσον αφορά την οργάνωσή της και τις σχέσεις που εμφανίζονται μέσα στο ίδιο της το πλαίσιο, που αφορούν αμεσότερα την παρούσα μελέτη και τους σκοπούς αυτού του κεφαλαίου.

Καταρχήν η ανικανότητα και η αναρμοδιότητα είναι το μείζον στοιχείο της γραφειοκρατίας αφού «η κεφαλή αναθέτει σε κατώτερους κύκλους τη φροντίδα να καταλάβουν τη λεπτομέρεια, και οι κατώτεροι κύκλοι θεωρούν την κεφαλή ικανή να καταλάβει το γενικό, και έτσι απατώνται και οι δύο» (K.Marx, αναφέρεται στο Lefor, 1985:9). Η έλλειψη πρωτοβουλίας και φαντασίας αλλά και ο φόβος για την ανάληψη οποιασδήποτε ευθύνης και άρα κατά επέκταση η αναρμοδιότητα, είναι θεμελιωμένη σαν σύστημα στο εσωτερικό της γραφειοκρατίας αφού πρόκειται για ένα «κύκλο από τον οποίο δεν μπορεί να ξεφύγει κανένας». Επίσης δομικό της στοιχείο φαίνεται να είναι η επιδίωξη των μελών της για μεγαλύτερη εξουσία που είναι άμεσα συνδεδεμένο μ'αυτό που ο K.Marx αποκαλεί «χυδαίο υλισμό» της γραφειοκρατίας, δηλαδή τη συνεχή προσπάθεια των μελών της για προαγωγή και μια δέσμευση στην καριέρα, αφού ο καθένας τους «ασχολείται με το κυνήγι των πιο υψηλών θέσεων, πρέπει να ανέβει».

Όπως γίνεται φανερό από τις παραπάνω αναφορές μας, η πριν το Weber χρήση του όρου αναφέρονταν κατεξοχήν στην **κρατική γραφειοκρατία** και της απέδιδε το χαρακτηρισμό μίας ειδικής κοινωνικής κατηγορίας. Επίσης είναι σαφής η προσπάθεια να συνδεθεί η έννοια με την ευρύτερη δομή εξουσίας της κοινωνίας. Οι σημαντικότερες όμως αναφορές σε σχέση με το θέμα της παρούσας μελέτης πραγματοποιήθηκαν στην προσπάθεια του K.Marx στο περιγραφικό επίπεδο όπου μολονότι μερική είναι ιδιαίτερα πλούσια και διεισδυτική. Η περιγραφή των παραπάνω εμπειρικών στοιχείων της γραφειοκρατίας –τα οποία αργότερα θα επεξεργαστούν συστηματικότερα από το Weber- υποδηλώνουν σαφώς την αλληλεξάρτηση ανάμεσα στη θέση και το φορέα της θέσης και άρα ανάμεσα στη γραφειοκρατία σαν κοινωνική ομάδα και τη γραφειοκρατία σαν μορφή οργάνωσης. «Όταν, όμως προσπαθεί να ερμηνεύσει αυτά τα χαρακτηριστικά, συνδέοντάς τα με τη δομή της κοινωνίας συνολικά, δίνει την εντύπωση ότι οι παρατηρήσεις του συμπίεζονται και παραμορφώνονται, έτσι ώστε να προσαρμοσθούν στο γενικό θεωρητικό του πλαίσιο» (Μουζέλης, 1991:53).

² Αν και η παράθεση των προσεγγίσεων του K.Marx σ'αυτό το σημείο δημιουργεί μία κάποια ασυνέπεια αφού υπάρχει παρακάτω κεφάλαιο για τις Μαρξιστικές θέσεις, εμείς κρίναμε αναγκαία την παρουσία των περί γραφειοκρατίας απόψεών του, σ'αυτό το σημείο τόσο γιατί αυτές δεν έχουν σχέση με τη θέση του για τη διαδικασία της εργασίας που αναλύεται αυτόνομα παρακάτω, αλλά κυρίως για λόγους εννοιολογικής συνέχειας για την ανάλυση του όρου της γραφειοκρατίας.

1.2. Η Βεμπεριανή Έννοια της Γραφειοκρατίας.

Για να μπορέσουμε να κατανοήσουμε τη Βεμπεριανή έννοια της γραφειοκρατίας θα πρέπει να την εντάξουμε στην ευρύτερη θεωρία του για την εξουσία ή με άλλα λόγια στο πλαίσιο της Πολιτικής Κοινωνιολογίας του.

Η γραφειοκρατία για το M.Weber ήταν ένας τρόπος οργάνωσης³ (Clegg, 1990: 33). Δηλαδή μία μορφή «κοινωνικής σχέσης που είναι προς τα έξω κλειστή ή ρυθμίζεται περιοριστικά, όταν τη διατήρηση της τάξης της εγγυώνται με τη συμπεριφορά τους ορισμένοι άνθρωποι, που έχουν τοποθετηθεί γι'αυτόν τον σκοπό ένας **αρχηγός** και συνήθως ένα **διοικητικό επιτελείο** ...» (Weber, 1983: 305). Η έννοια της οργάνωσης χρησιμοποιείται με τέτοιο τρόπο που περιλαμβάνει διαφορετικές οντότητες όπως το κράτος, το πολιτικό κόμμα, την εκκλησία ή την αίρεση και την εταιρεία. Άρα μπορούν να υπάρχουν κρατικές γραφειοκρατίες, κομματικές γραφειοκρατίες, εκκλησιαστικές γραφειοκρατίες και επιχειρηματικές γραφειοκρατίες που κυρίως μας ενδιαφέρουν. Επομένως η χρήση της έννοιας διευρύνεται και αφορά όλες ουσιαστικά τις οργανώσεις, ξεφεύγοντας από τα όρια της κρατικής γραφειοκρατίας που την είχε θέσει μέχρι τότε η σχετική φιλολογία.

Ο «αρχηγός» και ο διοικητικός μηχανισμός αποτελούν βασικά χαρακτηριστικά της οργάνωσης κατά το Weber και για την εκπλήρωση των καθηκόντων τους είναι επιφορτισμένοι να ασκούν την «κυβερνητική» εξουσία. Έτσι «μία οργάνωση είναι πάντα σε κάποιο βαθμό μία οργάνωση εξουσίας με βάση την ύπαρξη ενός διοικητικού επιτελείου» (Weber, 1983: 319). Η εξουσία εδώ είναι μία ιδιαίτερη μορφή **δύναμης**⁴ που δεν αναφέρεται μόνο στην πιθανότητα πραγματοποίησης μιας θέλησης ανεξαρτήτως αντίστασης, μέσα σε μία κοινωνική σχέση, αλλά στην πιθανότητα ορισμένα πρόσωπα να πειθαρχήσουν σε μια επιταγή με ορισμένο περιεχόμενο. Υπονοώντας σαφώς ότι ο φορέας της εξουσίας πιστεύει ότι έχει δικαίωμα να ασκεί τη δύναμή του, και ο εξουσιαζόμενος από την άλλη πλευρά, ότι έχει την υποχρέωση να συμμορφωθεί στις επιταγές του πρώτου. Άρα συστατικό στοιχείο της εξουσίας είναι η **νομιμοποίηση της άσκησης δύναμης** και στις δύο πλευρές αυτής της κοινωνικής σχέσης.

Οι βάσεις της νομιμοποίησης και ο διοικητικός μηχανισμός είναι τα βασικά κριτήρια με τα οποία ο M.Weber προχωράει στη δημιουργία μίας τυπολογίας της εξουσίας, όπου διακρίνονται τρεις βασικές αρχές νομιμοποίησης, στις οποίες αντιστοιχεί ορισμένος τύπος διοικητικής οργάνωσης και οι οποίες προσδιορίζουν τρεις «ιδεατούς τύπους» εξουσίας ή κυριαρχίας (Μουζέλης, 1991: 54).

Τη **χαρισματική εξουσία**, στην οποία ο χαρισματικός ηγέτης ασκεί και νομιμοποιεί την εξουσία του στη βάση κάποιων ιδιαίτερων ικανοτήτων που προέρχονται από το χάρισμά του, ενώ οι οπαδοί του πιστεύουν σ'αυτόν και γι'αυτό συμμορφώνονται. Σ'αυτό τον τύπο εξουσίας όταν υπάρχει διοικητικός μηχανισμός

³ Ο γερμανικός όρος *Verband* αν και από τις βασικότερες έννοιες της Κοινωνιολογίας του M.Weber έχει δυσκολίες απόδοσης στην ελληνική γλώσσα, όπως και όλη η Βεμπεριανή ορολογία. Η μετάφραση η οποία έχει κυριαρχήσει είναι αυτή της «οργάνωσης», όπως και η αγγλική γλώσσα χρησιμοποιεί τον όρο «organization».

⁴ «Δύναμη (Macht) είναι η πιθανότητα ένα πρόσωπο να πραγματοποιήσει τη δική του θέληση μέσα σε μία κοινωνική σχέση υπερνικώντας κάθε αντίθεση, αδιάφορο που στηρίζεται η πιθανότητα αυτή.» (Weber, 1983: 317).

είναι χαλαρός και ασταθής και γενικά υπάρχει πρόβλημα αναπαραγωγής της όταν πάψει να υπάρχει ο ηγέτης.

Την *παραδοσιακή εξουσία*, όπου η νομιμοποίηση προέρχεται από τη δύναμη της παράδοσης και του εθίμου. Ο ηγέτης είναι κληρονομικός και οι δυνατότητες αυθαιρεσίας του περιορίζονται από πλαίσιο του εθίμου. Ο διοικητικός μηχανισμός εδώ μπορεί να πάρει μορφές μικρότερης ή μεγαλύτερης αυτονομίας από τον ηγέτη.

Και τέλος την *ορθολογική ή νομική εξουσία*, όπου η νομιμοποίηση απορρέει από την πίστη στην ορθότητα του νόμου ή του κανόνα. Εδώ ο εξουσιαστής εγκαταλείπει την μορφή του ηγέτη και αποκτά τη θέση του προϊστάμενου με ορθολογικές και νόμιμες διαδικασίες. Η εξουσία που ασκεί δεν προέρχεται από τον ίδιο αλλά είναι συνδεδεμένη με τη θέση που κατέχει και καθορίζεται αυστηρά από απρόσωπους κανόνες.

Η τυπική διοικητική οργάνωση που αντιστοιχεί στη νομική ορθολογική εξουσία, ονομάζεται γραφειοκρατία κατά το M.Weber. Μορφές γραφειοκρατίας υπήρχαν και κατά το παρελθόν αλλά οι σύγχρονες μορφές της έχουν διεισδύσει σε μεγάλη έκταση σ'όλους τους θεσμούς των βιομηχανικών κοινωνιών, έτσι ώστε να αναφερόμαστε σε γραφειοκρατικοποίησή τους μέσα από μία συνολική διαδικασία εξορθολογισμού. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η ανάπτυξη της μεγάλης επιχείρησης και ο εξορθολογισμός της οργανωτικής της δομής που ήδη είχε κάνει τα πρώτα του βήματα την εποχή που ο M.Weber διαμόρφωνε τις θέσεις του αυτές. Εδώ επομένως ο σκοπός της επίτευξης του μέγιστου κέρδους επιδιώκεται μέσω της έλλογης οργάνωσης της εργασίας και παραγωγής, σε μία σύζευξη της επιθυμίας του κέρδους και της έλλογης πειθαρχίας που επιτυγχάνεται με τη γραφειοκρατική οργάνωση (Aron, 1984: 314). Αν και θεωρεί τη γραφειοκρατία σαν την πιο αποτελεσματική μορφή οργάνωσης και αν ακόμα αυτή η τεχνική της ανωτερότητα είναι η ρίζα της γραφειοκρατικοποίησης, ο M.Weber αισθάνεται την απειλή της αλλοτρίωσης και της απώλειας της ελευθερίας του ατόμου που είναι ενταγμένο σ'αυτούς τους μηχανισμούς και χαρακτηρίζεται από μία απαισιοδοξία για τις μακροχρόνιες συνέπειές της πάνω στην εξασθένηση της δημοκρατίας.

Έχοντας υπόψη αυτή τη θεωρητική δομή μπορούν τώρα να αναλυθούν και να κατανοηθούν καλύτερα τα εμπειρικά χαρακτηριστικά⁵ της γραφειοκρατίας και να περάσουμε μ'αυτόν τον τρόπο πιο άμεσα στη σχέση της συζήτησης για τη γραφειοκρατία με τις μεταγενέστερες θεωρίες για τη διαδικασία της εργασίας και τις σχέσεις στην παραγωγή.

Ο M.Weber αναφέρει πέντε στοιχεία που συνιστούν τη βάση της νομιμοποίησης, οκτώ «θεμελιακές κατηγορίες» των ορθολογικών-νομικών εξουσιαστικών συστημάτων και δέκα χαρακτηριστικά του ιδεατού τύπου. Η τυπική τακτική που ακολουθείται στη μελέτη των εμπειρικών χαρακτηριστικών της

⁵ Όπως αυτά εμφανίζονται μέσα από τη διαμόρφωση του ιδεατού τύπου της γραφειοκρατίας από τον M.Weber. Είναι χρήσιμο για την μετέπειτα κριτική μας να γνωρίζουμε ότι κάθε ιδεατός τύπος διατυπώνει «ποια πορεία θα ακολουθούσε μία ανθρώπινη συμπεριφορά, διαμορφωμένη μ'ορισμένο τρόπο, εάν ήταν αυστηρά έλλογη, αδιατάρακτη από πλάνες και συγκινησιακούς παράγοντες και εάν προσανατολιζόταν εντελώς και σαφώς σ'έναν μόνο σκοπό» (Weber, 1983:227). «Αποτελεί αυτή μια διανοητική εικόνα, η οποία δεν είναι η ιστορική πραγματικότητα, ούτε προ πάντως η αυθεντική πραγματικότητα. Ακόμα δε ολιγότερο εξασφαλίζεται μ'αυτή ένα σχήμα, εντός του οποίου θα επρόκειτο να ενταχθεί η πραγματικότητα σαν δείγμα. Δεν έχει λοιπόν άλλη σημασία ... ότι αποτελεί μια εντελώς ιδεατή οριακή έννοια, με την οποία η πραγματικότητα θα προσμετρηθεί προς αποσαφήνιση του εμπειρικού περιεχομένου ...» (Weber, τομ.Α 1972: 60).

γραφειοκρατίας είναι να επιχειρείται μία σύνθεση βασικών στοιχείων και από τις τρεις αυτές κατηγορίες (Littler, 1982: 37) επιτυγχάνοντας πληρέστερη εικόνα και αποφεύγοντας ταυτόχρονα αναπόφευκτες αλληλοεπικαλύψεις. Έτσι μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι τα βασικά χαρακτηριστικά, με την έννοια των τάσεων, του συστήματος οργάνωσης που αποκαλείται γραφειοκρατία είναι τα εξής:

- **Απρόσωπες σχέσεις:** Επειδή οι εξουσίες ασκούνται και προέρχονται από τη θέση μάλλον παρά από τον κάτοχό της θεωρείται ότι υπάρχει μία τάση για κυριαρχία των απρόσωπων σχέσεων μέσα στην οργάνωση.
- **Οργάνωση καθηκόντων:** Τα επίσημα καθήκοντα οργανώνονται πάνω σε μία συνεχή, ρυθμιζόμενη βάση προκειμένου να εγγυηθεί η ομαλή ροή της δουλειάς ανάμεσα σε διακριτά στοιχεία της οργάνωσης.
- **Υψηλός βαθμός εξειδίκευσης:** Τα εργασιακά καθήκοντα είναι εξειδικευμένα και διακριτά και πραγματοποιούνται από διαφορετικές τυπικές κατηγορίες προσωπικού ειδικευμένες σ'αυτά και μόνο. Ο συστηματικός αυτός καταμερισμός της εργασίας συνδυάζεται με αναγκαίες και οροθετημένες εξουσίες για την πραγματοποίηση των εργασιών.
- **Ιεραρχική δομή εξουσίας:** Άπαξ και τα καθήκοντα είναι λειτουργικά διαχωρισμένα και το προσωπικό που ασχολείται μ'αυτά έχει οροθετημένες μεταβιβαζόμενες εξουσίες, αυτά κατατάσσονται ιεραρχικά.
- **Κυριαρχία των κανόνων:** Η εκτέλεση της δουλειάς χαρακτηρίζεται από τυπικότητα που διέπεται από κανόνες οι οποίοι ενδέχεται να είναι τεχνικοί ή νομικοί. Και στις δύο περιπτώσεις η ύπαρξη εξειδικευμένων και εκπαιδευμένων ατόμων είναι αναγκαία.
- **Τυποποίηση:** Η τυπικότητα των κανόνων απαιτεί η διοίκηση να βασίζεται πάνω σε γραπτά ντοκουμέντα για την πληροφόρηση και την επικοινωνία της.
- **Ενοποιημένο σύστημα ελέγχου:** Οι εργαζόμενοι υπόκεινται σε ένα ενοποιημένο σύστημα ελέγχου και πειθαρχίας.
- **Διαχωρισμός της οργάνωσης από το προσωπικό της:** Χρησιμοποιείται τυπικά ελεύθερη εργασία διαχωρισμένη από τα μέσα της παραγωγής και διοίκησης και άρα εμφανίζεται μία διάκριση ανάμεσα στο προσωπικό και υπηρεσιακό εισόδημα και περιουσία, μιας και ο κάτοχος της θέσης δεν μπορεί να οικειοποιηθεί τη θέση του.
- **Διορισμός βάση συμβάσεων:** Η είσοδος των εργαζόμενων στην οργάνωση συνδέεται με την πραγματοποίηση συμβάσεων απασχόλησης, όπου προσδιορίζονται τα ειδικά τους καθήκοντα, δικαιώματα, υποχρεώσεις και υπευθυνότητες.
- **Επιλογή βάση προσόντων:** Οι εργαζόμενοι επιλέγονται για να προσληφθούν με βάση τα επαγγελματικά τους προσόντα που ιδανικά αποδεικνύονται από δίπλωμα που αποκτήθηκε διαμέσου εξετάσεων και σε σχέση με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας.
- **Προαγωγές:** Υπάρχει μία δομή καριέρας μέσα στην οργάνωση όπου η προαγωγή είναι δυνατή στη βάση της αρχαιότητας ή στη βάση των προσόντων και της αξίας του εργαζόμενου.
- **Αμοιβές:** Το χαρακτηριστικό του συστήματος αμοιβής είναι οι σταθεροί μισθοί και τα συνταξιοδοτικά δικαιώματα ανάλογα με τη θέση μέσα στην ιεραρχία. Ο

μισθός αποδεσμεύεται από το φορέα της θέσης και την απόδοσή του και συνδέεται με την ίδια τη θέση, γι' αυτό και υπάρχει η τάση για στρωματοποίηση με βάση τη θέση.

- **Αποκλειστικότητα απασχόλησης:** Υπάρχει η απαίτηση για πλήρη δέσμευση του εργαζόμενου στην οργάνωση, στο βαθμό που να αποτελεί το μοναδικό ή κύριο επάγγελμά του.

Τα παραπάνω βασικά χαρακτηριστικά του γραφειοκρατικού τρόπου οργάνωσης είναι άμεσα συνδεδεμένα και διαμορφώνουν με τη σύνθεσή τους ένα σύστημα ελέγχου που διέπεται από ορθολογικούς κανόνες με σκοπό τη μέγιστη αποτελεσματικότητα. Η αποτελεσματικότητα αυτή επιδιώκεται να επιτευχθεί, (α) με μία εξειδίκευση και ελαχιστοποίηση της ατομικής πρωτοβουλίας στην εκτέλεσή τους, (β) με μία στενή υπαγωγή στην εξουσία των ανώτερων θέσεων και σε ένα πειθαρχικό σύστημα και (γ) με το διαχωρισμό των εργαζομένων από τα μέσα παραγωγής και διοίκησης, τη δέσμευση και εξάρτησή τους από την οργάνωση και την επιλογή των «καλύτερων». Και τα τρία αυτά πεδία, διέπονται από ορθολογικούς κανόνες και απρόσωπες σχέσεις για τη ρύθμιση και τη λειτουργία τους.

Ποια είναι όμως πλέον η σημασία και η συμβολή της θεωρίας του M.Weber για τη γραφειοκρατία, στην σύγχρονη συζήτηση τους θεμάτων μας;

Καταρχήν η μελέτη του των «εμπειρικών» στοιχείων της γραφειοκρατίας σαν μορφής οργάνωσης είναι από πολλές απόψεις θεμελιακή και αξιόπεραστη στην μεταγενέστερη φιλολογία και έρευνα. Αυτό αποδεικνύουν προσεγγίσεις όπως των C.Littler (1982, 1990), A.Friedman (1986, 1990), R.Edwards (1979) και άλλων, που ουσιαστικά ενσωματώνουν σημαντικές όψεις της Βεμπεριανής προσέγγισης, κάτω από άλλο θεωρητικό πλαίσιο όμως και με μια ομαδοποίηση των βασικών χαρακτηριστικών για να μελετήσουν όχι μόνο γραφειοκρατίες αλλά κάθε μορφή οργάνωσης, αφού τα θεωρούν πλέον δομικά στοιχεία της διαδικασίας της εργασίας ή των διευθυντικών στρατηγικών. Η βασική τάση είναι να εμφανίζονται δύο ευρύτερες κατηγορίες: η δομή του ελέγχου και η σχέση απασχόλησης. Η πρώτη περιλαμβάνει την οργάνωση των καθηκόντων, τη δομή της ιεραρχίας, τον καταμερισμό της εργασίας, τους εργασιακούς κανόνες, την τυποποίηση και το πειθαρχικό σύστημα. Ενώ η δεύτερη αναφέρεται στη σχέση των εργαζομένων με την οργάνωση και κυρίως περιλαμβάνει τα χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την πρόσληψη, απόλυση, προαγωγή και αμοιβή και όπως ο C.Littler⁶ (1982: 42-43) υποστηρίζει, η εξέλιξη της γραφειοκρατικοποίησης σ' αυτές τις δύο περιοχές μπορεί να είναι διαφορετική αλλά και σχεδόν ανεξάρτητη.

Δεύτερη σημαντική συμβολή στις σύγχρονες προσεγγίσεις ήταν η θέση του M.Weber που παρουσίαζε την εξουσία/κυριαρχία άρρηκτα συνδεδεμένη με τη νομιμοποίηση. Η κυριαρχία εδώ δε συγκροτείται με οικονομικούς όρους, αλλά αντίθετα σε σχέση με την νομιμοποίηση, το ειδοποιό αυτό χαρακτηριστικό που μετατρέπει τη δύναμη σε εξουσία. Σε όρους της θεωρίας για τη διαδικασία της εργασίας αυτό σημαίνει ότι η κυριαρχία δεν εξαρτιέται από τους οικονομικούς μηχανισμούς του ελέγχου της εργασίας, αλλά αντίθετα η συμμόρφωση των υφισταμένων στηρίζεται στις στάσεις τους και στην αντίληψή τους για τη φύση της

⁶ Εκτεταμένη αναφορά σ' αυτήν τη θέση θα γίνει μέσα στα πλαίσια του θεωρητικού μέρους που αναφέρεται στη σύγχρονη συζήτηση για τη θεωρία της εργασιακής διαδικασίας.

σχέσης ελέγχου (Littler, C 1982: 37). Συγκεκριμένα στην γραφειοκρατία αυτό κατά τον M. Weber επιτυγχάνεται διαμέσου των απρόσωπων σχέσεων και των ορθολογικών/νομικών κανόνων. Ωστόσο η έννοια της νομιμοποίησης στην θεωρία του M. Weber είναι ελάχιστα επεξεργασμένη για να μπορέσει να χρησιμοποιηθεί στην εμπειρική ανάλυση. Κινείται δηλαδή σ' ένα υψηλό θεωρητικό επίπεδο και η χρήση της στην εμπειρική έρευνα απαιτεί ενδιάμεσες έννοιες νομιμοποίησης σε διαφορετικά επίπεδα ανάλυσης, με τελική κατάληξη την έννοια της συναίνεσης που παράγεται σε μία καθημερινή βάση μέσα από τις εμπειρίες της δουλειάς.

Τέλος, μια θεμελιακή συμβολή η οποία συχνά αγνοείται από τη σχετική βιβλιογραφία, είναι η αναγνώριση της ύπαρξης εγγενών τάσεων στα πλαίσια της γραφειοκρατίας που εμποδίζουν τη γραφειοκρατική κυριαρχία ή ευνοούν την αντίσταση των υφισταμένων στο έλεγχο των προϊσταμένων. Η εστία των αντιθέσεων μέσα στον γραφειοκρατικό τρόπο οργάνωσης είναι ότι η εξουσία κάθε θέσης βασίζεται στην εξειδικευμένη γνώση της και άρα καθίσταται δύσκολος ο πλήρης έλεγχός της⁷. Γίνεται επομένως φανερό η σύγκρουση της τάσης για γραφειοκρατική κυριαρχία με μία σειρά από μηχανισμούς που περιγράψαμε παραπάνω και μίας αντίρροπης τάσης που δημιουργεί προϋποθέσεις αντίστασης.

Για να επιχειρηθεί μία κριτική προσέγγιση της Βεμπεριανής έννοιας της γραφειοκρατίας είναι αναγκαίο να επισημανθεί καταρχήν ότι ήταν μία προσπάθεια με τη μέθοδο του ιδεατού τύπου που άντλησε κυρίως τα εμπειρικά της στοιχεία από την πρακτική κρατικών μορφών οργάνωσης των αρχών του αιώνα μας σε μια προσπάθεια να τις ερμηνεύσει συγκριτικά με τις παραδοσιακές εκφράσεις τους. Αν και τα συμπεράσματα του γενικεύονται για κάθε μορφή γραφειοκρατίας, η κρατική διοίκηση μιας και ήταν η περιοχή που πρώτη είχε απομακρυνθεί τόσο από την παραδοσιακή οργάνωση, αποτέλεσε το χώρο από τον οποίο έγινε η επιλογή και η εννοιολόγηση των εμπειρικών δεδομένων. Τέλος ορισμένα από τα εμπειρικά χαρακτηριστικά του ιδεατού τύπου είναι φανερό ότι αφορούσαν την εποχή εκείνη μόνο το διοικητικό μηχανισμό της οργάνωσης και όχι την οργάνωση σαν σύνολο.

Μία σειρά από εύκολες κριτικές σχετικά με την παράλειψη των άτυπων σχέσεων, ή των δυσλειτουργιών ή της μη ταυτόχρονης εμφάνισης όλων των εμπειρικών χαρακτηριστικών, δεν έχουν νόημα εδώ μίας και η μέθοδος του M. Weber προσπαθεί να αποστασιοποιηθεί από τη συγκεκριμένη πραγματικότητα και να σχετιστεί με τα ειδοποιά στοιχεία του γενικού τρόπου οργάνωσης και μάλιστα μόνο με την αυστηρά έλλογη συμπεριφορά που έχει σκοπό τη μέγιστη αποτελεσματικότητα.

Η κριτική που θα ασκηθεί έχει στόχο την καρδιά της Βεμπεριανής θέσης για τη γραφειοκρατία, την πίστη του δηλαδή για την τεχνική της ανωτερότητα σε όρους αποτελεσματικότητας. Τα παραπάνω εμπειρικά χαρακτηριστικά που περιγράψαμε, αν συνυπάρξουν και λειτουργήσουν στην καθαρή τους μορφή, κατά το M. Weber, θα έχουν σαν αποτέλεσμα την μέγιστη αποτελεσματικότητα κάθε οργάνωσης που τα εμπεριέχει. Ωστόσο ένα σημαντικό μέρος της βιβλιογραφίας μετά το M. Weber, που ασχολήθηκε με την εμπειρική διερεύνηση γραφειοκρατικών οργανώσεων, έκανε σαφές πλέον «ότι όσο πιο έντονα είναι ορισμένα χαρακτηριστικά του ιδεατού τύπου, τόσο πιο αναποτελεσματική γίνεται η οργάνωση» (Μουζέλης, 1991: 86).

⁷ Αυτές οι αναφορές του M. Weber έχουν γίνει όσο αφορά τη σχέση γραφειοκράτη και του πολιτικού προϊστάμενου του.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η συμβολή ή μη στην αποτελεσματικότητα, των εργασιακών τυπικών κανόνων και συγκεκριμένα της αυστηρής περιγραφής του εργασιακού καθήκοντος. Μολονότι, σε κάποιο βαθμό περιορίζουν την ασάφεια και την αυθαιρεσία στην εκτέλεσή του, η ακραία εφαρμογή τους οδηγεί σε ακαμψίες και αναποτελεσματικότητες.

Ο M.Weber αγνόησε στη θέση του για την αποτελεσματικότητα των εμπειρικών χαρακτηριστικών της γραφειοκρατίας, βασικούς διαμεσολαβητικούς παράγοντες, όπως την τεχνολογία, τους σκοπούς και κυρίως το περιβάλλον της οργάνωσης. Το μειονέκτημα αυτής της θέσης του είναι ιδιαίτερα εμφανές σήμερα όπου βιώνουμε μία έντονη οργανωτική στροφή προς την ευελιξία κάτω από τις πιέσεις των αγορών και τους είδους του ανταγωνισμού που επικρατεί σ'αυτές. Σε τελική ανάλυση επομένως, το ζήτημα είναι μεθοδολογικό και συγκεκριμένα αδυναμία της μεθόδου του ιδεατού τύπου. Ο Ν.Μουζέλης (1991:87) χαρακτηριστικά αναφέρει για το συγκεκριμένο θέμα ότι «είναι ... αδύνατο να κατασκευαστεί ιδεατά, έξω από ένα συγκεκριμένο πλαίσιο, ένας τύπος που θα προσδιορίζει τους μηχανισμούς εκείνους που θα φέρουν τη μέγιστη αποτελεσματικότητα». Άρα δεν μπορούμε να αναφερόμαστε στο ότι κάποια γενικά ιδεατά οργανωτικά χαρακτηριστικά σχετίζονται άμεσα με την αποτελεσματικότητα της οργάνωσης, πέρα από το περιβάλλον μέσα στο οποίο αυτή εντάσσεται, την τεχνολογία που χρησιμοποιεί και την ενδο-οργανωτική σύγκρουση που την χαρακτηρίζει. Επομένως ο M.Weber κάνει το λάθος να ταυτίζει τη γραφειοκρατικοποίηση με την διαδικασία εξορθολογισμού και τον ορθολογισμό με την τυπικότητα, θεωρώντας έτσι τη γραφειοκρατία σαν την μοναδική έκφραση της ορθολογικής οργάνωσης.

Άμεσα συνδεδεμένη με τις παραπάνω θέσεις είναι και η κριτική που του ασκείται για το ότι αγνοεί το διττό χαρακτήρα της γραφειοκρατίας. Θεωρώντας τη γραφειοκρατικοποίηση, εξαιτίας της τεχνικής της «ανωτερότητας», εγγενή τάση μέσα στις σύγχρονες βιομηχανικές κοινωνίες, ανεξάρτητα από τις σχέσεις ιδιοκτησίας και παραγωγής μέσα στις οποίες εντάσσεται, αγνοείται η σημασία των ανταγωνιστικών κοινωνικών σχέσεων και του ρόλου που η γραφειοκρατία παίζει μέσα σ'αυτό το πλαίσιο (Johnson, 1980: 352), σαν μέσου δηλαδή για την επίτευξη του ελέγχου της εργασίας⁸ και άμεσου στοιχείου της αποτελεσματικότητας στις ανταγωνιστικές κοινωνίες. Η κριτική για μία αντίληψη της αποτελεσματικότητας που περιορίζεται μόνο σε τεχνικό-οικονομικές διαστάσεις, αγνοώντας κοινωνικές παραμέτρους της, δεν είναι καινούργια και έχει ασκηθεί συστηματικά από τα μέλη της Σχολής της Φρανκφούρτης, οι οποίοι και υποστήριξαν ότι η γραφειοκρατικοποίηση δεν είναι μία αφηρημένη ορθολογικότητα αλλά ένα αποτέλεσμα συγκεκριμένων τάσεων στην καπιταλιστική εξέλιξη (Thompson, 1983: 26-27). Η θέση του αυτή για την ουδετερότητα της τεχνικό-οικονομικής σφαίρας είναι που τελικά τον οδηγεί στο να αγνοήσει τη σημασία των οικονομικών μηχανισμών για την επίτευξη της κυριαρχίας, που την αποδίδει ολοκληρωτικά στη διαδικασία της νομιμοποίησης. Από την άλλη μεριά βέβαια δεν μπορούμε να αγνοήσουμε μία υπαρκτή συσχέτιση ανάμεσα στο μέγεθος των οργανώσεων και των αναγκών τους για το συντονισμό της εργασίας, με την εμφάνιση της γραφειοκρατίας, ανεξάρτητα από το κοινωνικό-οικονομικό πλαίσιο,

⁸ Σημαντική εμπειρική βάση γι'αυτήν τη θέση, προσέφερε ο R.Edwards (1979) με μία ιστορική προσέγγιση της κίνησης από τον προσωπικό έλεγχο, στον γραφειοκρατικό έλεγχο του εργατικού δυναμικού στη βιομηχανία των Η.Π.Α.

και γι' αυτούς τους λόγους θεωρούμε δόκιμο να αναφερόμαστε στο διττό χαρακτήρα της διαδικασίας της γραφειοκρατικοποίησης.

Γίνεται επομένως φανερό ότι η έννοια της γραφειοκρατίας του M.Weber δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί αποτελεσματικά και για μία μικρό-ανάλυση σχέσεων στην παραγωγή. Δεν πρέπει να ξεχνάμε άλλωστε ότι η βασική χρήση της έννοιας από τον ίδιο ήταν η διαπολιτισμική σύγκριση με άλλες παραδοσιακές μορφές κυριαρχίας και διοικητικού μηχανισμού (π.χ φεουδαρχίας) σε ένα γενικό θεωρητικό επίπεδο, όπου εκεί πλέον οι παραπάνω αδυναμίες περιορίζονται σε σημασία και οι περισσότερες βασικές θέσεις του ισχύουν. Παρά την ακαταλληλότητα της αυτή όμως η οξυδέρκεια της ανάλυσής του, προσέφερε σημαντική βοήθεια στη μεταγενέστερη συζήτηση και επιπλέον όπως αναφέραμε παραπάνω, πολλά από τα εμπειρικά στοιχεία του ιδεατού τύπου της γραφειοκρατίας συνεχίζουν να εμφανίζονται στη βιβλιογραφία, μετεξελιγμένα βέβαια και μέσα σ' άλλα θεωρητικά πλαίσια. Οι παραπάνω θέσεις του M.Weber αποτέλεσαν το θεμέλιο λίθο της θεωρίας των οργανώσεων που έμελλε να κυριαρχήσει μεταπολεμικά και για αρκετό χρονικό διάστημα στα πλαίσια αυτής της συζήτησης.

2. Η «ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗ» ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ.

Την ίδια περίπου περίοδο που ο M.Weber έθετε τις βάσεις για μία κοινωνιολογική θεωρία για την οργάνωση, από μία τελείως διαφορετική κατεύθυνση, ο F.W.Taylor διαμόρφωνε ένα σώμα «ιδεών», που ονομάστηκε επιστημονική διεύθυνση ή Τεϋλορισμός και που ουσιαστικά σχετίζονταν σε πολλά σημεία με τη συζήτηση για τη γραφειοκρατία. Χαρακτηριστικά ο ίδιος ο M.Weber ανέφερε συχνά ότι ο ορθολογισμός της εργασίας βρίσκονταν στην περισσότερο ακραία μορφή του, στο Αμερικάνικο σύστημα της επιστημονικής διεύθυνσης (Clegg & Dunkerley, 1980: 81-82).

Ο F.W.Taylor δεν ενδιαφέρθηκε για τα θεωρητικά προβλήματα που απασχόλησαν τους κλασικούς θεωρητικούς της γραφειοκρατίας, αλλά σχετίστηκε με τα πρακτικά ζητήματα αποδοτικότητας του χώρου εργασίας. Επομένως η βασική μονάδα ανάλυσης του γίνεται ο εργάτης στον χώρο παραγωγής. Ο Τεϋλορισμός πέρα από ένα σώμα ιδεών, που ουσιαστικά εξέφρασε ένα ευρύτερο κίνημα εξορθολογισμού των χώρων εργασίας, αποτέλεσε και ένα κίνημα πρακτικών εφαρμογών σε όλες σχεδόν τις αναπτυγμένες βιομηχανικές κοινωνίες⁹ με καθοριστικές συνέπειες για τη δομή των οργανώσεών τους. Οι παράγοντες αυτοί υποδηλώνουν τη σημασία της μελέτης των αρχών και της πρακτικής της επιστημονικής διεύθυνσης, για κάθε αναφορά στις θεωρητικές παραδόσεις των κοινωνικών σχέσεων στην παραγωγή. Ένας επιπλέον λόγος για να αναφερθούμε στην επιστημονική διεύθυνση είναι ότι ουσιαστικά η σύγχρονη συζήτηση για τις σχέσεις εργασίας και συγκεκριμένα η θεωρία για τη διαδικασία της εργασίας έχουν σαν σημείο εκκίνησής τους, τις κριτικές αναλύσεις του Τεϋλορισμού και της πρακτικής του.

Για να μπορέσουμε όμως να κατανοήσουμε το κίνημα αυτό, θα πρέπει να το θέσουμε για ανάλυση μέσα στο ιστορικό του πλαίσιο στα τέλη του 19ου και στις αρχές του 20ου αιώνα.

Σ' αυτή τη χρονική περίοδο μια σειρά από τεχνολογικούς και οικονομικούς κυρίως παράγοντες συνέβαλαν στην ανάπτυξη και κυριαρχία των παραγωγικών μονάδων μεγάλης κλίμακας. Συγκεκριμένα στις Η.Π.Α – όπου πρώτο-εμφανίζεται η επιστημονική διεύθυνση – η είσοδος του κεφαλαίου στο μονοπωλιακό του στάδιο ήταν πράγματι εντυπωσιακή. Στην περίοδο 1880-1920 εμφανίζονται τα μεγάλα οριζόντια και κάθετα συγκροτήματα, τα καρτέλ, τα μονοπώλια και γενικά αυξήθηκε σημαντικά το μέγεθος των επιχειρήσεων, ενώ τριπλασιάστηκε το εργατικό δυναμικό της βιομηχανίας. Οι εξελίξεις αυτές στο μέγεθος και στην πολυπλοκότητα των βιομηχανιών, δημιούργησαν οξύτατα προβλήματα συντονισμού των εργασιών. «Η εσωτερική οργάνωση των τεράστιων υλικών και ανθρώπινων πόρων δεν μπορούσε πλέον να ρυθμίζεται από τις παραδοσιακές μεθόδους διοίκησης. Υπήρχε επομένως, εντονότερη ανάγκη για εξορθολογισμό των σχέσεων ανθρώπου-μηχανής και των σχέσεων των ανθρώπων μεταξύ τους μέσα στην επιχείρηση» (Μουζέλης, 1991: 116).

Επιπλέον το νέο εργατικό δυναμικό κυρίως αποτελούνταν από μετανάστες χωρίς καμία βιομηχανική εμπειρία. Χαρακτηριστικά αναφέρεται ότι από

⁹ Χαρακτηριστική είναι και η υιοθέτηση των αρχών της επιστημονικής διεύθυνσης ακόμα και από τα Σοβιετικά καθεστώτα, την οποία και θα αναλύσουμε σε επόμενες ενότητες.



υπολογισμούς της Επιτροπής Μετανάστευσης, το 54% των ανδρών και το 44% των γυναικών ανάμεσα στους μετανάστες που μελετήθηκαν είχαν δουλέψει στη γεωργία στην Ευρώπη, ενώ όχι περισσότεροι από 10% από αυτούς εισήλθαν στις φάρμες της Αμερικής (Montgomery, 1979: 34). Το εργατικό αυτό δυναμικό όχι μόνο δεν είχε τις αναγκαίες ειδικεύσεις αλλά ούτε καν είχαν εσωτερικεύσει τους χρόνους και τις πειθαρχίες που απαιτούσε το εργοστάσιο και η καπιταλιστική παραγωγή. Οι εξελίξεις αυτές συνέβαλαν στην αδυναμία των παραδοσιακών μηχανισμών να προσαρμοστούν, μιας και η ειδικευμένη εργασία που αποτελούσε το κεντρικό τους στοιχείο, αναλογικά περιορίστηκε δραστικά.

Έτσι η δομή της αμερικάνικης εργατικής τάξης αποτελούνταν από ένα σχετικά μικρό αριθμό τεχνιτών, οργανωμένων σε κλειστά συνδικάτα και από την άλλη από ένα τεράστιο σύνολο μεταναστών, ανοργάνωτων, ανειδίκευτων και πρόθυμων να δουλέψουν με μικρά ημερομίσθια, αλλά ταυτόχρονα χωρίς καμία προηγούμενη επαφή με τη βιομηχανική εργασία. Σε συνδυασμό με το γεγονός ότι οι αμερικάνικες εταιρείες στην προσπάθειά τους να ικανοποιήσουν την αυξημένη ζήτηση διαμόρφωσαν υψηλά επίπεδα εξειδίκευσης προϊόντων και εργασίας, άρχισε να εμφανίζεται, μία κίνηση από την ειδικευμένη εργασίας προς τους ανειδίκευτους μετανάστες άρχισε να εμφανίζεται, αλλά ακόμα μέσα στα πλαίσια μιας σχετικά υψηλόμισθης οικονομίας (Littler, 1982: 174-179). Αυτό απαιτούσε όμως νέες μορφές συντονισμού, ενσωμάτωσης και ελέγχου και μεθόδους για να περιοριστεί το κόστος εργασίας (Clegg, 1990: 60).

Οι πιέσεις αυτές σε συνδυασμό με μια σχετιζόμενη ταχύτατη αύξηση του συνδικαλισμού¹⁰ δημιούργησαν τις κατάλληλες συνθήκες για την εμφάνιση μιας κίνησης για τη συστηματική διεύθυνση των βιομηχανικών οργανώσεων, που προέρχονταν από τρεις κυρίως χώρους:

- από τα οξυμένα οργανωτικά προβλήματα των σιδηροδρόμων και τη σχετική ενασχόληση ορισμένων εξειδικευμένων περιοδικών, μ'αυτά,
- από το μεταρρυθμιστικό κίνημα της λογιστικής που διέδωσε νέες ιδέες για τον έλεγχο και τη μέτρηση του κόστους,
- και από τους μηχανικούς παραγωγής, μέσο της πανίσχυρης ένωσης τους (ASME), σε μια προσπάθεια να εφαρμόσουν τις αρχές της μηχανικής στην οργάνωση της εργασίας (Μουζέλης, 1991: 116, Littler, 1982: 174).

Η «επιστημονική» διεύθυνση αποτέλεσε το σημαντικότερο μέρος αυτής της συστηματοποίησης της διεύθυνσης και ουσιαστικά εξέφρασε το ευρύτερο αυτό ορθολογικό κίνημα, θεωρητικοποιώντας και εκλαϊκεύοντας τις νέες ιδέες¹¹. Ο F.W.Taylor άνθρωπος με εμπειρία στους χώρους παραγωγής, από όπου και ξεκίνησε σαν απλός εργάτης για να γίνει μηχανικός, ενεργό μέλος της ASME και πρόεδρος

¹⁰ Για παράδειγμα αναφέρουμε ότι ανάμεσα στο 1897 και 1904, πενταπλασιάστηκε ο αριθμός των συνδικαλισμένων στις Η.Π.Α (Bendix, 1956: 265, Clegg & Dunkerley, 1980: 85).

¹¹ Ο προσανατολισμός των μεγάλων εταιρειών προς επαγγελματικά στελέχη και σε συνδυασμό με το γεγονός ότι οι μηχανικοί είχαν αποκτήσει εξαιτίας της αυξημένης μηχανοποίησης μία στρατηγική θέση σαν επαγγελματική ομάδα, εξασφάλισε μια υποστηρικτική δομή για την ανάπτυξη και διάχυση του Τεϋλορισμού.

της (1905), συνέθεσε και συστηματοποίησε¹² διαφορετικές ιδέες και τεχνικές σ'ένα συνεκτικό σύστημα που αποτέλεσε μία από τις υλοποιημένες προσπάθειες να ξεπεραστούν πρακτικά προβλήματα αποδοτικότητας, συντονισμού και ελέγχου της εργασίας που προέκυψαν από τη μετάβαση του κεφαλαίου σε μία νέα φάση ανάπτυξης.

2.1. Οι Αρχές.

Ο F.W.Taylor είχε αναπτύξει μία συγκροτημένη σκέψη για τις κοινωνικές σχέσεις στα πλαίσια της παραγωγικής διαδικασίας, που είχε τις βάσεις της στην οικονομική θεωρία των Άγγλων Κλασικών. Γι'αυτόν η εργασία ήταν η πηγή του πλούτου, μαζί με τη γη, και η αύξηση της παραγωγικότητας της θα μπορούσε να περιορίσει τη χαμηλή οικονομική δραστηριότητα, την ανεργία και τη φτώχεια. Έτσι «κάθε διάταξη που επιτρέπει στην πράξη εξοικονόμηση εργασίας θα επικρατήσει, όποια και αν είναι η αντίθεση που προκαλεί και από οποιονδήποτε και αν προέρχεται ...» (F.W.Taylor, αναφέρεται στο Coriat, 1985^a: 58). Επομένως ο βασικός του στόχος ήταν η αύξηση της παραγωγικότητας στο επίπεδο του εργοστασίου και η βασική μέθοδος που ακολούθησε ήταν η εμπειρική και πειραματική προσέγγιση. Σαν άνθρωπος με εμπειρία στους χώρους της βιομηχανίας είχε αντιληφθεί έναν σημαντικό ανασταλτικό παράγοντα γι'αυτούς τους στόχους: τον εργατικό έλεγχο της απόδοσης! Η συστηματική μορφή του οποίου, όπως εκφράζονταν με διάφορες εργατικές πρακτικές, είχε σαν στόχο την επίτευξη της αύξησης των αμοιβών και την ασφάλεια της θέσης εργασίας και είχε πάρει σημαντικές διαστάσεις, αν κρίνουμε από τα παράπονα των εργοδοτών της εποχής, που κυρίως δυσανασχετούσαν για την αναποτελεσματικότητα των εργατών τους και την απροθυμία τους να καταβάλουν εργασιακή προσπάθεια (Bendix, 1956: 275-276).

Βασική του πρόθεση από τότε ήταν να υπονομεύσει τις μορφές εργατικού ελέγχου πάνω στην εργασιακή διαδικασία, προκειμένου να αυξήσει την αποδοτικότητά της. Χαρακτηριστικά ο ίδιος αναφέρει από την εμπειρία του:

«Εμείς οι εργάτες είχαμε συμφωνήσει μεταξύ μας την ημερήσια παραγωγή για όλες τις δραστηριότητες του εργαστηρίου. Περιορίζαμε την παραγωγή μας στο ένα τρίτο της ποσότητας που θα μπορούσαμε να παράγουμε. Και πιστεύαμε ότι έτσι ενεργούσαμε σωστά αντιδρώντας απέναντι στο σύστημα της πληρωμής με το κομμάτι.

Όταν έγινα επιστάτης, οι εργάτες που είχα κάτω από την επίβλεψή μου και που φυσικά γνώριζαν ότι ήξερα τα πάντα για το παιχνίδι της μειωμένης παραγωγής και της συστηματικής αργοπορίας, ήρθαν αμέσως να με βρουν και μου είπαν: Φρέντ, τώρα που έγινες επιστάτης, δεν πιστεύουμε ότι θα γίνεις σαν τα μαντρόσκυλα έτσι; Κι εγώ τους απάντησα: Αν εννοείτε ότι φοβάστε μήπως σας υποχρεώσω να παράγετε περισσότερο στις βάρδιες που είμαι υπεύθυνος, έχετε

¹² Ήδη από τη δεκαετία του 1890, άρχισε να εκδίδει τα έργα του, διαμέσου της ASME, ενώ είχε πραγματοποιήσει εφαρμογές των ιδεών του, σε μία επιχείρηση (Midvale Steel Works) που ανήκε σ'έναν φίλο της οικογένειάς του.

δίκιο. Θα σας κάνω να παράγετε περισσότερο.» (F.W.Taylor, “Κατάθεση στην επιτροπή έρευνας της Βουλής των Αντιπροσώπων”, αναφέρεται στο Beaud, 1985: 209-210).

Ή αλλού,

«Η χρονοτριβή, δηλαδή η μέθοδος να εργάζεται κανείς όσο το δυνατό πιο αργά με στόχο να αποφύγει την απόδοση που οφείλει κατά τη διάρκεια της ημερήσιας εργασίας, μέθοδος των φαντάρων όπως λένε στη χώρα μου ή η μεθοδός του άφησε το να κυλάει ήρεμα, όπως λένε στην Αγγλία και τη Σκωτία, είναι ένας παγκόσμιος τρόπος συμπεριφοράς στις βιομηχανικές μονάδες ... αποτελεί τη μεγαλύτερη αρρώστια των εργατών τόσο στην Αγγλία όσο και στην Αμερική» (F.W.Taylor, 1911 “Αρχές της επιστημονικής διεύθυνσης”, αναφέρεται στο Beaud, 1985: 209-210).

Ο F.W.Taylor στην προσπάθειά του να πετύχει τους παραπάνω στόχους, διαμόρφωσε ένα θεωρητικό «σύστημα», το οποίο διέπεται από τέσσερις βασικές αρχές:

- **Αρχή 1:** Τα μέλη της διεύθυνσης επεξεργάζονται την επιστήμη της εκτέλεσης του κάθε στοιχείου της εργασίας, που αναπληρώνει τις παλιές καλές εμπειρικές μεθόδους.
- **Αρχή 2:** Επιλέγουν με επιστημονικό τρόπο τους εργάτες τους και τους εξασκούν, ... ενώ στο παρελθόν κάθε εργάτης διάλεγε την εργασία του και εξασκούσαν ο ίδιος όσο μπορούσε καλύτερα.
- **Αρχή 3:** Η διεύθυνση συνεργάζεται με τους εργαζόμενους έτσι που να έχουν τη βεβαιότητα πως η εργασία εκτελείται σύμφωνα με τις αρχές της επιστήμης που δημιουργήθηκε.
- **Αρχή 4:** Η εργασία και η ευθύνη της εργασίας καταμερίζονται με σχεδόν ίσο τρόπο ανάμεσα στη διεύθυνση και τους εργάτες ... ενώ στο παρελθόν όλη η εργασία και το μεγαλύτερο μέρος ευθύνης που συνεπάγονταν αυτή ανήκε στους εργαζόμενους. (F.W.Taylor, αναφέρεται στα Thompson & McHugh, 1990:61, Coriat, 1985β: 124-125).

Όσον αφορά τον καταμερισμό της εργασίας, η επιστημονική διεύθυνση πιστεύει ότι υπάρχει για κάθε εργασιακό καθήκον ένας και μοναδικός άριστος τρόπος εκτέλεσής του. Για να επιτευχθεί αυτός ο τρόπος εκτέλεσης, απαιτείται επιστημονική παρατήρηση και πειραματισμός πάνω σε κάθε στοιχείο της εργασίας για να διατυπωθούν οι κανονικότητες και οι νόμοι που το διέπουν. Είναι αναγκαία επομένως μία συστηματική ανάλυση της εργασίας προκειμένου να αναπτυχθεί μια επιστημονική προσέγγιση. Η συστηματική αυτή ανάλυση θα αποτελέσει άλλωστε και τη βάση, για τον υπολογισμό του κόστους παραγωγής, των αναγκαίων χρόνων και του συστήματος αμοιβής. Η συστηματική ανάλυση ακολουθείται από την πρακτική μιας συστηματικής αποσύνθεσης των εργασιών, που διέπεται από πέντε βασικές αρχές κατά τον Craig Littler (1978: 188-189, 1982: 51-52):

- Από το διαχωρισμό του σχεδιασμού και της μελέτης της εργασίας από την εκτέλεσή της, μιας και ο εργάτης θεωρείται αρκετά ανόητος για να μπορέσει να κατανοήσει και να αναπτύξει με τον καλύτερο τρόπο τη δουλειά του και άρα ο ρόλος του θα πρέπει να περιοριστεί να είναι παθητικός.¹³
- Από το διαχωρισμό της «άμεσης» παραγωγικής από την «έμμεση» παραγωγική εργασία και κατά επέκταση το διαχωρισμό του φορέα της εκτέλεσης αυτών των εργασιών. Όλα τα εργασιακά καθήκοντα προετοιμασίας και εξυπηρέτησης της άμεσης παραγωγικής εργασίας, διαχωρίζονται και εκτελούνται από ανειδίκευτους και φτηνότερους εργάτες, στο βαθμό που είναι δυνατό.
- Από την ελαχιστοποίηση των απαιτήσεων σε ειδικεύσεις για κάθε καθήκον, που οδηγεί σε ελαχιστοποίηση των αναγκαίων χρόνων για την εκμάθησή του και άρα σε φτηνότερη εργασία.
- Και τέλος από τον περιορισμό στο ελάχιστο του χειρισμού του αντικειμένου της εργασίας.

Όπως γίνεται φανερό οι αρχές αυτές του Τεϋλορισμού όσον αφορά τον καταμερισμό της εργασίας και το σχεδιασμό των θέσεων εργασίας συνιστούν μία δυναμική **από-ειδίκευσης**, ενώ σε σχέση με τη δομή του ελέγχου των εργασιακών καθηκόντων, αυτή εμφανίζει σημαντικές ομοιότητες με το αντίστοιχο τμήμα του Βεμπεριανού ιδεατού τύπου της γραφειοκρατίας. Οι παραπάνω διαδικασίες αποσύνθεσης και από-ειδίκευσης της εργασίας κάνουν αναγκαία την πραγματοποίηση μιας ανασύνθεσης και ενοποίησης για να μπορέσει να συντονιστεί, να ελεγχθεί και να λειτουργήσει η εργασιακή διαδικασία. Η ανασύνθεση αυτή πραγματοποιείται στο «τμήμα σχεδιασμού», το οποίο σχεδιάζει και συντονίζει το σύνολο της μεταποιητικής διαδικασίας. Η δουλειά κάθε εργαζόμενου πρέπει να είναι πλήρως σχεδιασμένη και περιγραφόμενη, έτσι ώστε πλήρεις γραπτές οδηγίες, για το τι πρέπει να γίνει, πώς πρέπει να γίνει και σε τι αναγκαίους χρόνους, να μεταβιβάζονται συστηματικά στους φορείς της εργασίας. Οι παραπάνω διαδικασίες οδηγούν όπως είναι φυσικό στην τυποποίηση των εργασιακών καθηκόντων και διαδικασιών και «προς μία ιστορική μετακίνηση προς ένα περισσότερο συνολικό έλεγχο, ένα νέο επίπεδο ελέγχου, πάνω στη διαδικασία της εργασίας» (Littler, 1982: 52).

Όσον αφορά το σύστημα επιστασίας το οποίο επιδίωξε να εφαρμόσει η επιστημονική διεύθυνση, χαρακτηρίζονταν από την αρχή της «λειτουργικής οργάνωσης». Ο F.W.Taylor δεν περιορίστηκε μόνο στην κατάτμηση των εργασιακών καθηκόντων των εργατών αλλά προσπάθησε να την επεκτείνει και στο επίπεδο της επίβλεψης/επιστασίας, δημιουργώντας έτσι μία πολλαπλή ιεραρχία και έναν μηχανισμό περιορισμού της αυθαιρεσίας των επιστατών¹⁴. Έτσι πρότεινε το

¹³ Είναι ενδιαφέρον να συγκριθεί η θέση αυτή της επιστημονικής διεύθυνσης με την Κομφουκιανή αντίληψη της αρχικής αρετής/ικανότητας που διέπει τις Ιαπωνικές πρακτικές (Littler, 1978: 188, Dore, 1973: 277 και 401-402).

¹⁴ Είναι ενδιαφέρον να σημειώσουμε εδώ ότι καθώς αυξάνονταν με σημαντικούς ρυθμούς το εργατικό δυναμικό των μεγάλων επιχειρήσεων, διευρύνθηκαν και οι φορείς που ασκούσαν καθήκοντα συντονισμού και ελέγχου, όπως οι επιστάτες, οι αρχι-τεχνίτες και οι μικρό-διευθυντές, σε μία προσπάθεια των παραδοσιακών μηχανισμών να προσαρμοστούν. Ωστόσο η προσπάθεια αυτή οδήγησε

διαχωρισμό των καθηκόντων τους – η φύση των οποίων ήταν πλέον αυστηρά εκτελεστική – σε τέσσερις ομάδες με αντίστοιχους ανεξάρτητους φορείς και την υπαγωγή όλων στους κανόνες του πανίσχυρου «τμήματος σχεδιασμού». Η κατάτμηση αυτή των επιστατικών καθηκόντων σε συνδυασμό με την αυξημένη «παρατηρησιμότητα» των δραστηριοτήτων των εργαζόμενων που προκύπτει από τον ακραίο κατακερματισμό της εργασίας, οδηγεί σ'ένα στενότερο και ευκολότερο έλεγχο της εργασίας.

Η θεσμοθέτηση μέσα στη διαδικασία της εργασίας, ενός από τα βασικά εργαλεία του Τεϋλορισμού για την ανάλυση της εργασίας, της μελέτης του χρόνου και των κινήσεων, αντιπροσώπευσε τη δημιουργία ενός ξεχωριστού συστήματος πληροφόρησης που αποτελούνταν από επίπεδα απόδοσης. Μία ροή πληροφόρησης που αποτελούνταν από φύλλα ανάλυσης που συμπληρώνονταν από τους εργάτες, κατευθύνονταν προς τα τμήματα σχεδιασμού και επέτρεπαν σ'αυτά, παρακάμπτοντας τους επιστάτες, να καθορίζουν τα αναγκαία επίπεδα προσπάθειας και τη σύγκριση με την πραγματοποιούμενη εκτέλεση.

Τέλος ο F.W.Taylor απέδιδε μεγάλη σημασία στη διαμόρφωση ενός κατάλληλου συστήματος μισθολογικών κινήτρων που θα υποκινούσε τον εργαζόμενο να δουλέψει σύμφωνα με τα πρότυπα του «τμήματος σχεδιασμού», μιας και πίστευε ότι μόνο η αμοιβή μπορούσε να πετύχει αυτόν το στόχο. Η μορφή αυτών των κινήτρων θα έπρεπε καταρχήν να είναι ατομική έτσι ώστε «οι καλά αμειβόμενοι εργάτες δεν έχουν συμφέρον να ενώνονται με τους χειρότερα αμειβόμενους ...» και να αποσαθρώνεται και μ'αυτό τον τρόπο κάθε ομαδοποίηση. Το περιεχόμενό τους δε, θα έπρεπε να απέφευγε μια εμφανή άμεση σχέση ανάμεσα στην απόδοση και την αμοιβή, εισάγοντας τη μεταβλητή της προσπάθειας, και κάνοντας έτσι πιο θολή την παραπάνω σχέση και πιο εύκολη την αναπροσαρμογή του προτύπου που θεωρούνταν σαν βάση για τον υπολογισμό της αμοιβής.

Όσον αφορά τέλος τη σχέση απασχόλησης η επιστημονική διεύθυνση ακολουθεί την πολιτική της ελάχιστης σύνδεσης ατόμου και οργάνωσης, προκειμένου να μεγιστοποιηθεί η ευελιξία και η ανεξαρτησία της στο χειρισμό του εργατικού δυναμικού. Μόνο για δύο σημεία αυτής της σχέσης μπορεί να πει κάτι ο Τεϋλορισμός. Όσον αφορά την επιλογή των εργαζόμενων η οποία θα πρέπει να γίνεται με επιστημονικό τρόπο γιατί υπάρχει η πεποίθηση ότι για κάθε εργασία υπάρχει και ο ιδανικότερος άνθρωπος για να την ασκήσει και για την εκπαίδευση η οποία αν και ελαχιστοποιείται χρονικά, μετακινείται πλέον κάτω από τον έλεγχο του εργοδότη.

Αναγκαία προϋπόθεση για την επιτυχή εφαρμογή της επιστημονικής διεύθυνσης είναι η συνεργασία διεύθυνσης και εργαζόμενων, όπως σαφώς αναφέρει η τρίτη αρχή που διατύπωσε ο F.W.Taylor. Μια πνευματική/ιδεολογική στάση πρέπει να εγκαθιδρυθεί στους χώρους εργασίας και ως προς τα δύο μέρη, που να απομακρύνεται από την κατανομή του υπερπροϊόντος και να στρέφεται προς την αύξηση του μεγέθους του, ώστε να ικανοποιεί ταυτόχρονα και τα κέρδη και τους μισθούς. Έτσι η αρμονία θα αντικαταστήσει τη σύγκρουση και θα είναι η αιτία και το

στην αποκαλούμενη «αυτοκρατορία του επιστάτη». Αυτοί δρούσαν συνήθως με αυθαίρετο και δεσποτικό τρόπο, με αποτέλεσμα να έρθουν σε σύγκρουση με τις επιχειρήσεις, αφού χρησιμοποιούσαν τις εκτεταμένες εξουσίες τους με τρόπο αυθαίρετο, αλλά και με τους εργάτες για την τυραννική τους συμπεριφορά (Edwards, 1984: 118).

αποτέλεσμα της αύξησης της απόδοσης (Bendix, 1956: 276-277). Την αύξηση δε της απόδοσης και την εγκαθίδρυση της συνεργασίας της εγγυάται η χρήση της «επιστήμης». Οι αποφάσεις των οργανώσεων δε θα εξαρτούνται πλέον από την αυθαιρεσία και την προσωπική κρίση των διευθύνσεων, αλλά από την ανακάλυψη των φυσικών νόμων που διέπουν την εργασία και την παραγωγή. Ο καθορισμός του κατάλληλου χρόνου εκτέλεσης και της αντίστοιχης αμοιβής θα μπορούν να προσδιοριστούν με αντικειμενικό τρόπο παρακάμπτοντας έτσι διαπραγματεύσεις και διαφωνίες. Άμεσο επακόλουθο της παραπάνω θέσης είναι και η αρνητική έως εχθρική στάση του Τεϋλορισμού για τα συνδικάτα και το ρόλο τους. Η «επιστημονική» άσκηση της εξουσίας αποτελεί επομένως θεμελιακό χαρακτηριστικό της επιστημονικής διεύθυνσης.

2.2. Οι Θεωρητικές Μετεξελίξεις.

Οι παραπάνω συγκροτημένες θέσεις που διατύπωσε ο F.W.Taylor αποτέλεσαν την αφετηρία για μια σειρά από «νέα» διευθυντικά συστήματα και κάποιες σημαντικές μετεξελίξεις στη θεωρία της επιστημονικής διεύθυνσης, που αν και είχαν τις ρίζες τους σ' αυτήν, σε κάποιο βαθμό την αναθεώρησαν ή την συμπλήρωσαν. Αν και οι προσπάθειες αυτές ήταν αρκετές, εμείς εδώ αξίζει να αναφερθούμε σύντομα στις δύο σημαντικότερες εκφράσεις τους, που αφορούν περισσότερο το αντικείμενο που πραγματευόμαστε:

- Στο σύστημα **Bedaux**, που αποτέλεσε την πιο επιτυχημένη μορφή νέου Τεϋλορισμού και μέσω της οποίας διαδόθηκαν οι αρχές της επιστημονικής διεύθυνσης στη Βρετανία,
- Και στο **Φορντισμό**, που με την προσθήκη δύο νέων αρχών ξεφεύγει από τα όρια της κλασικής επιστημονικής διεύθυνσης, κινούμενος όμως προς τις ίδιες κατευθύνσεις που αυτή έθεσε¹⁵.

2.2.1. Ο Νέο-Τεϋλορισμός.

Όπως ο F.W.Taylor έτσι και ο Charles E.Bedaux¹⁶, ζώντας στο ίδιο μεταβατικό για το κεφάλαιο στάδιο, ενδιαφέρθηκε για την επίλυση άμεσα παραγωγικών ζητημάτων με παρόμοιες αρχές και μεθοδολογία. Η συμβολή του στην εξέλιξη της επιστημονικής διεύθυνσης ήταν η ενασχόληση του με ένα ζήτημα που δεν

¹⁵ Αν και σαν πρακτική ο Φορντισμός θα μπορούσε να αποτελέσει ξεχωριστή ενότητα, σε μία λεπτομερή ιστορική ανάλυση, όσον αφορά όμως μία θεωρητική εξέταση η συμβολή του δεν μπορεί να διαχωριστεί με κανένα τρόπο από τις αρχές της επιστημονικής διεύθυνσης. Γι' αυτό το λόγο και εξετάζεται σ' αυτό το σημείο σαν μία μετεξελιγμένη μορφή της.

¹⁶ Ο Charles E.Bedaux γεννημένος το 1886 στο Παρίσι, μεταναστεύει στις Η.Π.Α το 1906 ενώ το 1918 ιδρύει την πρώτη του εταιρεία συμβούλων επιχειρήσεων. Στη διάρκεια της δεκαετίας του 1930, όπου επιστρέφει στη Γαλλία, κινείται όλο και περισσότερο προς το φασισμό και αποκτά φίλιες αλλά και αξιώματα από τις επαφές του με τη Ναζιστική ελίτ!

είχε απασχολήσει τις μέχρι τότε προσπάθειες: την «επιστημονική σχέση» ανάμεσα στη δουλειά και την κόπωση.

Η αυξημένη ενταντικοποίηση της εργασίας που μπορούσε να εξασφαλίσει ο Τεϋλορισμός ήταν φυσικό να φέρει στην επιφάνεια το θέμα της υπέρ-εργασίας και της υπέρ-κόπωσης. Το σύστημα Bedaux προσπάθησε να συνδυάσει τις αρχές της επιστημονικής διεύθυνσης με ένα σύνολο από εμφανιζόμενες μελέτες για το ζήτημα της κόπωσης, στο διάστημα του Πρώτου Παγκοσμίου Πολέμου και με κάποια στοιχεία βιομηχανικής ψυχολογίας (Littler, 1985: 13).

Η προσπάθειά του να διατυπώσει μία ακριβή αναλογία δουλειάς και ανάπαυσης που να είναι αναγκαία για κάθε εργασιακό καθήκον, τον οδήγησε να επιχειρήσει να καθορίσει τη σχέση ανάμεσα σε στοιχειώδεις κινήσεις εργασίας και στις αναγκαίες περιόδους ξεκούρασης. Τα αποτελέσματα αυτών των προσπαθειών του, που τα αποκάλεσε «νόμους» που διέπουν την εργασία, τον οδήγησαν να κατασκευάσει μία «καμπύλη ανάπαυσης» και μία καθολική μονάδα μέτρησης της δουλειάς, την περίφημη μονάδα «B». Αυτή η καθολική μονάδα μέτρησης, στην οποία σε τελική ανάλυση μπορούσαν να αναχθούν και να εκφραστούν όλες οι εργασίες ακόμα και οι πιο ανομοιογενείς, χρησιμοποιήθηκε για να εγκαθιδρυθούν νόρμες απόδοσης για τα νέα κατακερματισμένα καθήκοντα που δημιουργούσε η επιστημονική διεύθυνση, αλλά και στα συστήματα αμοιβής.

Τέλος, τα απλοϊκά στοιχεία βιομηχανικής ψυχολογίας που χρησιμοποιήθηκαν, είχαν να κάνουν με τη διαμόρφωση ενός πνεύματος ανταγωνισμού ανάμεσα στους εργαζόμενους, μέσο του συστήματος αμοιβής και της δημοσιοποίησης της ημερήσιας ατομικής παραγωγής.

Οι επιπτώσεις του συστήματος Bedaux στη διαδικασία της εργασίας ήταν η από-ειδίκευση της εργασίας, μία σημαντική γραφειοκρατικοποίηση της δομής του ελέγχου και η ελάχιστη σύνδεση ατόμου και οργάνωσης, γενικές τάσεις δηλαδή της επιστημονικής διεύθυνσης, αλλά που σ' αυτήν την περίπτωση είναι εντονότερες εξαιτίας των δυνατοτήτων απόλυτης μέτρησης και σύγκρισης που παρείχε η μονάδα «B», χωρίς ταυτόχρονα να απαιτεί τη ριζική αναδιοργάνωση της διεύθυνσης, όπως στην περίπτωση του κλασικού Τεϋλορισμού.

2.2.2. Ο Φορντισμός.

Το σύστημα οργάνωσης που αναπτύχθηκε μεταξύ 1908 και 1913 από τον Henry Ford στην ομώνυμη αυτοκινητοβιομηχανία του, βασιζόνταν σε ουσιαστικές όψεις της επιστημονικής διεύθυνσης που συνδυάστηκαν με ένα νέο σχετικά παραγωγικό σύστημα και μία «νέα» μέθοδο ελέγχου της εργασίας.

Το παραγωγικό σύστημα στο οποίο αναφερθήκαμε δεν είναι άλλο από την αμερικάνικη εκδοχή της μαζικής παραγωγής, που άρχισε να εμφανίζεται την περίοδο που εξετάζουμε κάτω από τις πιέσεις μίας συνεχώς διευρυνόμενης αγοράς. «Οι βασικές αρχές της μαζικής παραγωγής είναι ο καταμερισμός της εργασίας, η ακρίβεια και η συνέχεια» (Gartman, 1979: 194). Αυτά απαιτούσαν αυστηρά τυποποιημένο

σχεδιασμό του προϊόντος¹⁷, εξειδικευμένο μηχανικό εξοπλισμό αλλά κυρίως συνεχή ροή παραγωγής και συναρμολόγησης. Η ροή των αντικειμένων της εργασίας επιτυγχάνονταν με μηχανικό τρόπο, οδηγώντας σε μία νέα φάση μηχανοποίησης, που ο Rod Coombs (1985: 154) αποκαλεί δευτερογενή.

Αυτό σημαίνει ότι οι εργάτες συναρμολόγησης δεσμεύονται πλέον σε μια συγκεκριμένη θέση εργασίας και ο ρυθμός της δουλειάς τους ελέγχεται μηχανικά. Οι εξελίξεις αυτές διευκολύνουν ακόμα περισσότερο την παρατηρησιμότητα των εργασιακών δραστηριοτήτων και το ρόλο της επίβλεψης. Είναι χαρακτηριστικό ότι το 1914 οι περίπου 15.000 εργάτες της Ford επιβλέπονταν από 255 επόπτες, που διαμόρφωναν μία αναλογία ένας για κάθε 58 εργαζόμενους (Edwards, 1984: 126). Ένα γεγονός που κάνει φανερή τη διεύρυνση των δυνατοτήτων παρατήρησης που δημιούργησε η κινούμενη γραμμή συναρμολόγησης, με την καθήλωση του εργαζόμενου και την αυστηρή τάξη που επέβαλε, αλλά ταυτόχρονα και την υποβάθμιση των λειτουργιών και των καθηκόντων της επιστασίας, αφού μεγάλο μέρος τους – όπως αυτές που αφορούσαν το συντονισμό των εργασιών – έχουν οικειοποιηθεί από τα μέσα παραγωγής. Η σημαντικότερη όμως συμβολή αυτής της νέας μορφής «τεχνικού ελέγχου» – χρησιμοποιώντας την ορολογία του R.Edwards – ήταν τελικά η δυνατότητα που παρείχε στη διεύθυνση να καθορίζει αυτή πλέον το ρυθμό της εργασίας του συνόλου των εργαζόμενων στη «γραμμή» και να περιορίζει σημαντικά τους νεκρούς χρόνους μεταφοράς, αυξάνοντας έτσι τον καθαρά παραγωγικό χρόνο εργασίας. Έτσι η κινούμενη γραμμή δίνει μία θαυμάσια δυνατότητα κεντρικής ρύθμισης της εντατικότητας και της συνεργασίας των καταταμημένων εργασιών, κάτι που και ο ίδιος ο H.Ford χαρακτηριστικά αναφέρει: «εμείς ρυθμίζουμε την ταχύτητα των εργατών με την ταχύτητα του μεταφορέα ...» (Gartman, 1979: 202).

Πέρα από αυτές τις νέες, αλλά προς την ίδια κατεύθυνση με το πνεύμα του Τεϋλορισμού, εξελίξεις, ο Φορντισμός συνεχίζει και πραγματικά οδηγεί στο αποκορύφωμά του το λεπτομερή καταμερισμό της εργασίας και ελαχιστοποίησε τους χρονικούς κύκλους των εργασιακών καθηκόντων. Είναι χαρακτηριστικό ότι υπήρχαν στη Ford 7882 είδη θέσεων εργασίας, από τα οποία τα 4034 δεν απαιτούσαν πλήρη φυσική ικανότητα και αρτιμέλεια, κάνοντας σαφή τη μερικότητα των ανθρώπινων ικανοτήτων που χρησιμοποιούνταν από την παραπάνω οργάνωση (Littler & Salaman, 1984: 75). Επίσης οι θέσεις εργασίας που απαιτούσαν χρόνο εκμάθησης μικρότερο της μίας ημέρας, ήταν το 43% του συνόλου το 1926. Από μία ημέρα έως μία εβδομάδα το 36%, από ένα μήνα έως μία εβδομάδα το 6%, από ένα μήνα έως ένα έτος το 14% και από ένα έως έξι έτη το 1% του συνόλου της απασχόλησης (Coriat, 1985^a:73).

Τα στοιχεία αυτά μας παρουσιάζουν μια εικόνα μιας άκρως εξειδικευμένης εργασίας, που χρησιμοποιεί ένα ελάχιστο σύνολο των ανθρώπινων δυνατοτήτων, σε μια χρήση όμως εντατικοποιημένη, μ'ένα χρονικό κύκλο που ολοκληρώνεται σε λίγα δευτερόλεπτα και κατά συνέπεια πραγματοποιείται η ίδια μοναδιαία κίνηση χιλιάδες

¹⁷ Είναι ενδιαφέρον να αναφέρουμε ότι όλα τα Ford αυτοκίνητα ήταν τότε το ίδιο μοντέλο «T», στο ίδιο μαύρο χρώμα, καθώς ακόμα και μικρές σχεδιαστικές αλλαγές απαιτούσαν παραγωγικές αναδιαρθρώσεις πολλών ημερών.

φορές στα πλαίσια μίας εργάσιμης ημέρας.¹⁸ Και πράγματι αυτός ήταν εν μέρει ο σκοπός, δηλαδή η μείωση στο ελάχιστο των ειδικευμένων εργατών που κάποτε κυριαρχούσαν στην αυτοκινητοβιομηχανία και ειδικά στο Detroit όπου εξαιτίας της σπανιότητάς τους, η εργατική τους δύναμη ήταν ακριβή, μη αντικαταστάσιμη και ταυτόχρονα δύσκολα ελεγχόμενη.

Ωστόσο γρήγορα ο H.Ford ανακάλυψε ότι ο έλεγχος της παραγωγικής διαδικασίας δεν είναι ισοδύναμος με τον έλεγχο του εργατικού δυναμικού. Το 1913 για ένα συνολικό αριθμό 15.000 θέσεων εργασίας, είχαν προσληφθεί στη διάρκεια του έτους 53.000 εργαζόμενοι, εξαιτίας της υψηλής εναλλαγής. Κάθε ημέρα περίπου το 10% των θέσεων εργασίας έμεναν κενές και αν αυτό συνδεθεί με τις ιδιαίτερες απαιτήσεις και ευαισθησίες της γραμμής παραγωγής αλλά και το κόστος εκπαίδευσης των νέων εργαζόμενων, τότε το πρόβλημα αποκτά τις πραγματικές του διαστάσεις. Για παράδειγμα αναφέρουμε ότι το 1913, το τμήμα απασχόλησης της Ford ανέφερε το ποσό των 38 δολαρίων για την εκπαίδευση κάθε νέου εργάτη, ποσό μικρό αλλά που αν αναχθεί σ'ένα σύνολο 50.000 περιπτώσεων, τότε εμφανίζει ένα ετήσιο συνολικό κόστος μόνο για εκπαίδευση νέων εργατών, γύρω στα δύο εκατομμύρια δολάρια (Littler, 1985:15). Ενώ παράλληλα είχαν γίνει και κάποιες προσπάθειες από την I.W.W για το συνδικαλισμό των εργαζόμενων.

Κάτω από αυτές τις πιέσεις ο H.Ford έκανε μία πραγματικά εντυπωσιακή κίνηση, που εν μέρει τον διαχωρίζει πλέον από την κλασική παράδοση της επιστημονικής διεύθυνσης. Από την 1^η Ιανουαρίου 1914 εφαρμόζεται η περίφημη ημέρα των πέντε δολαρίων, όταν τα μέσα ημερομίσθια ήταν 2-3 δολάρια και ταυτόχρονα περιορίζεται ο χρόνος εργασίας από εννέα σε οκτώ ώρες. Την επόμενη ημέρα της ανακοίνωσης, 10.000 άτομα βρίσκονται έξω από τις πύλες του εργοστασίου της Ford αναζητώντας εργασία, ενώ οι παραιτήσεις και ο απουσιασμός πέφτουν κάτω από το 0,5%. Και αν μέχρι τώρα η πολιτική αυτή δεν είχε καμία διαφορά από αυτή του F.W.Taylor για υψηλούς μισθούς, η πραγματική καινοτομία ξεκινάει από τους όρους που απαιτούνται. Εκτός από μία σειρά από κατηγορίες εργαζόμενων που αποκλείονταν από τους υψηλούς αυτούς μισθούς¹⁹, αναγκαία προϋπόθεση για τους υπόλοιπους ήταν η τήρηση μιας αυστηρά περιγραφόμενης ηθικής έξω-εργασιακής συμπεριφοράς και διαγωγής. Η καθαριότητα, η κοσμιότητα, η μη χρήση καπνού και αλκοολούχων ποτών, η αποχή από τη χαρτοπαιξία, όπως και η σεξουαλική εγκράτεια ήταν οι τομείς που το «τμήμα Κοινωνιολογίας» της Ford διερευνούσε. Σε περίπτωση που δεν τηρούνταν οι παραπάνω προϋποθέσεις και οι κανόνες ηθικής συμπεριφοράς, αναστέλλονταν για έξι μήνες η ισχύς του ημερομίσθιου των πέντε δολαρίων και αν συνεχίζονταν η παρεκτροπή ο εργάτης απολύονταν.

Ενώ για το F.W.Taylor ο εργάτης αποτελεί αντικείμενο μελέτης και ελέγχου μέσα στο εργοστάσιο, αδιαφορώντας για το τι αυτός κάνει αφού φύγει από εκεί, ο

¹⁸ Χαρακτηριστικά ο H.Ford αναφέρει: «...στο χυτήριο π.χ που άλλοτε όλη η δουλειά γίνονταν με το χέρι και όπου όλοι οι εργάτες ήταν ειδικευμένοι, μετά την ορθολογικοποίηση δε μένουν παρά μόνο 5% καλουπατζήδες και χύτες. Οι υπόλοιποι 95% έχουν ειδικευτεί σ'ένα μόνο χειρισμό που ακόμα και το πιο ηλίθιο άτομο μπορεί να μάθει να εκτελεί μέσα σε δύο μέρες» (αναφέρεται στο Coriat, 1985^a: 73).

¹⁹ Όπως οι εργάτες που είχαν λιγότερη από έξι μήνες προϋπηρεσία στη Ford, οι νέοι κάτω από 21 ετών και οι γυναίκες.

έλεγχος του H.Ford πηγαίνει πέρα από τις πύλες των εργοστασίων σε μία προσπάθεια να διαμορφώσει μία κουλτούρα της εργατικής τάξης, σύμφωνα με τη βιομηχανική πειθαρχία και αποδοτικότητα (Littler, 1985: 16). Οι εργάτες έπαψαν να θεωρούνται υπεύθυνοι για το εμπόρευμα της εργατικής τους δύναμης που πούλαγαν, με αποτέλεσμα όπως ήταν φυσικό να επιχειρηθεί να ρυθμιστεί το τμήμα της έξω-εργασιακής τους ζωής, που κρίθηκε ότι επηρεάζει τη δουλειά τους στο εργοστάσιο.

Έτσι συνοπτικά μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι οι θέσεις του Φορντισμού εντάσσονται στο ευρύτερο κίνημα της επιστημονικής διεύθυνσης των αρχών του αιώνα μας, μεγιστοποιώντας τον κατακερματισμό των εργασιακών καθηκόντων και την αποειδίκευση, διαμορφώνοντας δομές τεχνικού ελέγχου των καθηκόντων, πολλαπλασιάζοντας τις δυνατότητες εποπτείας, αυξάνοντας σημαντικά τους μισθούς και ασκώντας έξω-εργασιακές μορφές ελέγχου της εργασίας, που θύμιζαν σε κάποιες όψεις τον πατερναλισμό του προηγούμενου αιώνα.

2.3. Η Πρακτική, τα Όρια και η Κριτική της Επιστημονικής Διεύθυνσης.

Όπως έγινε φανερό από τις παραπάνω αναφορές, οι φορείς της κίνησης για μία επιστημονική-συστηματική διεύθυνση, στις αρχές του αιώνα μας, ήταν άνθρωποι της βιομηχανίας και οι προσεγγίσεις τους είχαν σαν αφετηρίες πάντα άμεσα προβλήματα παραγωγής και αποδοτικότητας, ενώ η στόχευσή τους ήταν η πρακτική εφαρμογή. Το γεγονός αυτό αντανακλάται στο «πνεύμα» των οργανωτικών θέσεων που διαμόρφωσαν και μας αναγκάζει για να προχωρήσουμε σε μία συστηματική και ουσιαστική κριτική, να αναφερθούμε συντομότερα έστω στην πρακτική εφαρμογή, τη διάδοση και τα όρια των παραπάνω συστημάτων. Μ'άλλα λόγια υποστηρίζουμε εδώ ότι δεν μπορούμε να διαχωρίσουμε τη θεωρία-ιδεολογία της επιστημονικής διεύθυνσης²⁰ από την πρακτική της, αν θέλουμε να την κατανοήσουμε πλήρως και να ασκήσουμε σ'αυτήν μία αξιόπιστη κριτική.

Όταν ο F.W.Taylor πέθανε το 1915, το σύστημα του είχε εισαχθεί σε 120-140 περιπτώσεις, σε κάποια εκδοχή του και περίπου 63.000 εργάτες δούλευαν με τις Τεϋλοριστικές μεθόδους. Ο αριθμός αυτός βέβαια σε σχέση με τα 9,5 εκ. εργατών στην μεταποίηση της Αμερικής ήταν μάλλον ένα πολύ μικρό ποσοστό. Άλλες έρευνες περιόριζαν ακόμα περισσότερο τον αριθμό των επιχειρήσεων που υιοθέτησαν αυτές τις πρακτικές από το 1901-1917 στις 48 μόνο (Littler, 1982: 179-180).

Αμέσως γίνεται φανερό ότι για να μπορέσουμε να αναφερθούμε στην πρακτική επιτυχία ή αποτυχία της επιστημονικής διεύθυνσης θα πρέπει να υιοθετήσουμε και κάποια κριτήρια για το τι εννοούμε μ'αυτόν τον όρο. Αν ορίσουμε την επιστημονική διεύθυνση σαν ένα συνεκτικό και συνολικό πακέτο αρχών και τεχνικών που διατύπωσε ο F.W.Taylor, τότε σίγουρα θα καταλήξουμε να υποστηρίξουμε ότι είχε μία περιορισμένη και ανεπιτυχή επιρροή στα πλαίσια της αμερικάνικης βιομηχανίας, όπως ισχυρίζεται και ο R.Edwards (1979: 97-104) και ήταν σχεδόν ανύπαρκτη στις υπόλοιπες χώρες. Ωστόσο το κριτήριο αυτό έχει σημαντικά μειονεκτήματα, αφού αγνοεί αρκετά κρίσιμα σημεία της όλης εξέλιξης αν

²⁰ Αλλά και σε κάθε θεωρητική προσέγγιση που έχει άμεση στόχευση την πρακτική της εφαρμογή.

και είναι πιο κοντά στις απόψεις του ίδιου του F.W.Taylor, αφού ο ίδιος απαιτούσε συνολική εφαρμογή των αρχών του.

Αν αντίθετα εντάξουμε – όπως ήδη έχουμε κάνει – τον Τεϋλορισμό μέσα σ'ένα ευρύτερο κίνημα επιστημονικής διεύθυνσης, μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι οι γενικές αρχές και κάποιες τεχνικές της, ευρύτατα διαδόθηκαν σ'ένα παγκόσμιο επίπεδο με μία σειρά από διαφορετικές μορφές. Πράγματι οι επιχειρήσεις χρησιμοποίησαν την επιστημονική διεύθυνση μ'έναν επιλεκτικό τρόπο που βασίστηκε στις ανάγκες τους, στις προκαταλήψεις τους και στην αντίσταση που αντιμετώπισαν για την εισαγωγή της. Για παράδειγμα η μελέτη του χρόνου και των κινήσεων ή η γραμμή συναρμολόγησης επεκτάθηκαν σημαντικά ενώ αντίθετα το σύστημα κινήτρων και κυρίως η «λειτουργική επιστασία» αντιμετώπισαν σημαντικά προβλήματα διάχυσης, όπως και ο ιδιόμορφος έλεγχος της έξω-εργασιακής συμπεριφοράς και ηθικής της Ford.

Επομένως μπορεί να υποστηριχθεί μία σημαντική αλλά ανομοιογενής επέκταση των πρακτικών της επιστημονικής διεύθυνσης, στις αναπτυσσόμενες βιομηχανικά κοινωνίες, στις δεκαετίες 1920 και 1930, κυρίως σε κλάδους που χαρακτηρίζονταν από τη μαζική παραγωγή. Βασικοί διαμεσολαβητικοί παράγοντες για αυτήν την εξέλιξη ήταν η πολλαπλότητα των εκδοχών της επιστημονικής διεύθυνσης, η διαφορετική προσαρμογή τους στις αγορές εργασίας, στις οικονομικές συνθήκες και στον πολιτισμό υποδοχής και τα πρότυπα αντίστασης στην εισαγωγή τους από μία ποικιλία ομάδων.²¹

Είναι χαρακτηριστικό ότι στη Βρετανία εξαιτίας της χρονικής υστέρησης, η επιστημονική διεύθυνση διαδόθηκε στις δεκαετίες του 1920 και 1930, με την μορφή του νέο-Τεϋλορισμού και συγκεκριμένα του συστήματος Bedaux. Προωθήθηκε κυρίως από την επαγγελματική ομάδα των λογιστών σε αντίθεση με την κυρίαρχη ομάδα των μηχανολόγων στις Η.Π.Α, δεν έδρασε σαν μία ισχυρή ιδεολογία, αντιμετώπισε σημαντική αντίσταση όπως και στις Η.Π.Α από τη λειτουργική διεύθυνση, αλλά μεγαλύτερη από τους εργάτες περιλαμβανόμενων και των ανειδίκευτων, ενώ στις Η.Π.Α είχε περιοριστεί κυρίως σε μία αρχική αντίθεση των ειδικευμένων εργαζόμενων. Παρόμοια και σε άλλες χώρες της Ευρώπης, ακολουθήθηκαν διαφορετικοί δρόμοι που συνδύαζαν αυτήν τη φορά τεχνικές εξορθολογισμού που ενσωμάτωναν στοιχεία ψυχολογίας (Thompson & McHugh, 1990: 66).

Το υπόδειγμα της επιστημονικής διεύθυνσης χαρακτηρίζεται από μία μηχανιστική αντίληψη των κοινωνικών σχέσεων στην παραγωγή και αυτό δεν πρέπει να ξενίζει, καθώς οι κύριοι φορείς της ήταν οι μηχανικοί παραγωγής. Ο ατομικός εργάτης θεωρήθηκε η βασική μονάδα ανάλυσης, ταυτόσημος με οποιοδήποτε μέσο παραγωγής και άρα άμεσα χειραγωγίσιμος από οποιοδήποτε με βάση τις επιστημονικές αρχές διεύθυνσης που προέρχονται από τους φυσικούς νόμους που διέπουν την παραγωγική διαδικασία. Η μηχανιστική και θετικιστική αντίληψη μεταφοράς των αρχών των θετικών επιστημών στην ανάλυση των οργανώσεων, αγνόησε καταρχήν τη σημασία του ψυχολογικού υπόβαθρου του ατόμου αλλά πολύ

²¹ Εκτός από την ισχυρή επιστατική και εργατική αντίσταση, ακόμα και μέσα στους κύκλους των εργοδοτών και διευθυντών υπήρχαν σημαντικές επιφυλάξεις και αντιδράσεις για το κατά πόσο θα μπορούσαν να επωφεληθούν εξαιτίας του υψηλού κόστους εγκατάστασης και λειτουργίας και των σημαντικών αλλαγών και συνεπαγόμενων αντιδράσεων που δημιουργούσε.

περισσότερο το γεγονός ότι αποτελεί μέρος μικρότερων ή/και μεγαλύτερων ομάδων με καθοριστικές συνέπειες στη συμπεριφορά του. Για την επιστημονική διεύθυνση οι ψυχολογικές και κοινωνιολογικές όψεις των σχέσεων εργασίας είναι λίγο πολύ άσχετες με τα ζητήματα παραγωγικότητας και αποδοτικότητας που την απασχόλησαν. Έτσι κρίσιμες μεταβλητές όπως οι άτυπες σχέσεις, η σύγκρουση συμφερόντων και ο διττός χαρακτήρας της εργασιακής διαδικασίας, αγνοήθηκαν συστηματικά από αυτήν την προσέγγιση, που σε τελική ανάλυση έχει ελάχιστα ψήγματα κοινωνιολογική αντίληψης.

Επίσης η έννοια της αποτελεσματικότητας συλλαμβάνεται σ'ένα οικονομικό κενό, μακριά από τις απαιτήσεις των αγορών και τους περιορισμούς του κοινωνικό-πολιτικού περιβάλλοντος. Έτσι αν πάψει η τιμή να είναι ο καθοριστικός παράγοντας στην αγορά προϊόντων – όπως συμβαίνει σε πολλές περιπτώσεις σήμερα – και αναδειχθούν άλλες μεταβλητές όπως η ποιότητα, η αξιοπιστία, ο σχεδιασμός, τότε οι αρχές και τα συστήματα της επιστημονικής διεύθυνσης είναι ιδιαίτερα αδύναμα, αφού επιφυλάσσουν στον εργαζόμενο μία παθητική θέση, αδιαφορώντας για τη δημιουργικότητά τους, τις γνώσεις του και την πρωτοβουλία του.

Αυτό είναι άλλωστε ένα από τα βασικά όρια της που σε συσχετισμό μ'αυτά που αντιμετωπίζει από τους περιορισμούς της στον καταμερισμό της εργασίας τόσο από το μέγεθος της αγοράς όσο και από τεχνικά όρια και σε συνδυασμό με το υψηλό κόστος της έμμεσης εργασίας που απαιτεί και της έμμεσης και άμεσης εργατικής αντίστασης που αντιμετωπίζει, διαβρώνουν σημαντικά την αποτελεσματικότητά της.

Η πεποίθηση και η προσπάθεια ανεύρεσης από τον Τεϋλορισμό, της ύπαρξης αντικειμενικής-επιστημονικής λύσης στα προβλήματα των εργασιακών σχέσεων «όχι μόνο κατέδειξε την αδυναμία του να τοποθετήσει τη σύγκρουση διοίκησης-εργαζόμενων στο ευρύτερο θεσμικό της πλαίσιο, αλλά κατέδειξε και την παρανόηση της φύσης της επιστημονικής μεθόδου» (Μουζέλης, 1991: 123). Έτσι πίσω από την ψευδό-επιστημονική επίλυση των εργασιακών συγκρούσεων από το τμήμα σχεδιασμού που «διαχωρίζεται» από την ιεραρχία της οργάνωσης, δεν είναι δύσκολο να αναγνωρίσουμε μια προσπάθεια για τη νομιμοποίηση αυτών των λύσεων, για την προώθηση της θέσης των τεχνοκρατών μέσα στην οργάνωση και γενικά τη διαχειριστιολογική λογική αυτής της παράδοσης.

Το κίνημα της επιστημονικής διεύθυνσης προερχόμενο από ένα τελείως εμπειρικό χώρο και ακολουθώντας ένα διαφορετικό δρόμο από αυτό του Μ. Weber αποτέλεσε μαζί με τις μελέτες για τη γραφειοκρατία και τις θεωρίες της διοίκησης²², τις απαρχές μιας θεωρίας για την οργάνωση και έπαιξε καθοριστικό ρόλο στη μεταγενέστερη εξέλιξη της. Επίσης αν και σήμερα του ασκείται μια καθολική κριτική τόσο για τις θεωρητικές αρχές τους όσο και για τις τεχνικές του, δε θα πρέπει να αγνοήσουμε τη σημαντική επιρροή του στη διαμόρφωση των οργανώσεων όσο και στην ιδεολογία της διεύθυνσης, που διαρκεί αρκετές δεκαετίες.

²² Συγγραφείς όπως οι H.Fayol, Mooney & Reiley, Gulick & Urwick, με τις προσεγγίσεις τους διαμόρφωσαν τις τυπικές θεωρίες της διοίκησης, στη δεκαετία του 1920 και 1930, στρέφοντας τον εξορθολογισμό από τους χώρους παραγωγής στη διοικητική λειτουργία των ανώτερων οργανωτικών επιπέδων. Το έργο τους θεωρείται συμπληρωματικό της επιστημονικής διεύθυνσης αφού η βασική τους διαφοροποίηση είναι το διαφορετικό επίπεδο της οργάνωσης στο οποίο εστιάζουν.

3. Η ΘΕΩΡΗΣΗ ΤΩΝ «ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ».

Μετά τον Πρώτο Παγκόσμιο Πόλεμο, στην Αμερική, άρχισε να διαμορφώνεται ένα διευθυντικό ιδεολογικό κλίμα – όχι άσχετο με την επίδραση της επιστημονικής διεύθυνσης – με μια όλο και μεγαλύτερη έμφαση στη συνεργασία με τους εργαζόμενους και τη βιομηχανική ειρήνη (Bendix, 1954:283). Μέσα σ' αυτό το πλαίσιο κάποιες μεγάλες εταιρείες άρχισαν να χρηματοδοτούν έρευνες βιομηχανικής ψυχολογίας και να συνδέονται με πανεπιστημιακά τμήματα, σηματοδοτώντας τις απαρχές ενός μακροχρόνιου φλερτ ανάμεσα στις κοινωνικές επιστήμες και τη βιομηχανία.

«Πολύ σύντομα ο βιομηχανικός ψυχολόγος εμφανίστηκε στο προσκήνιο και άρχισε να συνεργάζεται με το μηχανικό παραγωγής» (Μουζέλης, 1991:133). Πράγματι από τη δεκαετία του 1920, μία σειρά από τεστ και μετρήσεις άρχισαν να προσφέρονται για τις προσλήψεις, τις επανδρώσεις θέσεων εργασίας και για τις επιπτώσεις της φύσης και των συνθηκών εργασίας στην εργατική απόδοση, αντανακλώντας αντίστοιχους προβληματισμούς. Τα ζητήματα αυτά και η προτεινόμενη παρέμβαση, αν και κατά κάποιο τρόπο συνέχιζαν την παράδοση της επιστημονικής διεύθυνσης και συγκεκριμένα ανέπτυξαν τη δεύτερη αρχή του Τεϋλορισμού για την επιστημονική επιλογή των εργαζόμενων, ουσιαστικά τροποποίησαν το μηχανιστικό της υπόδειγμα για την οργανωτική συμπεριφορά μα την πιο πλήρη αντίληψή τους για τη φύση του ατόμου.

Αυτές οι θεωρητικές και ιδεολογικές εξελίξεις ενθαρρύνθηκαν αλλά και συνδυάστηκαν από μια σειρά από παράγοντες. Οι πιο σημαντικοί φαίνονται να είναι οι αντιδράσεις των εργαζόμενων στις πρακτικές της επιστημονικής διεύθυνσης και οι εγγενείς αντιφάσεις της που έκαναν έκδηλη την ανικανότητά της να εξασφαλίσει την συνεργασία των άμεσων παραγωγών, η εμφάνιση των πρώτων βημάτων ανάπτυξης των εφαρμοσμένων κοινωνικών επιστημών, αλλά και η αυξανόμενη δύναμη των συνδικάτων (Friedmann.G, 1984:91, Thompson & McHugh, 1990:73, Μουζέλης, 1991:133).

Την ίδια περίοδο ισχυροποιείται η περίφημη σχολή του Harvard για τη Διοίκηση Επιχειρήσεων «στην οποία ένας μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων στέλνει για μετεκπαίδευση, νεαρούς διευθυντές ή μελλοντικούς ηγέτες των υπηρεσιών διεύθυνσης και προσωπικού» (Friedmann.G, 1984:92).

Κάτω από την ώθηση αυτών των παραγόντων και μέσα στο ιδεολογικό κλίμα που περιγράψαμε παραπάνω μια αναπτυσσόμενη μειοψηφία εργοδοτών προσέφυγε σ' αυτές τις πρακτικές, μιας και δεν πρέπει να αγνοούμε ότι η περίοδος αυτή χαρακτηρίζονταν εκτός των άλλων και από έναν έντονο πειραματισμό²³ γύρω από τις οργανώσεις. Ανεξάρτητα από τις δυσκολίες και τα περιορισμένα αποτελέσματα αυτών των πρώτων προσπαθειών τόσο στην Αμερική όσο και στη Βρετανία, αυτό που έχει ενδιαφέρον για αυτήν τη μελέτη, είναι η διαμόρφωση πλέον ενός πλαισίου που εισάγει τον **ανθρώπινο παράγοντα** σαν καίρια οργανωτική μεταβλητή.

²³ Χαρακτηριστικές ήταν επίσης οι παροδικές προσπάθειες για τη διαμόρφωση επιχειρηματικών μηχανισμών κοινωνικής πρόνοιας και ελεγχόμενων διαδικασιών εργατικής αντιπροσώπευσης (Thompson & McHuge, 1990: 73-76, Edwards, 1979: 90-110).

3.1. Οι Μελέτες στο Hawthorne.

Μέσα σ'αυτές τις θεωρητικές-ιδεολογικές εξελίξεις και άρα άμεσα επηρρεασμένη από αυτές, έκανε την εμφάνισή της η σχολή των «ανθρώπινων σχέσεων».

Όλα ξεκίνησαν στα μέσα της δεκαετίας του 1920 με μία σειρά από μελέτες στο τεράστιο εργοστάσιο των 29.000 εργαζόμενων²⁴, της Western Electric στο Hawthorne του Σικάγου, που κατασκεύαζε ηλεκτρικές συσκευές και όργανα και χαρακτηρίζονταν από μία διεύθυνση με έντονη διάθεση για πειραματισμό και ισχυρές αντί-συνδικαλιστικές στάσεις (Thompson & McHugh, 1990:76). Μία ομάδα από ψυχολόγους, κοινωνιολόγους και κοινωνικούς ανθρωπολόγους ανέλαβαν να διερευνήσουν τις συνέπειες του εργασιακού περιβάλλοντος (διάρκεια ωραρίου, φωτισμός, υγρασία, χρόνος διαλειμμάτων κá) στην παραγωγικότητα των εργαζόμενων και γενικότερα να ταξινομήσουν και να αναλύσουν τα εμφανιζόμενα εργασιακά προβλήματα. Την εξέλιξη αυτών των προσπαθειών θα προσπαθήσουμε σύντομα να περιγράψουμε παρακάτω.

Η πρώτη φάση της μελέτης χαρακτηρίζονταν από μία μεθοδολογία που δε διέφερε από αυτήν της επιστημονικής διεύθυνσης σε μία προσπάθεια να μιμηθούν τα πρότυπα των φυσικών επιστημών. Με πειραματικές μεθόδους οι ερευνητές προσπάθησαν να συσχετίσουν την απόδοση δύο ομάδων εργατριών με τις μεταβολές μεταβλητών του εργασιακού περιβάλλοντος (π.χ φωτισμός) που θεωρούνταν κάθε φορά ανεξάρτητες. Τα αποτελέσματα αυτών των πειραματισμών ήταν ατελή και συγκεχυμένα και δεν επέτρεψαν τη δημιουργία συμπερασμάτων εκείνη την περίοδο. Για παράδειγμα, όταν ο φωτισμός αυξήθηκε στην πρώτη ομάδα, η απόδοση της βελτιώθηκε όπως αναμένονταν, αλλά ταυτόχρονα αυξήθηκε και η απόδοση της άλλης ομάδας στην οποία είχαν διατηρήσει σταθερή αυτή τη μεταβλητή! Όταν αργότερα θεωρητικοποίησαν αυτές τις μελέτες, ο Elton Mayo υποστήριξε ότι η αύξηση της απόδοσης οφείλονταν στη δημιουργία των μικρών ομάδων και στην ιδιαίτερη προσοχή και μεταχείριση με την οποία αυτές αντιμετωπίστηκαν. Έτσι αναγνωρίστηκε εκ των υστέρων ότι η ερευνητική παρέμβαση αυτή καθ'αυτή ήταν μια ανεξάρτητη μεταβλητή για τη συμπεριφορά των εργαζόμενων.

Στη δεύτερη φάση του προγράμματος οι ερευνητές άρχισαν να στρέφουν το ενδιαφέρον τους στους ψυχολογικούς και κοινωνικό-ψυχολογικούς παράγοντες και έτσι οι ομάδες τους δημιουργήθηκαν στη βάση των φιλιών και των προτιμήσεων των μελών τους, ενώ διευρύνθηκε το φάσμα των «ανεξάρτητων μεταβλητών» συμπεριλαμβάνοντας, τα διαλείμματα ανάπαυσης, τη διάρκεια της εργάσιμης ημέρας, κίνητρα αμοιβών κá. Επίσης ο παρατηρητής ο οποίος αρχικά είχε τοποθετηθεί στον χώρο των «πειραμάτων», βαθμιαία ενθαρρύνθηκε να δρα σαν επιβλέπων και έγινε περισσότερο φιλικός με την ομάδα. Σε όλες σχεδόν τις περιπτώσεις η απόδοση των εργατριών αυξήθηκε μέχρι που περιορίστηκε το ενδιαφέρον τους με ανάλογες επιπτώσεις στο επίπεδο της εκτέλεσης. Και οι μετέπειτα εμπειρίες με διαφορετικές ομάδες για τις επιπτώσεις των διαλειμμάτων και των κινήτρων, δε βοήθησαν σημαντικά στο να διαλυθεί η σύγχυση που είχε δημιουργηθεί στην ερευνητική ομάδα.

²⁴ Οι Clegg & Dunkerley (1980:127) αναφέρουν ότι η μεγάλη αυτή γραφειοκρατική οργάνωση απασχολούσε περισσότερους από 40.000 ανθρώπους.

Χαρακτηριστικό της αντιφατικότητας των αποτελεσμάτων των «πειραμάτων» ήταν ότι το μέγιστο σημείο απόδοσης²⁵ επιτεύχθηκε όταν επέστρεψαν στις αρχικές συνθήκες εργασίας μετά από μία σειρά αλλαγών που σχεδόν όλες είχαν αυξητικές επιπτώσεις.

Σταδιακά άρχισαν να αποδίδουν σημασία στις στάσεις και τις αντιλήψεις των εργαζόμενων, με αποτέλεσμα μεθοδολογικά να μετακινηθούν προς την πραγματοποίηση ενός προγράμματος συνεντεύξεων το οποίο άρχισε να πραγματοποιείται όταν ήταν ακόμα σε λειτουργία οι παραπάνω πειραματισμοί. Στόχος αυτών των συνεντεύξεων ήταν να ερευνηθεί το ηθικό, η ικανοποίηση από την εργασία και την οργάνωσή της και να συσχετιστούν με το κοινωνικό υπόβαθρο των εργαζόμενων. Η ερμηνεία των μαζικών αυτών συνεντεύξεων – που πραγματοποιήθηκε σε 21.000 εργαζόμενους – οδήγησε την ερευνητική ομάδα να υποστηρίξει ότι δεν ερμηνεύονται οι στάσεις και συμπεριφορά των εργαζόμενων από τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους και το κοινωνικό τους υπόβαθρο και άρα θα έπρεπε να στραφούν περισσότερο στην εσωτερική κοινωνική οργάνωση του εργοστασίου.

Η τελική αυτή φάση επομένως προσπάθησε να συνδέσει τις προηγούμενες αναφορές για τις στάσεις των εργαζόμενων με τον αρχικό εστιασμό στην ομάδα. Έτσι ο εργαζόμενος δεν αντιμετωπίζεται σαν μεμονωμένο άτομο, αλλά σαν μέλος μίας ομάδας στους κανόνες της οποίας υπάγεται. Η αλλαγή αυτή στη θεώρηση σήμαινε μεθοδολογικά ότι οι συνεντεύξεις θα έπρεπε να συμπληρωθούν από την άμεση παρατήρηση της ομάδας εν ώρα λειτουργίας. Τα αποτελέσματα δεν ήταν διαφορετικά από την περιγραφή του F.W.Taylor για τον εργατικό έλεγχο της απόδοσης από την ομάδα. Η ομάδα εργασίας συστηματικά έλεγχε την απόδοση πάνω στη δική της αντίληψη για μια «δίκαιη» προσφορά εργασίας και επέβαλε αυτά τα στάνταρ σε κάθε μέλος της.

Η σημασία των μελετών του Hawthorne κατά τους Paul Thompson & David McHuge (1990: 76-77) δεν οφείλεται στα αποτελέσματα της έρευνας αυτά καθ'αυτά, μιας και τα συμπεράσματά της όσο και οι μέθοδοι της έχουν ευρύτατα αμφισβητηθεί, αλλά μάλλον στο ότι αυτή αντανάκλα δύο σημαντικούς παράγοντες:

- Πρώτον, η υποστηριζόμενη φύση της ερευνητικής παρέμβασης, συνδυάζει ψυχολόγους, κοινωνιολόγους και ανθρωπολόγους. Μ'αυτόν τον τρόπο το φλερτ ανάμεσα στις κοινωνικές επιστήμες και τη βιομηχανία, έγινε μία τυπική σχέση. Χαρακτηριστικά για την εξέλιξη αυτής της σχέσης όπως αυτή αντανάκλαται μέσα από τις μελέτες Hawthorne, ο Ν.Μουζέλης (1991: 136) αναφέρει: «Αυτή η μετατόπιση του ενδιαφέροντος από τις φυσιολογικές και ψυχολογικές στις κοινωνικό-ψυχολογικές και τελικά στις κοινωνιολογικές μεταβλητές αντανάκλα καθαρά τη γενική τάση της εμπειρικής έρευνας στις βιομηχανικές οργανώσεις κατά τη διάρκεια των προηγούμενων δεκαετιών».
- Δεύτερον, η ερμηνεία των αποτελεσμάτων έγινε ο πυρήνας της θεωρίας των ανθρώπινων σχέσεων και των συνεπακόλουθων διευθυντικών πρακτικών. Αυτή η ερμηνεία οφείλεται εν μέρει στη θεωρητικοποίηση των μελετών που έγινε εκ των υστέρων από τον Elton Mayo σε πείσμα του γεγονότος που συχνά αγνοείται, ότι

²⁵ Τρεις χιλιάδες διακόπτες την εβδομάδα, έναντι δύο χιλιάδων τετρακοσίων που ήταν στην αρχή των μελετών.

δηλαδή ο ίδιος δεν είχε ενταχθεί ολοκληρωτικά στην ερευνητική ομάδα μέχρι το 1928 και ήταν περιφερειακό μέλος σε σχέση με τους Roethlisberger, Dickson και Whitehead που έγραψαν τη λεπτομερή έρευνα.

Πράγματι ήταν οι μελέτες του Elton Mayo στη διάρκεια του Δεύτερου Παγκόσμιου Πόλεμου, πάνω στον απουσιασμό και τις οικειοθελείς αποχωρήσεις που τον οδήγησαν να αναδείξει τη σημασία των συνεκτικών ομάδων εργασίας και να ερμηνεύσει πλέον με άλλο βλέμμα τα αποτελέσματα των πειραμάτων του Hawthorne, συμβάλλοντας έτσι στην ανάπτυξη της σχολής των ανθρώπινων σχέσεων.

3.2. Η Θεωρητική Κατεύθυνση.

Στη θεωρητικοποίηση της ερμηνείας του αυτής, ο Elton Mayo²⁶ συστηματοποίησε μια σειρά από εμφανιζόμενες εκείνη την περίοδο ιδέες που έδιναν όλο και μεγαλύτερη έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα και στα προβλήματά του, με μία κοινωνιολογική οπτική βαθιά επηρεασμένη από το έργο του Emil Durkheim.

Η σύνθεσή του αυτή αντιτίθονταν σε βασικές υποθέσεις της κλασικής οικονομικής θεωρίας, όπως (i) ότι η κοινωνία συνίσταται από ανοργάνωτα άτομα, (ii) ότι κάθε άτομο δρα μ'ένα τρόπο που έχει υπολογιστεί για να εξασφαλίσει το συμφέρον του, και (iii) ότι κάθε άτομο σκέπτεται ορθολογικά (Bendix, 1954: 313). Υποθέσεις που διαπνέουν όπως είδαμε τις θέσεις της επιστημονικής διεύθυνσης και χαρακτήριζαν τις διευθυντικές στάσεις ως προς τους εργαζόμενους εκείνη την περίοδο.

Θεμελιακή συμβολή της σχολής των «Ανθρώπινων Σχέσεων» αποτέλεσε η αναλυτική διάκριση ανάμεσα στην τυπική και άτυπη δομή της οργάνωσης. Η πρώτη αναφέρεται στην επίσημη πολιτική, στους κανόνες που θέτει η διοίκηση και στις απορρέουσες από αυτούς στάσεις και συμπεριφορές. Αντίθετα η άτυπη οργάνωση αναφέρεται στις αξίες, τα πρότυπα συμπεριφοράς και τις κοινωνικές σχέσεις που δεν υπαγορεύονται από τους τυπικούς κανόνες και πολιτικές, αλλά προκύπτουν αυθόρμητα από την αλληλεπίδραση των ανθρώπων στη διαδικασία της εργασίας. Η τυπική δομή και το «περιβάλλον» της επιχείρησης αποτελούν το πλαίσιο μέσα στο οποίο η άτυπη οργάνωση θα πρέπει να αναλυθεί και άρα αυτές δεν έχουν νόημα μελέτης αυτές κάθε αυτές αλλά μόνο σαν επεξηγηματικές μεταβλητές για το ουσιαστικό αντικείμενο ανάλυσης που δεν είναι άλλο από τις άτυπες σχέσεις.

Βασική μονάδα ανάλυσης για την άτυπη δομή της οργάνωσης θεωρήθηκε η ομάδα εργασίας, εντός της οποίας εντοπίστηκαν δύο βασικές λειτουργίες: η παρεχόμενη προστασία και υποστήριξη εκ μέρους της ομάδας προς τα μέλη της και η συμμόρφωση ή προσαρμογή των μελών της στους κανόνες της ομάδας (Νικολάου-Σμοκοβίτη, 1975: 978).

²⁶ Στο παρόν τμήμα θα αναφερθούμε – εκτός από λίγες εξαιρέσεις – στην «ορθόδοξη» εκδοχή της σχολής των ανθρώπινων σχέσεων, μιας και μία συστηματική ανάλυση των διαφόρων υποδιαίρέσεων της είναι έξω από τους σκοπούς αυτής της ενότητας και ταυτόχρονα θα απαιτούσε μία σημαντική έκταση.

Η ομάδα εργασίας σαν μια μορφή κοινωνικής συγκρότησης αναπτύσσει κοινές αξίες και πρότυπα συμπεριφοράς, τα οποία τείνουν να καθορίζουν τη δράση των μελών της. Η ομοιομορφία αυτή επιτυγχάνεται και με τη χρήση άτυπων κυρώσεων προς τα παρεκκλίνοντα μέλη. Η υπόθεση αυτή σημαίνει ότι η αντίδραση των εργαζόμενων στους τυπικούς κανόνες και εντολές, δεν πραγματοποιείται πάντοτε με τη λογική του οικονομικού ατόμου. Η λογική που αναπτύσσεται μέσα στην άτυπη ομάδα, η λογική των συναισθημάτων που ίσως να ακολουθούν οι εργαζόμενοι, πιθανόν να διαφέρει και να αντιτίθεται στη λογική της διεύθυνσης όπως αυτή εκφράζεται μέσα από την τυπική δομή. Κλασικό είναι το παράδειγμα του περιορισμού της απόδοσης, όπου τα αποδεκτά από την ομάδα πρότυπα που επιβάλλονται στα μέλη της και η λογική που τα διέπει, έρχονται σε σύγκρουση με τη λογική της τυπικής δομής που συνήθως αποτελεί σ' αυτήν την περίπτωση ένα σύστημα αμοιβής με βάση την ατομική απόδοση.

Από την άλλη μεριά βέβαια, η πρακτική διαμόρφωσης άτυπων κανονιστικών προτύπων από την ομάδα εργασίας έχει σαν στόχο να περιορίσει τον ανταγωνισμό και τη σύγκρουση των μελών της – που πιθανόν ενισχύεται από την τυπική δομή – και να επαυξήσει την αλληλεγγύη και τη συνοχή μέσα στους κόλπους της. «Έπομένως μία από τις κύριες λειτουργίες αυτών των άτυπων κανόνων είναι να επιτρέπουν στα μέλη της ομάδας να αυξάνουν τον έλεγχο τους στο περιβάλλον τους, να εξαρτώνται λιγότερο από τη διοίκηση και να αμύνονται καλύτερα στις εξωτερικές αλλαγές που απειλούν την κοινωνική και οικονομική τους θέση» (Μουζέλης, 1991: 138). Επίσης η άτυπη ομάδα εργασίας μέσα από το πλέγμα των σχέσεών της, αναλαμβάνει να ικανοποιήσει τις κοινωνικές ανάγκες των εργαζομένων, να αποτελέσει με άλλα λόγια βασική πηγή κοινωνικής ικανοποίησης, υποστήριξης, προστασίας και συναισθηματικής σταθερότητας. Οι λόγοι αυτοί αποτελούν βασικούς παράγοντες έλξης για την ένταξη στις άτυπες συνεκτικές ομάδες εργασίας αφού βασικές κοινωνικές ανάγκες των εργαζομένων δεν ικανοποιούνται μέσα από την τυπική δομή της οργάνωσης.

Η άτυπη δομή της οργάνωσης αναλύεται από την ορθόδοξη σχολή των Ανθρώπινων Σχέσεων, κάτω από την επιρροή του A.M.Henderson, θαυμαστή του Pareto και φίλου των Elton Mayo και Talcott Parsons, με βάση τον εννοιολογικό μηχανισμό του κοινωνικού συστήματος (Clegg & Dunkerley, 1980: 131-132, Μουζέλης, 1991: 137). Κάτω απ' αυτή τη θεώρηση συνεπώς, τα κοινά πρότυπα συμπεριφοράς και οι εμφανιζόμενες αξίες και δοξασίες που δημιουργούνται από την αλληλεπίδραση των μελών της ομάδας, συνιστούν ένα κοινωνικό σύστημα με άμεσα αλληλοεξαρτόμενα μέρη και όπου η αλληλεξάρτηση είναι τέτοιας μορφής που οποιαδήποτε αλλαγή στο ένα μέρος του συστήματος θα μεταφέρει αλλαγές στα άλλα μέρη του συνόλου, τέτοιας φύσης που να μην είναι ανατρεπτικές αλλά να τείνει στο σύστημα προς την αρχική κατάσταση ισορροπίας του, όπως περίπου στο οικονομικό μοντέλο της τέλει ανταγωνιστικής οικονομίας. Η ισορροπία προέρχεται από την φύση κάποιων σημαντικών κοινών δοξασιών, αξιών και αναγκών των αλληλοεξαρτόμενων μελών και από τον κοινωνικό έλεγχο και τη λειτουργία των μηχανισμών του μέσο των ανταμοιβών και των ποινών.

Μ' αυτήν την έννοια της άτυπης δομής της οργάνωσης, υποστηρίχθηκε από τις Ανθρώπινες Σχέσεις ότι δύναται να επιτευχθεί μέσω της χρήσης των μηχανισμών της, βελτίωση της παραγωγικότητας της ομάδας, να αυξηθεί η ικανοποίηση του

εργαζόμενου από την εργασία και να εκπληρωθούν βασικές κοινωνικές του ανάγκες, με αποτέλεσμα να περιοριστούν μορφές εργατικής αντίδρασης όπως ο απουσιασμός και η συχνή εναλλαγή του προσωπικού. Για να επιτευχθεί ο στόχος της «αρμονικής και αποδοτικής» οργάνωσης δόθηκε κεντρική σημασία στην άτυπη δομή. Θα πρέπει να δημιουργηθεί μια ουσιαστική συνοχή ανάμεσα στην τυπική και την άτυπη όψη της οργάνωσης, ή με άλλα λόγια να χρησιμοποιηθεί η τυπική δομή από τη διεύθυνση μ'ένα τέτοιο τρόπο που να ενσωματωθούν οι άτυπες σχέσεις. Σε μια αντίθετη περίπτωση θα δημιουργηθεί μια μη αντιστοιχία ανάμεσα στη λογική της διεύθυνσης και τη λογική των εργατών, θα πάψει να υπάρχει ουσιαστική επικοινωνία και θα είναι αδιανόητη η αρμονία των σχέσεων. Επομένως η διεύθυνση δε θα πρέπει να θεωρεί κακή την άτυπη δομή ούτε να επιχειρεί να την καταστρέψει – όπως προσπάθησε η επιστημονική διεύθυνση – αλλά να επιχειρεί να την εναρμονίσει με τους επίσημους κανόνες και σκοπούς της επιχείρησης.

Για να μπορέσει να πραγματοποιηθεί αυτή η εναρμόνιση, η σχολή των Ανθρώπινων Σχέσεων σταθερά προσανατολισμένη και δημιουργημένη άλλωστε, προς και από την πρακτική, ανέπτυξε κάποιες θέσεις με σημαντικότερη αυτή του ρόλου της φύσης της επιστασίας, του συμβουλευτικού ρόλου, τις δειγματοληπτικές έρευνες για τις στάσεις των εργαζόμενων και την προαγωγή του θεσμού της «συμμετοχής». Έτσι για παράδειγμα η αυταρχική και απρόσωπη επιστασία θεωρείται ότι αγνοεί τον ανθρώπινο παράγοντα σαν κατεξοχήν δημιουργικό συντελεστή της παραγωγής, ενώ αντίθετα η αρχή της ενθάρρυνσης και της καλλιέργειας μιας αίσθησης προσωπικής αξίας και ατομικής σπουδαιότητας στον εργαζόμενο, θεωρείται αναγκαία. Απόρροια αυτού είναι και η ανάδειξη της σημασίας της συμμετοχής που διευκολύνει την ταύτιση και περιορίζει τις συγκρούσεις.

Οι παραπάνω θέσεις κάνουν φανερή μια διαφοροποίηση τους σε σχέση με κάποιες αρχές της Επιστημονικής Διεύθυνσης αλλά ταυτόχρονα και τη δυνατότητα συνδυασμού τους μ'αυτές, μιας που όπως αποδείχθηκε και στην πράξη δεν είναι αμοιβαία αποκλειόμενες αλλά μάλλον εξαιτίας θεμελιακών κοινών δοξασιών μπορούν να λειτουργήσουν σαν συμπληρωματικές.

Ο Elto Mayo δεν αρκέστηκε να αναπτύξει μία θεωρία για την οργάνωση αλλά βασιζόμενος πάνω στα συμπεράσματα του από αυτό το επίπεδο ανάλυσης και άμεσα επηρεαζόμενος από τον Emil Durkheim και το Vilfredo Pareto, προσπάθησε να τα γενικεύσει σε μία φιλοσοφία για το επίπεδο της κοινωνίας και των προβλημάτων του βιομηχανικού πολιτισμού.

Χαρακτηριστικά, θεωρούσε ότι υπάρχει μια μόνιμη σύγκρουση ανάμεσα στις τεχνικές και τυπικές ανάγκες των οργανώσεων και τις κοινωνικές ανάγκες αυτών που δουλεύουν σ'αυτές. Η εκβιομηχάνιση κυρίως με τη μορφή της μαζικής παραγωγής οδήγησε στην κατάρρευση μιας σειράς από παραδοσιακές ειδικότητες, αξίες και τρόπους ικανοποίησης των κοινωνικών αναγκών με αποτέλεσμα την κοινωνική αποδιοργάνωση, τη σύγκρουση και τον ατομικισμό, ή με όρους του Emil Durkheim την εμφάνιση φαινομένων ανομίας. Η λύση των προβλημάτων της κοινωνίας που προέρχονται από αυτή την αναντιστοιχία μπορεί να βρεθεί στη διαμόρφωση ενός νέου είδους επιχείρησης, όπου βασικό της χαρακτηριστικό θα είναι η αρμονία που θα επιτυγχάνεται από την ουσιαστική εναρμόνιση τυπικής και άτυπης οργάνωσης, έτσι ώστε να μπορέσει να αποτελέσει το κέντρο της ζωής του ατόμου εξασφαλίζοντας του συναισθηματική ασφάλεια και ικανοποίηση των κοινωνικών του αναγκών, που δεν

μπορεί να αντλήσει πλέον από άλλους παρακμασμένους εξαιτίας της εκβιομηχάνισης θεσμούς. Οι κοινωνικές ομάδες που θα πρέπει να αναλάβουν να πραγματοποιήσουν αυτήν τη νέα μορφή κορπορατισμού και θα είναι οι φορείς της αλλαγής είναι οι διευθύνοντες²⁷ με τη βοήθεια φυσικά των ερευνητών των ανθρώπινων σχέσεων. Η λειτουργία των ανθρώπινων σχέσεων προέρχεται από την αναγκαιότητα να γεφυρωθεί το κενό ανάμεσα στην τεχνική και κοινωνική γνώση των οργανώσεων, έτσι ώστε να αναπτυχθούν τεχνικές επαναενσωμάτωσης και ταύτισης του εργαζόμενου στην εταιρεία, μέσο των οποίων θα δοθεί τέλος στις εργασιακές συγκρούσεις και θα θεμελιωθεί η συνεργασία, η συναίνεση και η αρμονία.

Τέλος πριν μπούμε στην κριτική θεώρηση της ορθόδοξης εκδοχής των Ανθρώπινων Σχέσεων θα πρέπει να γνωρίζουμε την ύπαρξη μιας σειράς διαφοροποιήσεων ως προς τις αρχικές της θέσεις, που προέκυψαν με την πάροδο του χρόνου κάτω από το βάρος των θεωρητικών της αδυναμιών αλλά και της ενσωμάτωσης άλλων θεωρητικών εξελίξεων όπως της αναπτυσσόμενης κοινωνικής θεωρίας για τις μικρές ομάδες. Έτσι για παράδειγμα ο Νίκος Μουζέλης (1991: 139-144) θεωρεί σημαντικές υποδιαίρεσεις αυτής της παράδοσης, από τη μία τη συμβολή του Warner και της σχολής του Σικάγου και από την άλλη τη θεωρία των αλληλεπιδράσεων. Η πρώτη, προσπαθεί να αναβαθμίσει τους εκτός οργανωτικού πλαισίου προσδιοριστικούς παράγοντες και να ενσωματώσει την ανάλυση του συνδικάτου στο κοινωνικό σύστημα της επιχείρησης, ενώ η δεύτερη διαφοροποιείται μεταφέροντας την έμφαση από τις στάσεις και τις αντιλήψεις στην οργανωτική συμπεριφορά και τον τρόπο με τον οποίο έρχονται σε επαφή τα άτομα, δηλαδή τις αλληλεπιδράσεις τους, τονίζοντας ταυτόχρονα και την τεχνολογική δομή της οργάνωσης.

3.3. Η Πρακτική και η Κριτική των «Ανθρώπινων Σχέσεων».

Όπως αναφέραμε και παραπάνω η παράδοση των Ανθρώπινων Σχέσεων είχε καθαρά και ένα προσανατολισμό εμπειρικής εφαρμογής των «θεωρητικοποιήσεων» της και άρα μια εξίσου σημαντική τους όψη ήταν η εφαρμογή τους «σαν ένα τμήμα του μηχανισμού με τον οποίο οι οργανώσεις προσπαθούν να επιβάλουν και να διατηρήσουν τον έλεγχο της παραγωγής» (Clegg & Dunkerley, 1980: 135).

Σαν μία εναλλακτική διευθυντική τακτική οι τεχνικές των ανθρώπινων σχέσεων άρχισαν να κάνουν την εμφάνισή τους τη δεκαετία του τριάντα σε μία μειοψηφία μεγάλων πρωτοπόρων βιομηχανικών επιχειρήσεων όπως η General Electric, η General Motors κ.ά, ενώ αναπτύχθηκαν περισσότερο τις επόμενες δύο δεκαετίες. Μεγαλύτερη έμφαση δόθηκε στην εκπαίδευση των διευθυντών και επιστατών στις «τέχνες» της εντατικής επικοινωνίας, των κοινωνικών προσόντων και της μη δεσποτικής ηγεσίας, ενώ τα αναπτυσσόμενα τμήματα προσωπικού έκαναν όλο

²⁷ Ανάλογη είναι και η στάση της επιστημονικής διεύθυνσης και όπως είναι φυσικό κάθε διαχειριστολογική θεωρητική παράδοση με βλέψεις πρακτικής εφαρμογής δεν μπορεί παρά να προσφεύγει στους κατόχους της διευθυντικής εξουσίας μέσα στις οργανώσεις, προβάλλοντας τις θέσεις της με το πέπλο της επιστημονικότητας, για να νομιμοποιηθεί ή να αναβαθμιστεί άλλωστε και η ύπαρξη της σαν φορέας γνώσης και εξουσίας.

και μεγαλύτερη χρήση των ερευνών²⁸ για τις στάσεις και τις αντιλήψεις των εργαζομένων (Thompson & McHugh, 1990: 84).

Όπως γίνεται φανερό από τα παραπάνω οι τεχνικές των Ανθρώπινων Σχέσεων που εφαρμόστηκαν στη βιομηχανία της εποχής, αναφέρονταν κυρίως στην άτυπη δομή και σε ψυχολογικές όψεις της οργανωτικής συμπεριφοράς. Βασικότατο εργαλείο τους αποτέλεσε ο περίφημος συμβουλευτικός ρόλος (counseling), στον οποίο αξίζει να αναφερθούμε λίγο περισσότερο. Ο Georges Friedmann επισκέφτηκε δύο εργοστάσια της Western Electric στο Σικάγο, στη δεκαετία του πενήντα και μας προσφέρει μία θαυμάσια περιγραφή αυτής της «θεραπευτικής των βιομηχανικών εντάσεων» (Friedmann, 1984: 123-124):

«Μερικά δωμάτια επιπλωμένα με μια διακριτική άνεση, είναι κατεσπαρμένα σ'όλο το εργοστάσιο, κοντά στα εργαστήρια: εδώ έρχεται ο υπάλληλος που ύστερα από μία ή περισσότερες επαφές εκδήλωσε την επιθυμία να συζητήσει με τον counselor. Πολυθρόνες, τσιγάρο, χαλάρωση, κουβεντούλα.

... Μπορεί να εκφράσει τα συναισθήματά του όταν περνά περιόδους δυσκολίας ή κρίσης. Του δίνουν την ευκαιρία να πει ότι βαραίνει την καρδιά του, κι αυτό χωρίς να αναστατώσει άλλα πρόσωπα, μέλη της επιχείρησης, ή να χαλάσει τις σχέσεις του μ'αυτά...

... Έχουμε να κάνουμε μ'ένα από τα πιο επιδέξια και πιο έξυπνα συστήματα που συνέλαβε ποτέ η εργοδοσία προσπαθώντας να μειώσει τις εσωτερικές εντάσεις ... Πρόκειται, με λίγα λόγια για μία θεραπευτική του ατόμου, θεμελιωμένη πάνω σε αρχές ψυχαναλυτικές και δικαιολογημένη από τις πολλαπλές δυσαρέσκειες, πιέσεις και αποστερήσεις που βαραίνουν πάνω του ...»

Τι το τρομερό όμως γίνεται σ'αυτή τη συζήτηση ώστε να επιτυγχάνεται ο περιορισμός των συγκρούσεων και να ενισχύεται η ταύτιση του εργαζόμενου με την οργάνωση και να δικαιολογείται ένα υπέρογκο ποσό διατήρησης αυτού του δικτύου συμβουλευτών;

Την απάντηση σ'αυτή την ερώτηση θα μας την δώσουν τα πρακτικά της συνδιάσκεψης που πραγματοποιήθηκε στο Hawthorne τον Δεκέμβρη του 1948, ανάμεσα στο F.J.Roethlisberger, βασικό συντελεστή των εκεί μελετών και αντικαταστάτη του Elton Mayo στο πανεπιστήμιο του Harvard, και σε τεχνικούς που ανήκαν στις διευθύνσεις των επτά εργοστασίων της Western Electric όπου είχε εισαχθεί ο συμβουλευτικός ρόλος, στους οποίους προσπαθεί να τον αναλύσει:

«[Ο συμβουλευτικός ρόλος] δεν είναι μόνον ένας τρόπος να ακούς, αλλά και να μιλάς ... Σημειώστε πως είναι ένας τρόπος να μιλάς με όρους πολλαπλών αξιών. Οι υπάλληλοι της εταιρείας θα σας μιλήσουν με όρους ορισμένων αξιών, όχι πολλών. Εσείς θα τους απαντήσετε με

²⁸ Η General Motors συνδύαζε τις συγκεκριμένες έρευνες με την παρακολούθηση των συνδικαλιστικών δραστηριοτήτων, απασχολώντας ντετέκτιβ της Pinkerton για να πραγματοποιούν τα τεστ. Οι μεγάλες επιχειρήσεις βρήκαν σ'αυτά τα τεστ ένα ανεκτίμητο μέσο για να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα που δημιουργούσε η ξαφνική απασχόληση, λόγω πολέμου, χιλιάδων νέων εργατών.

όρους πολλαπλών αξιών. Αυτό ήταν κατά την γνώμη μου το κόλπο του E.Mayo. Έβαζε τα προβλήματα τους σε ένα άλλο επίπεδο αναφοράς. Δεν αλλάζετε έτσι τα γεγονότα που σας εκθέτουν, αλλά μιλάτε με τρόπο που να παρουσιάζονται μέσα σ'ένα καινούργιο πλαίσιο αναφορών. Με άλλα λόγια το θέμα είναι να μεταφερθεί κανείς από προβλήματα που αναφέρονται στην εργασία του τάδε εργάτη, της τάδε υπαλλήλου, σε άλλα που δεν αφορούν την εργασία αλλά την προσωπικότητα του εργαζόμενου. Αντί να αισθάνεται παραγνωρισμένος, ζημιωμένος, ο εργάτης ανακαλύπτει πως είναι θύμα περιστάσεων για τις οποίες η εταιρεία δεν είναι υπεύθυνη...» (Jeanne & Harold Wilenski, αναφέρεται στο Friedmann, 1984: 289).

Γίνεται φανερό επομένως ότι με μια σειρά από ψυχολογικές τεχνικές επιδιώκεται συστηματικά ο περιορισμός των εργασιακών εντάσεων και των συγκρούσεων και η διοχέτευση της δυσαρέσκειας που παράγει η λειτουργία της καπιταλιστικής παραγωγής στα ατομικά βιώματα του κάθε εργάτη, έτσι ώστε στο τέλος να αναδεικνύεται ο ίδιος και οι συνθήκες ζωής του – έξω από το εργοστάσιο – υπεύθυνοι για τα εργασιακά του προβλήματα.

Μία ακόμα μορφή που πήραν οι αρχές των ανθρώπινων σχέσεων είναι οι τεχνικές της «εντατικής επικοινωνίας» στο τρόπο εποπτείας, μέσο των οποίων γίνεται μια προσπάθεια για τον καθορισμό των άτυπων σχέσεων μέσα στην επιχείρηση (Bendix, 1954: 320-321), έτσι ώστε να διαμορφωθεί ένα αποδοτικό κλίμα για τη συνεργασία, τη διακίνηση των πληροφοριών και για την ασφαλή συμμετοχή των εργαζόμενων. Τέλος αφού η έμφαση μετακινήθηκε προς τον εργαζόμενο σαν «κοινωνικό όν» ήταν φυσικό τα κοινωνικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του και η «κοινωνικότητα» να αποτελέσουν και αυτά πλέον κριτήρια για τις διαδικασίες πρόσληψης και αξιολόγησής του.

Δε θα πρέπει να παραγνωρίζουμε βέβαια και το γεγονός ότι η διάδοση των αρχών και πρακτικών, αλλά και η σημασία των Ανθρώπινων Σχέσεων έχουν μεγάλη σχέση με την ιδεολογική τους έλξη (Thompson & McHuge, 1990:82, Bendix, 1954: 319). Μία από τις βασικές τους λειτουργίες ήταν να νομιμοποιήσουν τη δύναμη και την εξουσία των εμφανιζόμενων εκείνη την περίοδο επαγγελματικών ομάδων των διευθυντών και βιομηχανικών συμβούλων. Δεν πρέπει να ξεχνάμε άλλωστε ότι η περίοδος χαρακτηριζόταν από βαθιά οικονομική και πολιτική κρίση, από τεράστια απεργιακά κύματα και σημαντική ανάπτυξη και συμμετοχή του συνδικαλισμού, που δημιουργούσαν προβλήματα κοινωνικού ελέγχου και νομιμοποίησης των διευθυντικών στρωμάτων. Έτσι η σημασία της συναίνεσης και της συνεργασίας μέσα στους χώρους εργασίας άρχισε να αποκτά όλο και περισσότερο την προσοχή τουλάχιστον των «προοδευτικών» διευθυντικών κύκλων, οι οποίοι ανησυχούσαν για τις πραγματοποιούμενες αλλαγές. Η κίνηση των Ανθρώπινων Σχέσεων με τη θέση που επεφύλασσε στη διεύθυνση πρόσφερε εκτός των άλλων και μία πιο διευρυμένη και περισσότερο στις ανάγκες του καιρού νομιμοποίηση της διεύθυνσης από αυτή του Τεϋλορισμού που περιοριζόταν στην τυπική δομή της οργάνωσης.

Παρόλα αυτά η σχολή των Ανθρώπινων Σχέσεων εξέφρασε σημαντικές θεωρητικές συμβολές στην ανάλυση της οργάνωσης και της εργασιακής συμπεριφοράς. Η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα αναβαθμίζεται πλέον και

ξεφεύγει από τα δεσμά της μηχανιστικής σύλληψης της επιστημονικής διεύθυνσης. Το κυριότερο όμως είναι ότι ο εστιασμός στον ανθρώπινο παράγοντα δε γίνεται με μία βάση ανάλυσης το άτομο, αλλά πλέον σε επίπεδο κοινωνικής ομάδας και ένταξής του σ' αυτήν. Ο εργαζόμενος δεν αναλύεται αποσπασμένος από το κοινωνικό του περιβάλλον, αλλά μέσα στο πλέγμα των κοινωνικών σχέσεων που τον περιβάλλουν και σε συνάρτηση με την αλληλεπίδρασή του με την κοινωνική ομάδα και τα μέλη της.

Θεμελιακή είναι επίσης η συμβολή της όσον αφορά την εννοιολογική διάκριση ανάμεσα στην τυπική και άτυπη δομή της οργάνωσης αλλά και η ενασχόλησή της με τη δεύτερη. Αν και η διχοτόμηση αυτή έχει υποστεί σημαντική κριτική (Μουζέλης, 1991: 183-185) για την αδυναμία της να περιγράψει την πολυπλοκότητα της οργανωτικής πραγματικότητας, ωστόσο ακόμα και σήμερα χρησιμοποιείται ευρέως από διάφορες θεωρητικές κατευθύνσεις ενώ είναι πολύ επίκαιρη η ανάλυση των άτυπων σχέσεων ακόμα και στη Μαρξιστική παράδοση, με χαρακτηριστικότερο παράδειγμα την εργασία του M.Burawoy (1979).

Τέλος δεν μπορούμε να αμφισβητήσουμε τη συνεισφορά αυτής της θεωρητικής κίνησης στην ανάλυση των μηχανισμών και των σχέσεων που αναπτύσσονται μέσα στις μικρές κοινωνικές ομάδες, κάνοντας μας φανερό «για πρώτη φορά με ποιους ακριβώς μηχανισμούς τα κοινωνικά φαινόμενα στο κοινωνικό και οργανωτικό επίπεδο συνδέονται με τις συγκεκριμένες συμπεριφορές στο επίπεδο της ομάδας και του ατόμου» (Μουζέλης, 1991: 156), όπως και την ανάδειξη της σημασίας της συναίνεσης και συνεργασίας σ' αυτό το επίπεδο.

Ωστόσο αν και η κίνηση των Ανθρώπινων Σχέσεων εστίασε πάνω στο κοινωνικό περιβάλλον του ατόμου, υπέπεσε στο θεωρητικό και μεθοδολογικό ολίσθημα να αγνοήσει το οργανωτικό περιβάλλον των ομάδων και να επιχειρήσει να αναγάγει τα συμπεράσματά της στο επίπεδο της οργάνωσης σαν συνόλου. Μία προσπάθεια που δεν της την επέτρεπε καν η εμπειρική της βάση. Οι οργανωτικοί παράγοντες όπου αυτοί έχουν ληφθεί υπόψη παραμένουν σαν εξωτερικές μεταβλητές του συστήματος. Και αν αυτό δεν είναι προβληματικό όσο περιορίζουμε την ανάλυση μας στο σύστημα της ομάδας, κάτι τέτοιο είναι αδιανόητο όταν επιχειρήσουμε να αναφερθούμε στο σύστημα της επιχείρησης και πολύ περισσότερο βέβαια όταν αναφερόμαστε στο επίπεδο της κοινωνίας. Ενώ η επιστημονική διεύθυνση αγνόησε τους περιβαλλοντολογικούς παράγοντες της οργάνωσης σαν συνόλου και φυσικά του ατόμου, η σχολή των Ανθρώπινων Σχέσεων εξαιτίας της διαφορετικής μονάδας ανάλυσής τους, παρέβλεπαν το περιβάλλον των ομάδων και της οργάνωσης σαν συνόλου. Μ' άλλα λόγια η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε επέτρεπε αξιόπιστη ανάλυση μόνο μέχρι το επίπεδο των εργασιακών ομάδων, που αποτέλεσε άλλωστε και την εμπειρική βάση αυτής της θεωρητικής κίνησης και το χώρο όπου πραγματοποιήθηκαν οι περισσότερες συμβολές της. Από εκεί και πέρα αυτή η μεταφορά της προβληματικής των ομάδων στο σύνολο της οργάνωσης είχε σαν αποτέλεσμα μια σειρά από σημαντικές θεωρητικές διαστρεβλώσεις της φύσης της εργασιακής πραγματικότητας.

Χαρακτηριστικό αυτών των διαστρεβλώσεων είναι οι θέσεις τους περί αρμονίας και συνεργασίας στο επίπεδο της οργάνωσης. Ενώ είναι σημαντική η ανάδειξη της σημασίας της συναίνεσης και της συνεργασίας στις σχέσεις εργασίας που αναπτύσσονται μέσα στις συνεκτικές ομάδες, πραγματοποιείται μια άκριτη

μεταφορά αυτών των συμπερασμάτων στο επίπεδο της οργάνωσης. Μελετώντας το πρόβλημα της σύγκρουσης, της εξουσίας και του κοινωνικού ελέγχου στο επίπεδο της μικρής ομάδας εργασίας, η θεωρητική αυτή κίνηση, ανέδειξε τις ψυχολογικές και κοινωνικό-ψυχολογικές τους διαστάσεις, αφού το αναλυτικό της πλαίσιο την περιόριζε στο επίπεδο των διαπροσωπικών σχέσεων. Σ' αυτό το επίπεδο η σύγκρουση εννοιολογικοποιείται σαν παθολογική κατάσταση η οποία μπορεί να ξεπεραστεί με τις κατάλληλες μορφές επικοινωνίας. Η γενίκευση τώρα αυτών των συμπερασμάτων υποδηλώνει ουσιαστικά την αδυναμία αυτής της θεώρησης να διακρίνει ανάμεσα στις διαπροσωπικές διενέξεις και την κοινωνική δομική σύγκρουση που προέρχεται από τη διαφορετικότητα των συμφερόντων, κοινωνικών ομάδων και τάξεων.

Ένας άλλος σημαντικός παράγοντας για τις αδυναμίες της θεωρητικής σύλληψης τους, ήταν η χρήση της έννοιας του κλειστού συστήματος για να αναλυθούν οι άτυπες σχέσεις. Μέσα σ' αυτό το πλαίσιο ήταν φυσικό να αγνοηθεί η σημασία του περιβάλλοντος, αλλά πολύ περισσότερο να δοθεί η έμφαση πάνω στην ισορροπία και τη σταθερότητα του συστήματος, στερώντας την ανάλυση από οποιαδήποτε δυναμική. Μ' αυτή την έννοια ήταν φυσικό η συνεργασία να θεωρηθεί κυρίαρχη και οποιαδήποτε σύγκρουση παθολογική, που με την κατάλληλη παρέμβαση της διεύθυνσης με τις τεχνικές των Ανθρώπινων Σχέσεων, η κατάσταση να επανέλθει στο προηγούμενο σημείο ισορροπίας, αποκτώντας η θεώρηση μία πολύ στατική αντίληψη.

Τέλος στην προσπάθειά τους να διαφοροποιηθούν από τις αρχές της οικονομικής θεωρίας και της Επιστημονικής Διεύθυνσης, η θεώρηση αυτή έφτασε σε ακραίες συλλήψεις. Έτσι παραμερίστηκε η σημασία του οικονομικού παράγοντα μέσα στην όλη θεωρητική αντίληψή τους, με αποτέλεσμα να οδηγηθούν στην ανάδειξη των ψυχολογικών στοιχείων σε κυρίαρχες επεξηγηματικές μεταβλητές. Επίσης η συμπεριφορά των εργατών σε αντίθεση μ' αυτήν της διεύθυνσης, υποστηρίχθηκε ότι χαρακτηρίζεται από μία μη-ορθολογικότητα αφού διέπεται από τη λογική του συναισθήματος.

Συνοψίζοντας τις παραπάνω αναφορές μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι οι θεώρηση των Ανθρώπινων Σχέσεων, ήταν συνθήκη και αποτέλεσμα ενός κοινωνικού και ιδεολογικού κλίματος που έδινε όλο και μεγαλύτερη έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα και στη συνεργασία στα πλαίσια των οργανώσεων. Με άλλα λόγια αποτέλεσε «μία αστική και ουμανιστική κριτική του Τεϋλορισμού» (Clegg & Dunkerley, 1980: 124). Σαν θεωρητική κίνηση ανέδειξε μια σειρά από παραμελημένα μέχρι τότε οργανωτικά στοιχεία, όπως τις άτυπες σχέσεις και τη λειτουργία των συνεκτικών ομάδων εργασίας, αλλά κυρίως εξαιτίας της μεθοδολογικής τους επιλογής υπέρ της σαφήνειας έναντι της ευρύτητας, οι γενικεύσεις των συμπερασμάτων τους στο επίπεδο της οργάνωσης σαν συνόλου ήταν διαστρεβλωτικές. Ενώ επίσης χαρακτηρίζονταν και από μία στατικότητα στην ανάλυσή τους. Οι αντιλήψεις τους αυτές προήγαγαν τη συνεργασία και την συναίνεση σαν κυρίαρχα χαρακτηριστικά της οργανωτικής συμπεριφοράς ενώ η σύγκρουση ταυτίστηκε με τις διαπροσωπικές διενέξεις και θεωρήθηκε παθολογική η ύπαρξή της.

Αυτές οι θεωρητικές υποθέσεις είχαν σαν συνέπεια μια ιδεολογική έλξη προς τις επαγγελματικές ομάδες των διευθυντών και βιομηχανικών συμβούλων και σε σχέση πάντα με τα νέα προβλήματα που αντιμετώπιζαν τους εξασφάλισαν μια

διευρυμένη νομιμοποίηση, με αποτέλεσμα να παίζουν σημαντικό ρόλο σαν διευθυντική ιδεολογία.

Η πρακτική εφαρμογή των τεχνικών των Ανθρώπινων Σχέσεων εκείνη την περίοδο²⁹ περιορίστηκε σε μία μειοψηφία μεγάλων επιχειρήσεων με «προοδευτικές» διευθύνσεις και κυρίως σχετίστηκε με τις διευθυντικές προσπάθειες επέμβασης στη διαμόρφωση της επικοινωνίας με την οργανωτική βάση, στις οριζόντιες σχέσεις ανάμεσα στους εργαζόμενους και γενικά στη διαμόρφωση ενός κατάλληλου ψυχολογικού και ιδεολογικού κλίματος μέσα στο οποίο θα έπρεπε να επιτευχθεί η επιδιωκόμενη εργασιακή συμπεριφορά. Οι οργανωτικές περιοχές άλλωστε που κυρίως εφαρμόστηκαν αυτές οι τεχνικές δεν τις απέκλεισαν από το συνδυασμό με τις τεχνικές της Επιστημονικής Διεύθυνσης.

²⁹ Στις επόμενες δεκαετίες είχαν σημαντικότερες και πιο διευρυμένες πρακτικές επιπτώσεις στις οργανώσεις και κάποιες θεωρητικές μετεξελίξεις τους – όπως οι νέο-Ανθρώπινες Σχέσεις (Nichols, 1975) – αποτέλεσαν τη θεωρητική πηγή για την κίνηση του εξορθολογισμού της εργασίας και του ανασχεδιασμού των θέσεων εργασίας.

4. Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ.

Όπως ήταν φυσικό οι σημαντικές αυτές θεωρητικές αδυναμίες της κίνησης των Ανθρώπινων Σχέσεων δημιούργησαν τις προϋποθέσεις για την ανάπτυξη μιας σειράς από κριτικές και αντιδράσεις, οι οποίες κορυφώθηκαν στην άμεσα μεταπολεμική περίοδο. Βασικός φορέας αυτής της κριτικής ήταν συγγραφείς που θα μπορούσαμε να τους εντάξουμε μέσα στον χώρο της Βιομηχανικής Κοινωνιολογίας και πιο συγκεκριμένα της Plant Sociology (Thompson, 1983: 15).

Η εμπειρική έρευνα που εμφανίστηκε εκείνη την περίοδο κάτω απ' αυτό τον ακαδημαϊκό τίτλο, συνέχισε να εστιάζει στους χώρους παραγωγής, δίνοντας έμφαση στη βιομηχανική συμπεριφορά και ιδιαίτερα στις όψεις της που είχαν σχέση με την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα της επιχείρησης, σε σημείο που ο G.Littler (1990:46) να υποστηρίζει ότι ήταν κατά πολύ μία κοινωνιολογία της παραγωγικότητας. Σε μία περίοδο όπου στη Βρετανική οικονομία υπήρχαν σημαντικά προβλήματα, ήταν φυσικό οι όψεις της βιομηχανικής εργασίας που προσέκλυσαν το δημόσιο ενδιαφέρον να ήταν: η χαμηλή παραγωγικότητα, το περιορισμένο ηθικό, η αντίσταση στην τεχνολογία και οι εργασιακές συγκρούσεις. Η περιθωριοποίηση της σημασίας των ευρύτερων κοινωνικό-οικονομικών παραγόντων, του ρόλου των συνδικάτων και της σύγκρουσης αλλά και η διευθυντική της οπτική, δεν επέτρεπε στην ορθόδοξη σχολή των Ανθρώπινων Σχέσεων να αντεπεξέλθει σ' αυτή την πρόκληση. Ο ερευνητικός και θεωρητικός αυτός χώρος άρχισε να καταλαμβάνεται εν μέρει από την plant sociology ακολουθώντας όμως σε πολλά σημεία την οπτική και την αναλυτική δομή των προηγούμενων μελετών.

Ενώ η κίνηση των Ανθρώπινων Σχέσεων εστίαζε στην άτυπη οργάνωση, την οποία και θεωρούσε κεντρικό παράγοντα καθορισμού των εργασιακών στάσεων και συμπεριφορών, αυτή την περίοδο η έμφαση διαφοροποιήθηκε αφού η τεχνική οργάνωση θεωρήθηκε μέσα από πολλές μελέτες σαν η καθοριστική μεταβλητή. Έτσι μια κίνηση προς τον τεχνολογικό ντετερμινισμό άρχισε να εμφανίζεται μέσα από αυτές τις προσπάθειες, με μια συνεπακόλουθη έμφαση στην εμφανιζόμενη ουτοπία του αυτοματισμού (Thompson, 1983: 17).

Βασικό πρόβλημα αυτών των προσεγγίσεων αποτέλεσε η μη ύπαρξη μιας συστηματικής επεξεργασίας για τις σχέσεις ανάμεσα στις τεχνικές και ανθρώπινες όψεις της οργάνωσης της εργασίας. Η πιο σημαντική προσπάθεια προς αυτήν την κατεύθυνση πραγματοποιήθηκε από το Tavistock Institute στη Βρετανία, το οποίο χρησιμοποίησε την έννοια του κοινωνικό-τεχνικού συστήματος για να υποστηρίξει ότι τόσο οι τεχνικές όσο και οι κοινωνικές ανάγκες πρέπει να ικανοποιηθούν για να μπορέσει η παραγωγική διαδικασία να οργανωθεί αποδοτικά. Μ' αυτό τον τρόπο εξέφρασε από τους πρώτους τη σχετική αυτονομία της οργάνωσης έναντι μιας δεδομένης μορφής τεχνολογίας. Συγκεκριμένα αυτοί πίστευαν – κάτω από την επιρροή των Ανθρώπινων Σχέσεων – ότι οι άνθρωποι θα εργάζονταν περισσότερο αποδοτικά και με μικρότερη αντίδραση, αν τα εργασιακά τους καθήκοντα δεν ήταν κατατμημένα και εξειδικευμένα, έτσι ώστε να εκτελούν «ολικές» εργασίες και αν η οργάνωση ήταν αρθρωμένη σε μια ομαδική βάση (Hill, 1981: 88-90).

Η τεχνολογική κατεύθυνση ωστόσο δε χαρακτήριζε όλες τις μεταπολεμικές έρευνες αυτού του χώρου. Μια ισχυρή τάση της, ανέπτυξε τη σχολή των Νέο-

Ανθρώπινων Σχέσεων³⁰, που άρχισε να εστιάζει στους χώρους εργασίας σαν **οργανώσεις**, δίνοντας έμφαση στα ψυχολογικά χαρακτηριστικά τους και συγκεκριμένο στις αλλαγές των στυλ διεύθυνσης και των συνθηκών δουλειάς σε μια προσπάθεια να βελτιώσουν την ικανοποίηση και την αποδοτικότητα και γι' αυτό εν μέρει, εντάσσονται στην παράδοση της Plant Sociology (Thompson, 1983: 18). Αυτές οι προσπάθειες χαρακτηρίζονταν από έναν αντί-Τεϋλορισμό και έδιναν έμφαση στις κοινωνικές ανάγκες των εργατών που μπορούσαν να ικανοποιηθούν μέσα στην εργασιακή διαδικασία. Έτσι τους απασχόλησε, η αντίθεση ανάμεσα στις ατομικές ανάγκες και φιλοδοξίες των εργατών και τις οργανωτικές δομές και το στυλ της διεύθυνσης, ενώ η αντίληψή τους για τους φορείς της εργασίας διαφοροποιούνταν από αυτήν των «παθητικών παραγόντων». Οι θέσεις τους επηρέασαν σημαντικά τις διευθυντικές πρακτικές για μία στρατηγική «υπεύθυνης αυτονομίας» απέναντι στην εργασία και αποτέλεσαν τη θεωρητική βάση για την κίνηση του εξανθρωπισμού της εργασίας.

Τέλος υπήρχαν και κάποιες περιορισμένες³¹ προσπάθειες μετασχηματισμού της θεώρησης των Ανθρώπινων Σχέσεων μέσα από τα παραδοσιακά θεωρητικά της αντικείμενα, όπως οι ομάδες εργασίας και ο περιορισμός της απόδοσης. Σ' αυτές τις περιπτώσεις, ο εργατικός έλεγχος της απόδοσης δεν αποδόθηκε στη μη-ορθολογική κατανόηση της λογικής της διεύθυνσης, αλλά συνδέθηκε με την κουλτούρα του χώρου εργασίας, την προστασία του επιπέδου των χρηματικών αμοιβών και των θέσεων εργασίας, αλλά και με τις εργατικές αντιδράσεις σε καταστάσεις διευθυντικής κυριαρχίας και δεσποτισμού.

Οι θεωρητικές αυτές εξελίξεις αναπτύχθηκαν με μία στενή σχέση αλληλεπίδρασης με τις θέσεις της σχολής των Ανθρώπινων Σχέσεων, εστιάζοντας σχεδόν αποκλειστικά στους βιομηχανικούς χώρους εργασίας, με μία έμφαση στην εργασιακή συμπεριφορά που συνδέονταν με την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα. Παρά τις σημαντικές συμβολές που πραγματοποίησαν αυτές οι μελέτες, σ' ένα μικρό επίπεδο σχέσεων εργασίας³², ο στενά εμπειρικός τους προσανατολισμός, η έλλειψη σύνδεσης με ευρύτερες κοινωνιολογικές θεωρήσεις, η περιθωριοποίηση της σημασίας του «περιβάλλοντος» των οργάνωσεων, αλλά και η βασική τους υπόθεση για τη βιομηχανική συναίνεση, τις οδήγησε σε μία μερική σύλληψη των κοινωνικών σχέσεων στην παραγωγή.

³⁰ Maslow, A.H. (1958) "Motivation and Personality", New York, Harper & Row. Argyris, G. (1957) "Personality and Organisation", New York, Harper & Row. McGregor, D. (1960) "The Human Side of the Enterprise", New York, McGraw-Hill. Likert, L. (1967) "The Human Organisation: Its Management and Value", New York, McGraw-Hill. Herzberg, F. (1968) "Work and the Nature of Man", London, Staples Press.

³¹ Lupton, T. (1963) "On the Shop Floor", Oxford, Pergamon. Roy, D.F. (1952) "Restriction of Output in a Piecework Machine Shop", Ph.D University of Chicago.

³² Για παράδειγμα, η δουλειά του M. Burawoy (1979) αλλά και ένα σημαντικό τμήμα της φιλοσοφίας της σύγχρονης συζήτησης για τη θεωρία της εργασιακής διαδικασίας, οφείλουν πολλά σ' αυτές τις εμπειρικές μελέτες.

4.1. Η Εμφάνιση της Οργανωτικής Θεωρίας.

Μέσα στο ιδεολογικό κλίμα της δεκαετίας του 1950, που χαρακτηρίζονταν από το «τέλος της ιδεολογίας» και υπό την πίεση των αδυναμιών των μέχρι τότε θεωρητικών προσπαθειών για την ανάλυση των σχέσεων εργασίας, οι σχετικοί ακαδημαϊκοί κλάδοι στράφηκαν όλο και με μεγαλύτερη έμφαση στην ανάπτυξη θεωρητικών προσεγγίσεων γενικά για τις οργανώσεις – περιλαμβάνοντας με αυτόν τον όρο, σχολεία, φυλακές, συνδικάτα, επιχειρήσεις, εθελοντικές ενώσεις, πολιτικά κόμματα κ.ά.

Χαρακτηριστικό του θεωρητικού κλίματος της περιόδου, ήταν η ευρέως διαδεδομένη πεποίθηση ότι η «οργανωτική κοινωνία» – του Max Weber – των πολύπλοκων και υψηλά αναπτυγμένων διοικητικών δομών που διέπονταν από κανόνες, ιεραρχία και ειδικούς, είχε ήδη υλοποιηθεί την δεκαετία του 1950 και άρα η πολιτική, η ιδεολογία και η σύγκρουση είχαν αντικατασταθεί από την λογική την επιστημονική δημιουργία αποφάσεων και μία νέα ισχυρή διοικητική ελίτ (Thompson & McHuge, 1990: 14). Ένα νέο είδος ανθρώπου – άνθρωπος των οργάνων – εμφανίστηκε και μια νέα κοινωνία, μετά-βιομηχανικού χαρακτήρα κάνει τα πρώτα της βήματα.

Μέσα σ' αυτό το θεωρητικό και ιδεολογικό κλίμα ήταν φυσικό, αυτές οι συνειδητά δημιουργικές ρυθμίσεις που επιδιώκουν την επίτευξη σκοπών με συλλογικά μέσα, να αποτέλεσαν κεντρικά αντικείμενα ακαδημαϊκής ανάλυσης, μετατοπίζοντας τη θεωρητική εστία από την Plant στην Οργανωτική Κοινωνιολογία. Οι προσπάθειες αυτές ξεφεύγοντας από τον εμπειρισμό της προηγούμενης κίνησης και έχοντας σαν στόχο την παραγωγή γενικεύσεων για το σύνολο των οργάνων, συνδέθηκαν αναγκαστικά με ευρύτερες Κοινωνιολογικές θεωρίες όπως την Βεμπεριανή παράδοση της γραφειοκρατίας αλλά και τα έργα των E. Durkheim και T. Parsons.

Από τη στιγμή που έμφαση μεταφέρεται πλέον στις οργανώσεις με την έννοια των συνειδητά δημιουργημένων οργάνων για την επίτευξη σκοπών με τη χρήση συλλογικών μέσων, ήταν επόμενο να τεθεί το θέμα του είδους των σκοπών που επιδιώκονται μέσω αυτών. Η απάντηση σ' αυτό το ζήτημα συνέβαλε στον ορισμό και την ταξινόμησή τους, και στη διερεύνηση των προσδιοριστικών παραγόντων για τη δομή και την πρακτική τους. Αν και θα μπορούσαμε να αναφέρουμε πολλές ταξινομήσεις των οργάνων με κριτήριο τους σκοπούς τους, χαρακτηριστικές είναι οι προσπάθειες των Parsons, Blau & Scott και Etzioni (Clegg & Dunkerley, 1980: 136-170, Thompson & McHuge, 1990: 16-17, Clegg, 1990: 41-44).

Κατά τον πρώτο, οι οργανώσεις ποικίλουν ανάλογα το είδος του λειτουργικού σκοπού που επιτελούν, σε σχέση πάντα με το κοινωνικό σύστημα που τις περιβάλλει. Έτσι υπάρχουν αυτές που είναι προσανατολισμένες προς (i) την οικονομική παραγωγή, (ii) προς πολιτικές επιδιώξεις, (iii) πολιτιστικών/εκπαιδευτικών τύπων που σχετίζονται με τη διατήρηση των προτύπων και (iv) αυτές που έχουν σκοπό την κοινωνική ενοποίηση/συνοχή όπως του νομικού χώρου.

Οι Blau & Scott διαφοροποιούν τις οργανώσεις με βάση του ποιος κερδίζει από την ύπαρξη και τις δραστηριότητές τους. Τέσσερις τύποι αναγνωρίζονται και εδώ: (i) οργανώσεις όπως τα συνδικάτα όπου τα οφέλη των δραστηριοτήτων

μοιράζονται αμοιβαία στα μέλη τους, (ii) οργανώσεις όπως οι επιχειρήσεις οι οποίες στοχεύουν κυρίως σε οφέλη για τους ιδιοκτήτες και τους διευθυντές τους, (iii) οργανώσεις όπως τα νοσοκομεία που έχουν σκοπό την εξυπηρέτηση των πελατών τους, (iv) και τέλος οργανώσεις που αποβλέπουν στο κοινό καλό, όπως η πυροσβεστική.

Τέλος του Etzioni η τυπολογία βασίστηκε πάνω στις δομές της συμμόρφωσης. Προσπάθησε δηλαδή να αναπτύξει έναν δεσμό ανάμεσα στις δομές της συμμόρφωσης και τους οργανωτικούς σκοπούς, δημιουργώντας μια τριπλή ταξινόμηση: (i) οργανώσεις όπως οι φυλακές όπου οι σκοποί της τάξης συνδέονται με εξαναγκαστικές δομές συμμόρφωσης, (ii) οργανώσεις όπως οι χώροι εργασίας που έχουν οικονομικούς σκοπούς και συνδέονται με ωφελιμιστικές δομές συμμόρφωσης και (iii) οργανώσεις όπως τα πολιτικά κόμματα που συνδέουν τους πολιτιστικούς σκοπούς τους με κανονιστικές δομές.

Γίνονται επομένως καταρχήν φανερές κάποιες πρώτες βασικές υποθέσεις που διαπνέουν την οργανωτική θεωρία. Πρώτο, οι οργανώσεις μπορεί να ταξινομούνται σε διαφορετικά είδη αλλά τα κοινά χαρακτηριστικά τους, θεωρούνται ότι τους δίνουν τη δυνατότητα να αναφερόμαστε σ'αυτές ενιαία. Και δεύτερο, η κάθε οργάνωση πλέον αποτελεί μια συνεκτική μονάδα με ένα κοινό σκοπό που προβάλλεται προς τα έξω σαν σκοπός λειτουργίας.

Με την πάροδο του χρόνου άρχισαν να εμφανίζονται θεωρητικές υποδιαίρεσεις με εξειδικευμένα αντικείμενα ενασχόλησης, στα πλαίσια της Οργανωτικής Θεωρίας, μιας και ο ερευνητικός χώρος που καλύπτονταν από αυτήν ήταν ιδιαίτερα διευρυμένος. Οι βασικές τάσεις που κυριάρχησαν στην αχανή πραγματικά οργανωτική φιλολογία, ήταν κατά το M.Burawoy (1979:5), οι μελέτες για τη γραφειοκρατία που στηρίζονταν στη Βεμπεριανή ανάλυση και εστίαζαν στις λειτουργίες και δυσλειτουργίες των εργασιακών κανόνων, οι μελέτες που ανέπτυξαν αναλυτικά εργαλεία για να κατανοήσουν τις δομές συμπεριφοράς και δράσης και να προσεγγίσουν τις οργανώσεις από το σημείο του ατόμου σαν δημιουργού αποφάσεων και τρίτο οι σπουδές που ανέλυαν τις σχέσεις των οργανώσεων με το περιβάλλον τους.

Καθώς βέβαια η οργανωτική θεωρία άρχισε να αναπτύσσεται, τα όρια μεταξύ των διαφόρων τάσεων και σχολών της περιορίστηκαν, έγιναν περισσότερο ασαφή και μια συγκλίνουσα θεωρητική και μεθοδολογική πορεία εμφανίστηκε προς την ανάλυση της οργάνωσης σαν συνόλου. Οι βασικές διαφοροποιήσεις πλέον είχαν να κάνουν με τα εννοιολογικά εργαλεία που χρησιμοποιούνται. «Από αυτήν την άποψη, όπως και στη γενική κοινωνιολογική θεωρία, μπορεί κανείς να διακρίνει δύο θεωρητικούς προσανατολισμούς: μερικοί συγγραφείς δίνουν περισσότερη έμφαση στο σύστημα και στις συνεκτικές πλευρές της οργάνωσης, ενώ άλλοι τονίζουν περισσότερο τις συγκρουσιακές και διαχωριστικές πλευρές της» (Μουζέλης, 1991: 181-182). Έτσι η ενασχόλησή μας με την οργανωτική θεωρία θα κλείσει με τις αναφορές μας σ'αυτούς τους δύο θεωρητικούς προσανατολισμούς που την διαπνέουν και κυρίως στη συμβολή του T.Parsons με τη θεωρία των συστημάτων.

4.2. Η Οργανωτική Θεωρία και η Γραφειοκρατία.

Μέσα σ' αυτή την κίνηση προς μια οργανωτική κοινωνιολογία, βασικό ρόλο έπαιξαν ένα σύνολο μελετών που βασιζόμενες στη Βεμπεριανή σύλληψη της γραφειοκρατίας, επιχείρησαν να την συμπληρώσουν και να την θεμελιώσουν εμπειρικά και περιοριζόμενες στο οργανωτικό επίπεδο να επεξεργαστούν τα κλασικά προβλήματα μ' ένα πιο ακριβή και εμπειρικό τρόπο.

Σ' αυτό το επίπεδο ανάλυσης, οι μελέτες αυτές εντόπισαν σημαντικές οργανωτικές διαφορές σε σχέση με τον ιδεατό τύπο, κάτι άλλωστε που δεν αποκλείονταν από τη σύλληψη του M. Weber για τον ιδεότυπο. Από τις πρώτες προσπάθειες του είδους ήταν αυτή του Robert K. Merton ο οποίος κάνει ένα πολύ σημαντικό βήμα για να υποστηρίξει ότι οι γραφειοκρατίες δεν είναι αναγκαστικά αποτελεσματικές και αποδοτικές (Clegg, 1990: 44). Κάτω από την αναγκαιότητα της κορυφής της οργανωτικής ιεραρχίας για έλεγχο μέσα στη γραφειοκρατική οργάνωση, δίνεται μία έμφαση στην αξιοπιστία και προβλεψιμότητα της συμπεριφοράς των μελών της, που επιχειρείται να επιτευχθεί μέσω των τυπικών κανόνων και των τεχνικών της επιστημονικής διεύθυνσης ή/και των τυπικών θεωριών της διοίκησης (Clegg & Dunkerley, 1980: 185-187). Το αποτέλεσμα αυτής της έμφασης είναι μία τάση για την τυποποίηση της εργασιακής συμπεριφοράς και την εσωτερίκευση των κανόνων με τελική κατάληξη την ακαμψία και τη δυσλειτουργία της οργάνωσης, αφού τα μέσα (δηλαδή η τήρηση των τυπικών κανόνων) μετατρέπονται σε σκοπούς. Οι εργαζόμενοι νομιμοποιούνται να ακολουθούν την τυποποιημένη συμπεριφορά ακόμα και σε περιπτώσεις που τα αποτελέσματά της είναι καταστροφικά. Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι μία από τις μορφές βιομηχανικού σαμποτάζ θεωρείται σήμερα πλέον, το «δουλεύειν με τους κανόνες».

Παρόμοια σε πολλές όψεις της είναι και η δουλειά του Philip Selznick ο οποίος διατυπώνει καταρχήν την αναγκαιότητα που διέπει κάθε γραφειοκρατία, της μεταβίβασης δηλαδή εξουσίας προς τα διάφορα υποσυστήματά της, για να μπορέσει να αντιμετωπίσει μία σειρά δυσλειτουργίες και να αντεπεξέλθει στη διόγκωση του έργου της. Η μεταβίβαση εξουσίας προς τα μεσαία επίπεδα της ιεραρχίας που κρίνεται αναγκαία πλέον, δημιουργεί το βασικό δίλημμα της κάθε γραφειοκρατίας. Όπως η απαίτηση για έλεγχο στη θεώρηση του Merton, έτσι τώρα η μεταβίβαση εξουσίας δημιουργεί μια σειρά από απρόβλεπτα αποτελέσματα (Clegg & Dunkerley, 1980: 188), με σημαντικότερο αυτό της διάστασης των συμφερόντων ανάμεσα στο κεντρικό σύστημα και τις αποκεντρωμένες υπομονάδες του. Η διάσταση αυτή όπως είναι φυσικό ενδέχεται να αυξήσει τη σύγκρουση στα πλαίσια της γραφειοκρατίας. Οι σκοποί των υπομονάδων του συστήματος από απλά μέσα για την επίτευξη του σκοπού του κεντρικού συστήματος, μετατρέπονται σε αυτοτελείς σκοπούς, δημιουργώντας την ανάγκη για συγκεντρωτικό έλεγχο και με συνεπακόλουθο αποτέλεσμα να ανατροφοδοτηθεί ο κύκλος από την αρχή (Μουζέλης, 1991: 100). Χαρακτηριστικές περιπτώσεις μεταβίβασης εξουσίας με παρόμοιες επιπτώσεις ήταν η δημιουργία της «αυτοκρατορίας του επιστάτη» στις αρχές του αιώνα μας και ο ακμάζων θεσμός των εσωτερικών εργολάβων που συναντιόνταν στις βιομηχανίες του 19^{ου} αιώνα και στον οποίο θα αναφερθούμε αναλυτικά σε επόμενες ενότητες.

Ο Grozier επεκτείνει την ανάλυση του Merton ακόμα παραπέρα, για να αποδείξει ότι στις γραφειοκρατίες επικρατεί ένας φαύλος κύκλος μειωμένης αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας. Η συγκεντροποίηση της εξουσίας στην κορυφή σημαίνει ότι αυτοί που παίρνουν τις αποφάσεις δεν έχουν άμεση γνώση και επαφή για τα ζητήματα που αποφασίζουν. Αυτοί βασίζονται στην απρόσκοπτη επικοινωνία και ροή πληροφόρησης από τα κάτω για να μπορέσουν να δημιουργήσουν αποτελεσματικές αποφάσεις και για να επιβλέψουν την αποδοτικότητά τους. Ωστόσο αυτό δεν πραγματοποιείται πάντοτε, διότι τα διάφορα διευθυντικά στρώματα στις μεγάλες γραφειοκρατίες τείνουν να απομονωθούν μεταξύ τους και να αναπτύξουν τα ιδιαίτερα συμφέροντά τους, με αποτέλεσμα τη δημιουργία κενών στη ροή της πληροφόρησης και τη διαφοροποίηση των συμφερόντων. Αν η ανώτατη διεύθυνση επιχειρήσει να ανακτήσει το χαμένο έλεγχο με την επιβολή περισσότερων κανόνων που ρυθμίζουν με μεγαλύτερη λεπτομέρεια την οργανωτική συμπεριφορά και να ενισχύσει το συγκεντρωτισμό, τότε θα περιοριστεί η τεχνική αποδοτικότητα και ο κοινωνικός έλεγχος, δύο όψεις της ορθολογικότητας που η γραφειοκρατία υποτίθεται ότι μεγιστοποιεί (Hill, 1981: 79). Έτσι ουσιαστικά για το M.Grozier η γραφειοκρατία είναι ένα σύστημα οργάνωσης ανίκανο να περιορίσει τα προβλήματά του και του οποίου οι δυσλειτουργίες του γίνονται βασικό στοιχείο ισορροπίας.

Η δουλειά του Alvin W.Goulder για τη γραφειοκρατία εστιάζει με τη σειρά της, στους «κανόνες» που διέπουν την οργανωτική συμπεριφορά και ιδιαίτερα στο γεγονός ότι αυτοί πάντα πρέπει να ερμηνευθούν και να οριστούν από τα μέλη των οργανώσεων αν είναι να έχουν κάποια σημασία. Αυτό σημαίνει ότι ακόμα και αν η αντικειμενική δομή των κανόνων παραμένει η ίδια, το τι αυτή ενδέχεται πραγματικά να σημαίνει εξαρτάται κατά πολύ από το πλαίσιο της θέσπισης. Έτσι αλλαγές στο περιβάλλον ή αλλαγές στο προσωπικό, ιδιαίτερα στις ανώτερες θέσεις της οργανωτικής ιεραρχίας, ενδέχεται να μεταμορφώσει τη σημασία των κανόνων και να αλλάξει τις στάσεις και τον τύπο της γραφειοκρατικοποίησης.

Εστιάζοντας πάνω σε ζητήματα όπως του ποιος εγκαθιδρύει τους οργανωτικούς κανόνες, ποιων τις αξίες νομιμοποιούν και ποιων οι αξίες παραβιάζονται, αυτός μπόρεσε να διακρίνει τρία διαφορετικά «πρότυπα βιομηχανικής γραφειοκρατίας» (Clegg, 1990: 47-48).

- Το πρότυπο της **πλαστής γραφειοκρατίας** (mock bureaucracy) χαρακτηρίζεται από το γεγονός της εξωτερικής προς την οργάνωση επιβολής των κανόνων και της μη αποδοχής και νομιμοποίησης αυτών από καμία από τις πρωταγωνιστικές ομάδες (π.χ τη διεύθυνση και την εργασία) των οργανώσεων, με αποτέλεσμα η παράβασή τους να μην τιμωρείται από τις εσωτερικές διαδικασίες. Μία τέτοια εμπειρική κατάσταση θα μπορούσε να είναι η επιβολή από το κράτος κανόνων ασφάλειας στα εργοστάσια που δεν υιοθετούνται από τις οργανωτικές ομάδες.
- Το πρότυπο της **αντιπροσωπευτικής γραφειοκρατίας** (representative bureaucracy) όπου οι κανόνες είναι επεξεργασμένοι συστηματικά, έχουν αναγνωρισμένο κύρος από όλα τα μέρη της οργάνωσης και επιπλέον είναι νομιμοποιημένη η επιβολή τους από τη διεύθυνση και η αποδοχή τους από τους εργατές. Ο Τεϋλορισμός στην καθαρή του μορφή διέπονταν από ένα τέτοιο πρότυπο γραφειοκρατικοποίησης.

- Και τέλος το πρότυπο της **κυρωτικής γραφειοκρατίας** (punishment-centered bureaucracy) όπου οι κανόνες επιβάλλονται από ένα ή το άλλο μέρος της οργάνωσης (π.χ από τη διεύθυνση ή την εργασία) ενώ το άλλο επιδιώκει να τους αποφύγει. Η παρεκτροπή από τους κανόνες εδώ επισύρει κυρώσεις. Όπως είναι φυσικό σε μια τέτοια κατάσταση δημιουργούνται οι προϋποθέσεις για σημαντική ένταση και σύγκρουση σε μεγαλύτερο βαθμό από τα υπόλοιπα πρότυπα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα γι' αυτήν την περίπτωση είναι οι κανονισμοί εργασίας που έχουν ισχύ νόμου, κατασκευάζονται από τη διεύθυνση και διέπουν τις δραστηριότητες των εργαζόμενων.

Εστιάζοντας στους κανόνες ο Alvin W. Gouldner υποστήριξε ότι έχουν τη λειτουργική και ακούσια συνέπεια της σχετικής απόκρυψης των εξουσιαστικών σχέσεων και σε συνδυασμό με ένα ευρύτερο δημοκρατικό περιβάλλον περιορίζουν τη σύγκρουση και ευνοούν τη συνεργασία μέσα στην οργάνωση. Παρόλα αυτά όμως οι κανόνες που με λεπτομέρεια προσδιορίζουν την ελάχιστη αποδεκτή εργασιακή συμπεριφορά, σε συνδυασμό μ' ένα περιορισμένο βαθμό εσωτερίκευσης των οργανωτικών σκοπών οδηγούν τον εργαζόμενο στην εκτέλεση του ελάχιστου έργου που απαιτείται. «Αυτή η στάση είναι φυσικά καταστροφική για την παραγωγικότητα της οργάνωσης. Σαν συνέπεια προξενείται μία ένταση της επιτήρησης και του ελέγχου των δραστηριοτήτων, γεγονός που με τη σειρά του οξύνει τις διαπροσωπικές συγκρούσεις και την ένταση» (Μουζέλης, 1991: 100).

Μέσα στην ίδια λογική των δυσλειτουργιών της γραφειοκρατίας κινήθηκε και το σημαντικό έργο του P. Blau που καταρρίπτει το μύθο, που αναπτύχθηκε από τη θεωρία του M. Weber και της επιστημονικής διεύθυνσης, για το ότι ο ορθολογισμός έχει σαν βασική του πηγή τα ανώτερα ιεραρχικά κλιμάκια και άρα ο αυστηρός και λεπτομερής προσδιορισμός και έλεγχος της εργασιακής συμπεριφοράς είναι ο καλύτερος τρόπος μεταβίβασης και επιβολής αυτής της ορθολογικότητας στα παρακάτω επίπεδα της οργάνωσης. Μέσο της εμπειρικής του έρευνας ο P. Blau υποστήριξε ότι μία τέτοια μορφή οργάνωσης κάθε άλλο παρά αποδοτική είναι. Αντίθετα η οργάνωση που είναι περισσότερο αποκεντρωμένη, λιγότερο κάθετα ιεραρχημένη και λιγότερο τυποποιημένη στις λειτουργίες της, επιτρέποντας μ' αυτό τον τρόπο μεγαλύτερη διακριτική ευχέρεια στην ατομική πρωτοβουλία, μπορεί να προσδοκά μεγαλύτερη αποδοτικότητα. Κάτι τέτοιο μπορεί να πραγματοποιηθεί με μεγαλύτερες πιθανότητες όταν εγκαθιδρυθούν και λειτουργήσουν μέσα στην οργάνωση ένα σύνολο από προϋποθέσεις, όπως η ασφάλεια της απασχόλησης, αναπτυγμένο σύστημα προαγωγών, πρόσληψης και εκπαίδευσης, που να εξασφαλίζουν ένα έμμεσο έλεγχο και μία υπευθυνότητα στην οργανωτική συμπεριφορά, περιορίζοντας ταυτόχρονα και τα επίπεδα σύγκρουσης (Clegg, 1990: 48, Μουζέλης, 1991: 102).

Θα μπορούσε να αναφερθεί ένα πλήθος ακόμα μελετών που κινήθηκαν προς την ίδια κατεύθυνση, η εξαντλητική όμως ενασχόληση της σχετικής φιλολογίας δεν είναι μέσα στους σκοπούς αυτής της ενότητας, γι' αυτό θα προτιμηθεί να αναλύσουμε και να κρίνουμε την κοινή λογική που διέπει αυτές τις μετά-Βεμπεριανές μελέτες για τη γραφειοκρατία.

Οι σπουδές αυτές είχαν σχεδόν πάντα μία εμπειρική βάση και ο εστιασμός τους είχε σαν μονάδα ανάλυσης την οργάνωση, γεγονός άλλωστε που αντανακλάται

στη μέθοδό τους που ήταν συνήθως η μελέτη ατομικών περιπτώσεων. Η μετατόπιση του επιπέδου αναφοράς – σε σχέση με τη Βεμπεριανή ανάλυση – συρρίκνωσε το αναλυτικό πεδίο, το κατέστησε όμως πιο περιεκτικό (Μουζέλης, 1991: 96), με αποτέλεσμα να προσεγγιστεί το φαινόμενο με μεγαλύτερη λεπτομέρεια και να υπολογιστούν όψεις της οργανωτικής συμπεριφοράς που είχαν αγνοηθεί και που τελικά επηρεάζουν – όπως είδαμε – το σύνολο της δομής. Το θεωρητικό παράδειγμα που χρησιμοποιήθηκε για τις αναλύσεις αυτές είχε μεγάλη σχέση με τη λειτουργική προσέγγιση του κοινωνικού συστήματος³³, γι' αυτό άλλωστε δόθηκε και η έμφασή τους στις λειτουργίες και τις δυσλειτουργίες του και στις έκδηλες ή λανθάνουσες επιπτώσεις των οργανωτικών συμπεριφορών και στους μηχανισμούς μέσω των οποίων πραγματοποιούνται.

Η μικρό-κλίμακα της ανάλυσης έδωσε τη δυνατότητα να εμφανιστούν στην επιφάνεια οι αντιφάσεις και οι εντάσεις των γραφειοκρατικών συστημάτων τονίζοντας το δυναμικό και διαλεκτικό χαρακτήρα της οργανωτικής πραγματικότητας. Και έχει πραγματικά μεγάλη σημασία για τη μετέπειτα ανάλυση της σύγχρονης συζήτησης, να δούμε τι σημαίνει η προσέγγιση στο θέμα του ελέγχου που εδώ ταυτίζεται αρχικά με τους γραφειοκρατικούς κανόνες. Μέσα στις μεγάλες οργανώσεις μια βασική αναγκαιότητα που εμφανίζεται είναι αυτή του συντονισμού που επιδιώκεται να ικανοποιηθεί με ένα σύστημα ελέγχου που στην περίπτωση των γραφειοκρατιών συνίσταται και επιτελείται με κανόνες. Και μέχρι εδώ η ανάλυσή τους ακολουθεί κατά γράμμα αυτή του M. Weber. Ωστόσο αυτές οι προσπάθειες πάνε παραπέρα και υποστηρίζουν το αδύνατο του πλήρους ελέγχου του ανθρώπινου δυναμικού και έτσι της επίτευξης των προκαθορισμένων σκοπών της οργάνωσης. Οι λόγοι γι' αυτήν την εξέλιξη ποικίλουν ανά συγγραφέα όπως έγινε φανερό παραπάνω, με βασικότερους τη διαφοροποίηση των συμφερόντων, την επιδίωξη προσωπικών σκοπών και τη σύγκρουση με την άτυπη οργάνωση, που ενισχύονται από τη μεγέθυνση των οργανώσεων. Η αδυναμία των γραφειοκρατικών κανόνων να επιτύχουν την πλήρη συμμόρφωση του ανθρώπινου παράγοντα δημιουργεί σημαντικά προβλήματα αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας που με τη σειρά τους δημιουργούν την ανάγκη να παραχθεί ένας νέος έλεγχος που θα παράγει αντιφάσεις για να συνεχιστεί ένας παρόμοιος κύκλος δυναμικής και διαλεκτικής κίνησης. Ο Ν.Μουζέλης (1991:99) παρουσιάζει με την παρακάτω σχηματική διατύπωση τη βασική δομή αυτών των μετά-Βεμπεριανών συλλήψεων για τη γραφειοκρατία:

ΣΥΝΕΙΔΗΤΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ (ΚΑΝΟΝΕΣ) → ΑΠΡΟΒΛΕΠΤΕΣ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ → ΝΕΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ

Η συμβολή αυτών των θεωρητικών προσπαθειών είναι πραγματικά μεγάλη στην εξέλιξη της σκέψης γύρω από τις σχέσεις εργασίας. Ξεφεύγοντας από τον εναγκαλισμό με τη διευθυντική πρακτική, οι προσεγγίσεις αυτές δεν προσφέρουν συνταγές επίλυσης διευθυντικών προβλημάτων αλλά παρέχουν πλέον αναλυτικά εργαλεία για σημαντικές όψεις της οργάνωσης. Ωστόσο το θεμελιακό τους μειονέκτημα έχει να κάνει με το ότι περιορίζονται οι θεωρητικές τους συλλήψεις στο επίπεδο των οργανώσεων και δεν επιχειρείται μία συστηματική σύνδεση με τις ευρύτερες κοινωνικό-οικονομικές δομές που θα δημιουργούσε τις προϋποθέσεις για

³³ Στην οποία θα αναφερθούμε συστηματικά για το σύνολο της οργανωτικής θεωρίας στο τέλος αυτού του κεφαλαίου, χρησιμοποιώντας σαν επεξηγηματικό παράδειγμα την προσπάθεια του T.Parsons.

μία νέα, περισσότερο ολική οπτική στα κρίσιμα ζητήματα στα οποία εστίασαν. Το γεγονός αυτό αντανακλάται στα όρια της ανάλυσής τους, που ενώ διατυπώνει μια διαφοροποίηση συμφερόντων μέσα στις οργανωτικές ομάδες, αδυνατεί να την συνδέσει μ'αυτήν που επικρατεί στο σύνολο του κοινωνικού σχηματισμού και τις εξελίξεις σ'αυτόν, με αποτέλεσμα ο έλεγχος να έχει ακόμα τη μορφή του κοινωνικού ελέγχου και να ταυτίζεται η φύση του με τις ανάγκες συντονισμού. Το θεμελιακό αυτό κοινό μειονέκτημα αυτών των θέσεων θα μας απασχολήσει και παρακάτω, μιας και αποτελεί χαρακτηριστικό όλης της οργανωτικής θεωρίας που απορρέει από τη λειτουργική της θεωρητική βάση.

4.3. Οι Οργανώσεις σαν Δομές Δράσης και Αποφάσεων.

Οι μελέτες για τη γραφειοκρατία όπως άλλωστε όλες σχεδόν οι αναφορές στην τυπική δομή έχουν μία εγγενή τάση να εννοιολογικοποιούν την οργανωτική συμπεριφορά περισσότερο ή λιγότερο αυστηρά καθοριζόμενη από τις αντικειμενικές δομικές όψεις της οργάνωσης (π.χ κανόνες, μέγεθος, τεχνολογία κά). Μέσα σε αυτές τις ντετερμινιστικές δομές λίγη επιλογή (Clegg & Dunkerley, 1980: 264) αποδίδεται στο φορέα της δράσης και αυτή διέπεται από την υπόθεση του πλήρους ορθολογικού όντος. Από την άλλη μεριά οι προσεγγίσεις που εστίασαν στις άτυπες δομές θεωρητικοποιούν όπως ήδη έχουμε δει την οργανωτική συμπεριφορά σε όρους αισθημάτων, υποκινήσεων, προσωπικών αξιών και γενικά σε όρους που περιορίζουν τη σημασία της ορθολογικότητας, περιορίζοντας ταυτόχρονα και την καθοριστική επιρροή των δομικών χαρακτηριστικών.

Ανάμεσα σ'αυτές τις δύο ακραίες θέσεις προσπαθεί και θέλει να τοποθετηθεί η παρούσα σχολή της οργανωτικής θεωρίας, με βασικό της εκφραστή το Herbert A.Simon.

Καταρχήν η οργανωτική συμπεριφορά θεωρείται σκόπιμη και αρχετυπική της έκφραση θεωρείται αυτή της λήψης αποφάσεων αφού κάθε μέλος των οργανώσεων «πολύ περισσότερο από εργαλείο ή αυτόνομο φορέα επιθυμιών και συναισθημάτων, αποτελεί ένα άτομο που λαμβάνει αποφάσεις και επιλύει προβλήματα» (Μουζέλης, 1991: 160). Ωστόσο η διαδικασία λήψης αποφάσεων διέπεται από κάποιους βασικούς περιορισμούς που έχουν σημαντικές επιπτώσεις στο βαθμό της ορθολογικότητας. Τέτοιοι περιορισμοί στην ορθολογικότητα της δράσης μπορούν να χαρακτηριστούν οι δεξιότητες, οι συνήθειες και τα ανακλαστικά που είναι λιγότερο ή περισσότερο ασυνείδητα καθοριζόμενα, οι αξίες και τα κίνητρα του φορέα της δράσης και τέλος η διαθέσιμη ποσότητα και ποιότητα γνώσης και πληροφόρησης βάση των οποίων λαμβάνονται οι αποφάσεις.

Ο τελευταίος ιδιαίτερα περιορισμός δημιουργεί μια μερική σύλληψη της πραγματικότητας γεγονός που οδηγεί το Herbert A.Simon να υποστηρίζει ότι η ορθολογικότητα μιας συμπεριφοράς δεν έχει νόημα με μια απόλυτη έννοια αλλά πάντα σε σχέση με την υποκειμενική αντίληψη που διαμορφώνει ο καθένας για την πραγματικότητα.

Η συμμετοχή τώρα του ατόμου στις σύγχρονες μεγάλες οργανώσεις συνδέεται αναγκαία με ένα σημαντικό περιορισμό της αυτονομίας των επιλογών του, κάτω από την αναγκαιότητα του συντονισμού των δραστηριοτήτων. Οι βασικοί μηχανισμοί οι

οποίοι χρησιμοποιούνται από την οργάνωση για να επηρεάσει τις αποφάσεις των μελών της και να συντονίσει έτσι τις δράσεις τους είναι:

- **Ο καταμερισμός της εργασίας**, μέσο του οποίου οριοθετείται το πλαίσιο αναφοράς του κάθε ατόμου σε μία συγκεκριμένη εργασία και άρα το περιβάλλον των αποφάσεων του που περιστρέφονται γύρω απ'αυτήν.
- **Οι παγιωμένες διαδικασίες** για την αντιμετώπιση των προβλημάτων των συγκεκριμένων θέσεων που απαλλάσσουν ή/και αποτρέπουν το μέλος της οργάνωσης από την παραγωγή αποφάσεων για την επίλυσή τους.
- **Η εξουσία**, που αποτελεί ένα ακόμα βασικό μηχανισμό, μιας και συνιστά ένα βασικό τρόπο μέσο του οποίου η οργάνωση μεταφέρει και επιβάλλει αποφάσεις από πάνω προς τα κάτω.
- **Τα συστήματα επικοινωνίας και πληροφόρησης**, τα οποία παίζουν ένα αποφασιστικό επίσης ρόλο, αφού συνιστούσαν τους διάυλους συλλογής στοιχείων για τη διαμόρφωση των δεδομένων που θα επιτρέψουν την λήψη μιας ασφαλούς απόφασης.
- Και τέλος **η εκπαίδευση** που με την ευρύτερη έννοια της εκμάθησης των οργανωτικών αρχών συμβάλλει πλέον στην εσωτερίκευση των αξιών, κανόνων και αρχών που διέπουν τη λειτουργία της οργάνωσης.

Αν και οι οργανωτικοί αυτοί μηχανισμοί περιορίζουν τις δυνατότητες διακριτικής ευχέρειας και διαμορφώνουν το περιβάλλον της λήψης αποφάσεων σε κάθε μέλος της οργάνωσης δε θα πρέπει να θεωρήσουμε ότι του στερούν κάθε πρωτοβουλία αλλά μάλλον ότι εξασφαλίζουν τις προϋποθέσεις για το συντονισμό των δραστηριοτήτων. Και αν η δουλειά των Weick, March και Simon τείνει να υιοθετήσει μία εκδοχή περισσότερων ή λιγότερων δομικά ελεγχόμενων πηγών της αβεβαιότητας στη δράση των οργανωτικών μελών, για το Silverman – άμεσα επηρεασμένος από τη φαινομενολογική παράδοση – αυτές οι πηγές της αβεβαιότητας αναπτύσσονται σαν αποτέλεσμα της «πολιτιστικής ελευθερίας» των μελών μιας κοινότητας λόγου, να ορίσουν τις καταστάσεις τις οποίες βιώνουν (Μουζέλης, 1991: 157-164, Clegg & Dunkerley, 1980: 264-273).

Σημαντικές παραλλαγές αυτής της θεώρησης αναπτύχθηκαν μετατοπίζοντας την έμφαση πλέον στην οργάνωση σαν μονάδα λήψης αποφάσεων ή σαν σύστημα επικοινωνίας, προσεγγίζοντας, ιδιαίτερα στη δεύτερη περίπτωση, αρκετά τις θεωρίες της κυβερνητικής και της επικοινωνίας και ξεφεύγοντας σημαντικά από τα βασικά μας ζητήματα και τα θέματα που αναπτύχθηκαν από τη μεταγενέστερη συζήτηση.

Οι προσεγγίσεις αυτού του τμήματος της οργανωτικής θεωρίας βαθιά επηρεασμένες από τη φαινομενολογία και τη σχολή της συμβολικής διαντίδρασης έχουν σαν κοινό τους παρανομαστή την έμφαση που αποδίδουν στις ορθολογικές όψεις της συμπεριφοράς των οργανωτικών μελών. Βασικό τους εννοιολογικό εργαλείο αποτέλεσε η «λήψη αποφάσεων» με αποτέλεσμα τα μέλη των οργανώσεων να θεωρούνται καταρχήν και πάνω από όλα φορείς λήψεων αποφάσεων. Κάτω απ'αυτή την οπτική σημαντικές όψεις της τυπικής δομής, όπως ο καταμερισμός της εργασίας, η εξουσία, τα συστήματα εκπαίδευσης, πληροφόρησης και επικοινωνίας, αποτέλεσαν προνομιακά αντικείμενα μελέτης. Οι αναφορές στην τυπική δομή έγιναν πάντα σε σχέση με την επιρροή που ασκούσαν στη συμπεριφορά των οργανωτικών

μελών και με τους περιορισμούς που έθεταν σ' αυτήν. Και εδώ ακριβώς βρίσκεται μια σημαντική συμβολή αυτής της σχολής, στην προσπάθειά της δηλαδή να αναλύσει τους μηχανισμούς σύνδεσης της τυπικής δομής με την ατομική ή ομαδική συμπεριφορά. Η προσπάθεια αυτή οδηγείται να διαμορφώσει ένα ευρύτερο πλαίσιο ερμηνείας τόσο των ορθολογικών όσο και των μη-ορθολογικών στοιχείων της οργανωτικής συμπεριφοράς λαμβάνοντας υπόψη του τους ατομικούς, ομαδικούς και οργανωτικούς περιορισμούς της ορθολογικότητας στο ατομικό πλαίσιο αναφοράς.

Ωστόσο από το ατομικό επίπεδο ανάλυσης ξεκινάει και το βασικό μειονέκτημα αυτών των θέσεων. Οι προσπάθειες που αναφέραμε παραπάνω είναι φανερό ότι εστιάζουν στην ατομική διαδικασία λήψης αποφάσεων κάτω από μια σημαντική επιρροή από την κοινωνική ψυχολογία³⁴. Το γεγονός αυτό τους περιορίζει δραστικά την οργανωτική τους οπτική και το πεδίο αναφοράς τους και δημιουργεί σημαντικά προβλήματα στην προσπάθειά τους να περάσουν άκριτα από το ατομικό στο οργανωτικό επίπεδο μ' αυτά τα αναλυτικά εργαλεία μιας και τους οδηγεί να θεωρήσουν την οργάνωση σαν το σύνολο των ατομικών μελών της, θέση πέρα για πέρα αντίθετη με τις βασικές αρχές της Κοινωνιολογίας, που αγνοεί διαδικασίες αλληλεξάρτησης και αλληλεπίδρασης των φορέων της δράσης. Δεν είναι παράδοξο απ' αυτήν την άποψη ότι παρόμοια κριτική ασκήσαμε και στη σχολή των Ανθρώπινων Σχέσεων, μιας και αυτή είχε εστιάσει και είχε αναπτύξει αναλυτικά εργαλεία για ένα επίπεδο διαπροσωπικών σχέσεων και επιχείρησε να τα γενικεύσει σε επίπεδο οργάνωσης. Επιπλέον όμως η παρούσα σχολή τείνει προς μία τέτοια θεώρηση και κάτω από την επιρροή των θέσεων της φαινομενολογίας για την αποφυγή της εμπραγμάτωσης³⁵ της κοινωνικής πραγματικότητας (Μουζέλης, 1991: 15).

Τέλος θεμελιακό επίσης μειονέκτημα αυτών των προσεγγίσεων αποτέλεσε η θεωρητική οπτική με την οποία προσέγγισε τις τυπικές δομές και τον έλεγχο που ασκείται μέσω αυτών. Έτσι η θέση της ότι οι περιορισμοί της ατομικής συμπεριφοράς των μελών της οργάνωσης πραγματοποιούνται μόνο στο όνομα της αναγκαιότητας του συντονισμού των δραστηριοτήτων, μας αποκρύπτει συνειδητά ή όχι την ανταγωνιστική και συγκρουσιακή όψη των οργάνωσης που ενδέχεται να ανατροφοδοτεί τέτοιους περιορισμούς για λόγους συμφερόντων πλέον.

Γίνεται φανερό επομένως ότι στην προσπάθειά της αυτή η σχολή να αναλύσει τη δράση και τη συμπεριφορά των μελών της οργάνωσης, συνδυάζοντας τις προσπάθειες της σχολής των ανθρώπινων σχέσεων και των τυπικών θεωριών, δεν μπόρεσε να απαλλάξει την προσέγγισή της από τα μειονεκτήματα αυτών των δύο συνιστωσών της, αλλά μάλλον τα συνδύασε.

³⁴ Χαρακτηριστικά αναφέρω τους δύο τόμους των "Principles of Psychology" του William James που άσκησε μια σημαντική επιρροή στο έργο του H. Simon.

³⁵ «Από πρώτη άποψη, κάθε απόπειρα να περιγραφούν ομάδες οργάνωσης ή τέτοιες ολότητες, όπως τάξεις, με όρους κοινωνικής δράσης, φαίνεται σαν εμπραγμάτωση. Ο ισχυρισμός, λόγω χάρη, ότι η τυπική οργάνωση έχει στόχους ή στρατηγικές, υποδηλώνει μια μυστική οντότητα, η οποία υφίσταται πάνω και πέρα από τους στόχους και τις φιλοδοξίες των μελών της οργάνωσης» (Μουζέλης, 1991: 15-16).

4.4. Οργανώσεις και Περιβάλλον.

Όλες σχεδόν οι προηγούμενες προσεγγίσεις εστίαζαν σε εσωτερικές μεταβλητές των οργανώσεων και στο ρόλο τους για την επίτευξη ενός στόχου (όπως της αποδοτικότητας για παράδειγμα), αγνοώντας συστηματικά ένα σύνολο περιβαλλοντολογικών ως προς την οργάνωση μεταβλητών. Όπως θα δούμε και παρακάτω, η υπόθεση αυτή της αυτονομίας των οργανώσεων ήταν αποτέλεσμα σε κάποιο βαθμό της λειτουργικής προσέγγισης των κλειστών συστημάτων που είχε ευρέως υιοθετηθεί και αποτέλεσε βασικό μειονέκτημα των μέχρι τότε προσπαθειών. Αν και από τη δεκαετία του εξήντα είχε αρχίσει να ασκείται μια συστηματική κριτική³⁶ σ' αυτή τη θεωρητική αδυναμία, οι προσεγγίσεις αυτές δεν περιορίστηκαν μιας και ενισχόνταν από μία εγγενή αντίρροπη τάση που δημιουργούσε η μέθοδος των ατομικών περιπτώσεων – που κυρίως χρησιμοποιούνταν στην εμπειρική έρευνα των οργανώσεων – σχετικά με την αυτονομία του κλειστού συστήματος ως προς το περιβάλλον του.

Ο μεγάλος αριθμός διαφορετικών προσεγγίσεων που αναπτύχθηκαν από την κριτική στα κλειστά συστήματα των οργανώσεων, καταρχήν είχε σαν κοινό παρονομαστή την ενσωμάτωση των μεταβλητών του περιβάλλοντος με όρους **προσαρμογής** της οργάνωσης σ' αυτό. Οι θεωρίες της προσαρμογής μπορούν να διακριθούν κατά τους Paul Thompson και David McHugh (1990: 86-111) σ' αυτές των **ανοικτών συστημάτων** και σ' αυτήν της **συμπτωματικότητας-συγκυρίας** (contingency).

Οι προσεγγίσεις των ανοικτών συστημάτων χαρακτηρίζονται από τρεις βασικές υποθέσεις: Πρώτο, οι οργανώσεις αποτελούνται από αλληλοεξαρτόμενα μέρη το καθένα από το οποίο συμβάλλει στην επιβίωση του συνόλου. Δεύτερο, προκειμένου οι οργανώσεις να επιβιώσουν μέσα στο περιβάλλον τους πρέπει να ικανοποιήσουν συγκεκριμένες ανάγκες και τρίτο, είναι η έννοια της σκοπιμότητας που διέπει τη δράση του συστήματος (Clegg & Dunkerley, 1980: 197-198).

Οι περισσότεροι γνωστές εργασίες με την οπτική των ανοικτών συστημάτων³⁷ πραγματοποιήθηκαν από τους J.D.Thompson και Katz & Kahn, στη δεκαετία του 1960. Το σημείο εκκίνησής τους αποτέλεσε η ανάγκη της οργάνωσης να απορροφά εισροές από το περιβάλλον και να τις μετατρέπει σε εκροές. Η λειτουργία αυτή του συστήματος πραγματοποιείται μέσα στα πλαίσια της αγοράς, ανάμεσα σε άλλες οργανώσεις και υπό την αιγίδα διαφόρων θεσμών και μπορεί να ειπωθεί σαν ένα υποσύστημα ενός ευρύτερου συστήματος, όπως αυτό της κοινωνίας. Προσοχή δίνεται στην επίτευξη μιας κατάλληλης ισορροπίας των μερών του συστήματος και στις συνεπακόλουθες λειτουργίες όπως η ενοποίηση, ο συντονισμός, η διαφοροποίηση των δομών και των διαδικασιών, αλλά και σε δραστηριότητες όπως της καθοδήγησης

³⁶ Χαρακτηριστικές είναι οι μελέτες που αναπτύχθηκαν από το χώρο της Βιομηχανικής Κοινωνιολογίας για την ανάλυση «περιβαλλοντολογικών» μεταβλητών όπως οι προσανατολισμοί προς την εργασία που διαμορφώνονται από αναγκαιότητες εκτός των πύλων του εργοστασίου. Σημαντικά προς αυτήν την κατεύθυνση είναι τα έργα των Goldthorpe, J & Lockwood, D et al (1970) και Wedderburn, D & Crompton, R (1972).

³⁷ Αποσπασματικές προσπάθειες και από τις προηγούμενες σχολές είχαν κάποιες συμβολές σ' αυτόν το χώρο. Είναι σημαντικό να αναφέρουμε εδώ ότι οι εργασίες του Tavistock Institute και η ανάπτυξη της έννοιας του κοινωνικό-οικονομικού συστήματος συνέβαλαν σημαντικά στην εξέλιξη της θεωρίας των ανοικτών συστημάτων με την έμφασή τους στο τεχνολογικό περιβάλλον της ομάδας εργασίας.

και της υποκίνησης. Ενώ η οργάνωση γενικά θεωρείται ότι προσαρμόζεται και ισορροπεί ανταποκρινόμενη στις ευκαιρίες και τα ρίσκα του περιβάλλοντος, μια κεντρική έννοια αυτών των προσεγγίσεων είναι αυτή της **αβεβαιότητας** (Thompson & MacHugh, 1990: 90).

Η αβεβαιότητα μπορεί να εμφανιστεί στις σχέσεις του με το περιβάλλον, διαμέσου αντιθέσεων με τις περιβάλλουσες κουλτούρες, ή εξαιτίας ταχύτατων τεχνολογικών αλλαγών ή εσωτερικά από συγκρούσεις ανάμεσα στα μέλη ή μέρη του συστήματος. Οι εξωτερικές ως προς την οργάνωση αντιθέσεις μεταφέρονται στο εσωτερικό της μέσω των δραστηριοτήτων των εισροών-εκροών που λειτουργούν σαν δίαυλοι μεταβίβασης, αφού προφανώς είναι αλληλοεξαρτόμενες με τις περιβαλλοντικές επιρροές.

Για να περιορίσουν την επιρροή της περιβαλλοντολογικής αβεβαιότητας οι οργανώσεις δημιουργούν προστατευτικά υποσυστήματα επιφορτισμένα για την απόκτηση εισροών και τη διάθεση των εκροών έτσι ώστε να απορροφούνται οι κραδασμοί των διακυμάνσεων μέσω αυτών και να επιτυγχάνεται μια σταθερότητα των κεντρικών λειτουργιών. Επίσης επιχειρούν να μειώσουν αυτές τις αποσταθεροποιητικές περιβαλλοντολογικές δράσεις ανάλογα με τις δυνατότητες παρέμβασης που έχουν ή ακόμα να αυξήσουν την ευελιξία τους και έτσι να προσαρμοστούν στις απαιτήσεις που τους θέτει το περιβάλλον.

Πολλές προσπάθειες έχουν πραγματοποιηθεί για την ταξινόμηση του περιβάλλοντος με βάση τις συνθήκες της αβεβαιότητας που παράγει, από τις πρώιμες κατηγοριοποιήσεις του σταθερού ή ταραχώδους περιβάλλοντος στις πιο πρόσφατες θέσεις για τη μεταβλητότητα και πολυπλοκότητά του. Η μεταβλητότητα αναφέρεται στη δυσκολία της πρόβλεψης των περιβαλλοντολογικών αλλαγών που δημιουργεί αβεβαιότητα και η πολυπλοκότητα συνδέεται με το βαθμό ποικιλίας των οργανωτικών δραστηριοτήτων και του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο λειτουργούν και που δημιουργεί δυσκολίες στη συλλογή της αναγκαίας πληροφόρησης (Thompson & McHugh, 1990: 91).

Η άλλη μεγάλη διάσταση που ανέδειξαν οι προσεγγίσεις των ανοικτών συστημάτων ήταν η **εξάρτηση**, η οποία σ'ένα ενδο-οργανωτικό επίπεδο αναφέρεται κυρίως στην ικανότητα των υπό-συστημάτων να αντεπεξέλθουν με την αβεβαιότητα, γεγονός που καθορίζεται από κατά πόσο οι δραστηριότητές τους είναι κεντρικές στη συνολική λειτουργία. Όταν τέλος η εξάρτηση αναφέρεται έξω από την οργάνωση τότε αναφέρεται στη θέση που το σύστημα κατέχει στο πλέγμα ισχύος που περιστρέφεται γύρω από τον ανταγωνισμό για την εξασφάλιση σπάνιων εισροών.

Ο κίνδυνος της εμπραγμάτωσης, της θεώρησης δηλαδή των οργανώσεων σαν πράγματα που προσαρμόζονται στο περιβάλλον, ξεπερνιέται από τη θεωρία των ανοικτών συστημάτων, αφού στην πράξη αποδίδουν κεντρικό ρόλο στη διεύθυνση όσο αφορά τις σχέσεις της οργάνωσης με το περιβάλλον της.

Η πιο γνωστή και ίσως η πιο εκλεπτυσμένη από τις θεωρίες της προσαρμογής είναι η θεώρηση της **συμπτωματικότητας** (contingency) που έχει τις απαρχές της στην έρευνα είκοσι εταιρειών στη Σκωτία και την Αγγλία από τους T.Burns και G.Stalker. Τα διευθυντικά συστήματα και οι τυπικές δομές των οργανώσεων ταξινομήθηκαν και συσχετίστηκαν με τις περιβαλλοντολογικές διαφοροποιήσεις, που εκτιμήθηκαν από το βαθμό προβλεπτικότητας και σταθερότητας. Έτσι υποστηρίχθηκε ότι οι επιχειρήσεις που λειτουργούσαν μέσα σε σχετικά σταθερές και

προβλέψιμες αγορές και απασχολούσαν τεχνολογίες που δε διέπονταν από συχνές ριζικές καινοτομίες έτειναν να χαρακτηρίζονται από «μηχανιστικές» δομές με υψηλή γραφειοκρατικοποίηση, με συγκεντρωτική γνώση, με υψηλή ιεραρχία, με εξειδίκευση καθηκόντων, με κάθετη επικοινωνία και με μία έμφαση στους κανόνες. Αντίθετα σε περιβάλλοντα που χαρακτηρίζονταν από ασταθείς συνθήκες αγοράς και πολύπλοκες τεχνολογίες με συνεχή απαίτηση για καινοτομία ένα περισσότερο «οργανικό» σύστημα δομών αναπτύσσονταν, με μεγαλύτερη έμφαση στην ευελιξία και άρα χαρακτηριζόμενο από μία πιο πεπλατυσμένη ιεραρχία, διάχυτα κέντρα πληροφόρησης, οριζόντια επικοινωνία και λιγότερο καταταμημένα και εξειδικευμένα καθήκοντα (Hill, 1981: 80, Thompson & McHugh, 1990: 96).

Και τα δύο είδη οργανώσεων θεωρήθηκαν ότι ήταν επιτυχείς ορθολογικές απαντήσεις των συστημάτων στις περιβαλλοντολογικές απαιτήσεις και ότι ουσιαστικά αποτελούσαν τα άκρα μιας σειράς από ενδιάμεσους συνδυασμούς. Επίσης αναγνώρισαν ότι υπάρχουν σημαντικοί περιορισμοί στη ριζοσπαστική αλλαγή των δομών³⁸ ακόμα και αν η περιβαλλοντολογική δράση είναι ενθαρρυντική, εξαιτίας διαμορφωμένων συμφερόντων και συνηθειών διαμέσου της λειτουργίας των εσωτερικών πολιτικών συστημάτων.

Αυτός ο τύπος ανάλυσης αναπτύχθηκε παραπέρα από τους Αμερικάνους P.R.Lawrence και J.W.Lorsch, δίνοντας μια έμφαση στην ετερογένεια των δομών της επιχείρησης. Οι υπομονάδες του συστήματος έχουν διαφορετικά περιβάλλοντα και συνεπώς απαιτούν ιδιαίτερες δομές και διεύθυνση για να προσαρμοστούν με επιτυχία σ'αυτά, με αποτέλεσμα η ανάλυσή τους να περιστρέφεται γύρω από την ισορροπία της διαφοροποίησης και της ενοποίησης μέσα στις οργανώσεις. Η διαφοροποίηση έχει κυρίως σαν μονάδα βάσης το τμήμα (π.χ τμήμα παραγωγής, πωλήσεων, ερευνών, προσωπικού κá) και βασικές διαστάσεις τη φύση των στόχων, το χρονικό προσανατολισμό, τις διαπροσωπικές σχέσεις και την τυποποίηση της δομής κάθε τμήματος. Ανάλογα με την αβεβαιότητα κάθε είδους περιβάλλοντος³⁹, η οποία υπολογίζεται από την αξία των πληροφοριών, από τη γνώση της ακρίβειας των αιτιατών σχέσεων και το χρόνο γνωστοποίησης των αποτελεσμάτων, και σε συνάρτηση με τις διαστάσεις της διαφοροποίησης δημιούργησαν μια σειρά από πρότυπα συσχέτισης. Για παράδειγμα, η υψηλή αβεβαιότητα του περιβάλλοντος του τμήματος ερευνών στη βιομηχανία πλαστικών δημιουργεί χαμηλή τυποποίηση των τυπικών δομών και μακροπρόθεσμο προσανατολισμό, ενώ αντίθετα η χαμηλή αβεβαιότητα του περιβάλλοντος του τμήματος παραγωγής στην ίδια βιομηχανία απαιτεί υψηλή τυποποίηση των δομών και βραχυχρόνιο προσανατολισμό. Η διαφοροποίηση αυτή ανάμεσα στις υπομονάδες κάθε επιχείρησης κάνει φανερή ακόμα περισσότερο την αναγκαιότητα της ενοποίησης των λειτουργιών τους. Η αναγκαιότητα αυτή του συντονισμού εκπληρώνεται με ένα σύνολο από μέσα ενοποίησης η πυκνότητα των οποίων κατέχει κεντρικό ρόλο στην επίτευξη αυτού του στόχου.

Μία άλλη σημαντική εξέλιξη μέσα στη θεωρία της συμπτωματικότητας ήταν αυτή που μεταφέρει την έμφαση από το περιβάλλον των αγορών σ'αυτό της

³⁸ Ιδιαίτερα από το μηχανιστικό στο οργανικό μοντέλο.

³⁹ Υποστηρίζουν ότι κάθε οργάνωση λειτουργεί μέσα στο επιστημονικό και το τεχνικό-οικονομικό περιβάλλον και φυσικά μέσα στην αγορά.

τεχνολογίας. Οι απαρχές αυτής της κίνησης προέρχονται από την κλασική εργασία της Joan Woodward, που βασίστηκε στην εμπειρική μελέτη εκατό περίπου βιομηχανικών μονάδων στο νότιο τμήμα της Αγγλίας (Clegg & Dunkerley, 1980: 237, Thompson & McHugh, 1990: 97, Hill, 1981: 81, Clegg, 1990: 55-56). Ο αρχικός της προσανατολισμός προς τη διερεύνηση της σχέσης του μεγέθους και των τυπικών δομών με την απόδοση, δεν ανέδειξε κάποια σημαντική συσχέτιση, ενώ αντίθετα μια σχέση ανάμεσα στην τεχνολογική πολυπλοκότητα και την οργανωτική δομή εμφανίστηκε. Οι τεχνολογίες ομαδοποιήθηκαν με βάση την τεχνική πολυπλοκότητα των λειτουργιών τους σε κάποιες βασικές κατηγορίες. Σ' αυτές των (i) μικρών ή μοναδιαίων σειρών\παρτίδων παραγωγής, (ii) στη μαζική και στις μεγάλες σειρές\παρτίδες παραγωγής και (iii) στη συνεχούς διαδικασίας παραγωγή. Η παρατήρηση που αποτέλεσε το σημείο εκκίνησης αφορούσε την ομοιότητα των οργανωτικών δομών που εμφανίζονταν μέσα στις κατηγορίες των επιχειρήσεων που διαμορφώθηκαν με βάση το παραγωγικό τους σύστημα. Η τεχνική πολυπλοκότητα συσχετίστηκε με ένα αριθμό από οργανωτικά χαρακτηριστικά, όπως ο αριθμός των ιεραρχικών επιπέδων, η έκταση του ελέγχου των επιστατών και η αναλογία διευθυντών και υπαλλήλων προς το παραγωγικό προσωπικό.

Η μαζική παραγωγή συνδέθηκε με μια υψηλά γραφειοκρατικοποιημένη δομή, ενώ οι μικρές παρτίδες και η συνεχής παραγωγή, για διαφορετικούς λόγους η καθεμία, οργανώνονται σε περιορισμένη γραφειοκρατική βάση. Η παραγωγή σε μοναδιαίες ή μικρές σειρές χαρακτηρίζονταν από μία σχετικά απλή δομή με περιορισμένο αριθμό ειδικών και με τις σχέσεις διεύθυνσης-εργαζόμενων να μη χαρακτηρίζονται από τυπικότητα. Αντίθετα στη συνεχούς διαδικασίας παραγωγή (π.χ η χημική βιομηχανία) περισσότεροι ειδικοί απασχολούνταν αλλά κυρίως ενσωματώνονταν στις παραγωγικές και όχι διοικητικές διαδικασίες με αποτέλεσμα να είναι αδύνατη μια γραφειοκρατικοποίηση των εργασιακών τους δραστηριοτήτων. Επίσης το κεντρικό πρόβλημα του πρώτου και τρίτου τύπου τεχνολογίας κυρίως αφορά την ανάπτυξη και προώθηση του προϊόντος, ζητήματα που απαιτούν συνεχή καινοτομία και άρα πιο ευέλικτες τυπικές δομές. Ενώ αντίθετα στη μαζική παραγωγή η έμφαση μετατίθεται στην αποδοτική διοίκηση και στον έλεγχο της παραγωγής, ζητήματα που ενισχύουν τη γραφειοκρατικοποίηση (Clegg & Dunkerley, 1980: 238).

Μία ακόμα σημαντική τάση αυτή της θεωρίας αποτέλεσαν οι μελέτες που απέδωσαν στο μέγεθος της οργάνωσης θέση ανεξάρτητης μεταβλητής ως προς την επιρροή του στις οργανωτικές δομές. Θέση κυρίαρχη μέσα σ' αυτήν την τάση κατέχουν οι έρευνες του Aston Group που υποστήριξαν ότι οι μεγάλες οργανώσεις είχαν τις δραστηριότητές τους περισσότερο δομημένες, δηλαδή με μεγαλύτερο καταμερισμό ρόλων, με μεγαλύτερο βαθμό τυποποίησης των κανόνων και των διαδικασιών και υψηλό βαθμό γραπτών οδηγιών σε σχέση με τις μικρότερες οργανώσεις (Clegg, 1990: 55). Τέλος αποδέχθηκαν τη σημασία της τεχνολογίας όσο αφορά τον παραγωγικό πυρήνα της οργάνωσης αλλά απέρριψαν την αιτιατή επιρροή της σε άλλους χώρους του συστήματος.

Εκτός όμως από τις θεωρίες της προσαρμογής, η σχέση οργάνωσης περιβάλλοντος αναλύθηκε και από τις θεωρίες της επιλογής, με βασική τους έκφραση την πληθυσμιακή οικολογία (population ecology), μετακινώντας την αναλυτική έμφασή τους από την προσαρμογή στο περιβάλλον, στην επιλογή από το περιβάλλον, σε μία αναλογία με τις Δαρβινικές θέσεις. Έτσι αν και δεν αρνούνται την

ύπαρξη της προσαρμογής υποστηρίζουν την ύπαρξη σημαντικών περιορισμών⁴⁰ στις δυνατότητες των οργανώσεων να αλλάξουν για να προσαρμοστούν στο περιβάλλον με αποτέλεσμα πλέον η περιβαλλοντολογική επιλογή να γίνεται κυρίαρχη έννοια. Επίσης η μονάδα ανάλυσής τους δεν αποτελείται από μία μοναδιαία οργάνωση αλλά από ένα πληθυσμό οργανώσεων που διέπονται από κοινά χαρακτηριστικά σε όρους των σχέσεων τους με το περιβάλλον (Thompson & McHugh, 1990: 99). Στη διάρκεια ενός χρονικού διαστήματος τα οργανωτικά περιβάλλοντα επιλέγουν τους πληθυσμούς των οργανώσεων που θα επιβιώσουν και που θα εξαφανιστούν με βασικό κριτήριο την καλύτερη ικανοποίηση των απαιτήσεων που θέτουν στις οργανώσεις. Ένας βασικός νόμος που διέπει αυτή την επιλογή είναι η αναγκαιότητα οι οργανώσεις να είναι τόσο πολύπλοκες στις δομές τους όσο το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργούν για να μπορέσουν να προσαρμοστούν σ' αυτό.

Όλες αυτές οι προσπάθειες μέσα στο χώρο της οργανωτικής θεωρίας, που επιχειρήσαν να εισάγουν μια σειρά από περιβαλλοντολογικές μεταβλητές στην ερμηνεία των οργανωτικών δομών, συνέβαλαν σημαντικά στην παραγωγή ενός συνόλου γνώσης γύρω από τη δομική διαφοροποίηση μέσα και ανάμεσα στις οργανώσεις και κάλυψαν ένα σημαντικό κενό στην οργανωτική φιλοσοφία. Σ' ένα γενικό επίπεδο η βασική τους υπόθεση μπορεί να κριθεί σωστή, αφού πράγματι οι οργανώσεις αντιμετωπίζουν περιβαλλοντολογικούς περιορισμούς και επιρροές και συχνά χρειάζονται να προσαρμοστούν στις διαφοροποιήσεις των αγορών και στις εξελίξεις των τεχνολογιών για να μπορέσουν να επιβιώσουν.

Ωστόσο το σύνολο αυτών των προσπαθειών σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό χαρακτηρίζονται από έναν **περιβαλλοντολογικό ντετερμινισμό** (Thompson & McHugh, 1990: 102). Η σημασία της ανθρώπινης δράσης μέσα στα πλαίσια των οργανώσεων έχει σχεδόν αγνοηθεί με αποτέλεσμα να υπάρχει η τάση για αναλυτικούς σκοπούς να χρησιμοποιείται η έννοια της οργάνωσης σαν αφαίρεση με ικανότητες αυτορύθμισης, και ανεξάρτητη από τους ανθρώπους που την συνιστούν (Hill, 1980: 81). Στην προσπάθειά τους δηλαδή να αναλύσουν τις σχέσεις οργανώσεων-περιβάλλοντος, οι θεωρίες αυτές χαρακτηρίστηκαν από μία μονοσήμαντη προσέγγιση αφού σχετίστηκαν κυρίως με τις επιπτώσεις του περιβάλλοντος στις οργανώσεις, αγνοώντας τις δυνατότητες των οργανώσεων να επιλέξουν ή να καθορίσουν το περιβάλλον τους ή ακόμα να αναπτύξουν μηχανισμούς προφύλαξης ενώ θεώρησαν ότι οι δομές της διεύθυνσης καθορίζονται καταρχήν από παράγοντες αυτού του πλαισίου αγνοώντας αναγκαιότητες όπως αυτές του ελέγχου της εργασίας. Με άλλα λόγια η δυνατότητα στρατηγικής επιλογής⁴¹ ελαχιστοποιούνται για να μηδενιστούν τελείως και να μετατραπεί η οργάνωση σε παθητικό αντικείμενο στις προσεγγίσεις της πληθυσμιακής οικολογίας.

Έτσι όσο αφορά τις επιρροές των αγορών αγαθών αγνοήθηκαν οι δυνατότητες των μεγάλων πολυεθνικών επιχειρήσεων ή διαφόρων καρτέλ να ρυθμίσουν τις μορφές του ανταγωνισμού ή να επιβάλουν τους όρους τους σ' αυτές. Επίσης όσο αφορά τις αγορές εργασίας που αποτελούν επίσης σημαντικό μέρος του οργανωτικού

⁴⁰ Παρόμοιες αναφορές για τις δυσκολίες και τους περιορισμούς μετατροπής του μηχανιστικού τύπου οργάνωσης σε οργανικό, ακόμα και αν ευνοείται από το περιβάλλον, είχαν πραγματοποιήσει και ο T. Burns & G. Stalker, όπως αναφέραμε και προηγουμένα.

⁴¹ Τόσο σε αναφορά με το πλαίσιο της επιχείρησης όσο και σε σχέση με τον εσωτερικό οργανωτικό σχεδιασμό.

περιβάλλοντος έχει γίνει φανερό πλέον σήμερα ότι με μία σειρά από μηχανισμούς μέσο του συστήματος επιλογής προσωπικού (Maguire, 1986) ή της επιλογής της τοποθέτησης του εργοστασίου, μπορούν οι οργανώσεις να ρυθμίζουν τις επιρροές που δέχονται από αυτές. Τέλος οι θέσεις του τεχνολογικού ντετερμινισμού είναι φανερό σήμερα ότι δεν ασκούν σημαντική επιρροή μετά από ένα σύνολο εμπειρικών ερευνών από διαφορετικές κατευθύνσεις που ανέδειξαν τη σχετική αυτονομία της οργάνωσης σε σχέση με την τεχνολογία που απασχολεί.

Τέλος δεν πρέπει να αγνοήσουμε την ιδεολογική έλξη που άσκησαν αυτές οι προσεγγίσεις και τις περιορισμένες αναλυτικές τους δυνατότητες αφού οποιαδήποτε οργανωτική μορφή, δομή, πρακτική ή αλλαγή νομιμοποιείται με αναφορά στις απαιτήσεις του περιβάλλοντος αγνοώντας την κοινωνική και πολιτική φύση τους, μιας και το μοντέλο των σχέσεων οργάνωσης-περιβάλλοντος είναι αρκετά μυστικοποιημένο αφού σ' αυτό δεν έχουν θέσεις μεταβλητές όπως η σύγκρουση, η εξουσία και η κοινωνική τάξη.

4.5. Οι Θεωρητικοί Προσανατολισμοί.

Η παρουσίαση και η κριτική της οργανωτικής θεωρίας έδωσε μια έμφαση στις «καθαρές» εκδοχές τριών βασικών τάσεων της, ενώ αγνόησε όπως άλλωστε και κάθε ταξινόμησή της, μια σειρά από ενδιάμεσες θεωρητικές εξελίξεις που συνδύαζαν εννοιολογικά εργαλεία από διαφορετικές σχολές στην προσπάθειά τους να περιορίσουν τις αδυναμίες τους και που συνέβαλαν μ' αυτό τον τρόπο σε μία τάση σύγκλισης αυτού του θεωρητικού χώρου. Τα όρια επομένως μεταξύ των σχολών γίνονται περισσότερο ασαφή ενώ υπάρχει μια συνεχή ροή ιδεών και μεθόδων αναμεταξύ τους. Κάτω από αυτήν την οπτική και σε συνάρτηση με τους σκοπούς αυτής της ενότητας το ενδιαφέρον μας θα πρέπει να μετατοπιστεί στους κύριους θεωρητικούς προσανατολισμούς αυτής της τάσης σύγκλισης μέσα στην οργανωτική θεωρία.

Σε μια προσπάθεια να ξεπεραστεί η στατική και μερική σύλληψη προηγούμενων προσπαθειών, όπως αυτές της επιστημονικής διεύθυνσης και των ανθρώπινων σχέσεων και υπό την πίεση αδυναμιών, αναλυτικών εργαλείων όπως η διχοτόμηση τυπικών-άτυπων δομών, άρχισε να διαμορφώνεται μια εκλεπτυσμένη και πιο γενική σύλληψη των οργανώσεων με σαφή επιρροή από τη **λειτουργική κοινωνική θεωρία**. Ο πιο θεμελιακός θεωρητικός προσανατολισμός μέσα στο σώμα της οργανωτικής θεωρίας έχει τις βάσεις του στη θεωρία των συστημάτων και κυρίως στο έργο του T.Parsons το οποίο αποτελεί την πιο σύνθετη και καθαρά κοινωνιολογική απόπειρα (Thompson & McHugh, 1990: 25, Μουζέλης, 1991: 185).

Η προσέγγιση του T.Parsons για τις οργανώσεις βασίζεται σαφώς στη γενική του θεωρία για τα κοινωνικά συστήματα. Η κάθε οργάνωση θεωρείται κοινωνικό σύστημα που απαρτίζεται από υποσυστήματα (π.χ τμήματα) και το οποίο εντάσσεται μέσα σε ευρύτερα κοινωνικά συστήματα (π.χ κοινωνία) των οποίων και αποτελεί υποσυστήματα. Γίνεται φανερό επομένως ένα πλέγμα αλληλεξαρτήσεων ανάμεσα σε συστήματα που ανάλογα με το επίπεδο αναφοράς μετατρέπονται σε υποσυστήματα ή

ευρύτερα συστήματα και που χαρακτηρίζονται από μια σχετική αυτονομία που δεν επιτρέπει τις γενικεύσεις των συμπερασμάτων από το ένα επίπεδο στο άλλο.

Βασική θέση αποδίδεται στις οργανωτικές αξίες που νομιμοποιούν τους οργανωτικούς σκοπούς⁴² έτσι ώστε να επιτευχθεί η προτεραιότητα τους έναντι διαφόρων άλλων υπό-σκοπών και να ισχυροποιηθεί η θέση της οργάνωσης στο ευρύτερο σύστημα.

Επίσης κάθε οργάνωση αντιμετωπίζει τέσσερα βασικά λειτουργικά προβλήματα ή προ-απαιτούμενα, που πρέπει να ικανοποιήσει προκειμένου να μπορέσει να επιβιώσει μέσα στο ευρύτερο περιβάλλον της: (i) η ικανότητα προσαρμογής (ii) η επίτευξη των σκοπών, (iii) η συναρμογή⁴³ και (iv) η δυναμικότητα (Clegg & Dunkerley, 1980: 176). Τα δύο πρώτα προβλήματα αναφέρονται στις σχέσεις του συστήματος με το περιβάλλον του και άρα ουσιαστικά στην αποδοτικότητά του ενώ τα δύο τελευταία στις εσωτερικές του συνθήκες και συγκεκριμένα στη σταθερότητα του.

Στην περίπτωση της **προσαρμογής** το κύριο πρόβλημα είναι η εξασφάλιση και κατανομή των αναγκαίων πόρων για την επίτευξη των οργανωτικών σκοπών. Επίσης αναφέρεται στα κανονιστικά πρότυπα που ρυθμίζουν τις διαδικασίες απόκτησης και κατανομής αυτών των πόρων.⁴⁴

Η **επίτευξη των σκοπών** αφορά τον τρόπο με τον οποίο το σύστημα κινητοποιεί τους πόρους που έχει εξασφαλίσει προς την κατεύθυνση των οργανωτικών σκοπών. Πρόκειται βασικά για τη σύνδεση σκοπών και μέσων και κυρίως σχετίζεται με τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και των ρυθμιστικών κανόνων. Σ' αυτό το στάδιο η δομή εξουσίας⁴⁵ παίζει πρωταρχικό ρόλο και πράγματι η εξουσία ορίζεται ως η ικανότητα επιστράτευσης πόρων για την επίτευξη ενός συστημικού σκοπού (Μουζέλης, 1991: 187).

Τα άλλα δύο λειτουργικά προβλήματα των οργανώσεων δεν αναλύθηκαν συστηματικά από τον T.Parsons μιας και έδωσε μεγαλύτερη έμφαση στις σχέσεις συστήματος – περιβάλλοντος και σχετικά αγνόησε την εσωτερική λειτουργία. Το πρόβλημα της **συναρμογής** σχετίζεται με τις διαδικασίες μέσω των οποίων επιτυγχάνεται η αλληλεγγύη και η συνεργασία των υποσυστημάτων, ενώ το ζήτημα της **δυναμικότητας** αφορά τις συνθήκες εντός των υπομονάδων και συγκεκριμένα τις λειτουργικές προϋποθέσεις διατήρησης των προτύπων και αντιμετώπισης της έντασης.

⁴² Ήδη έχουμε αναφερθεί σε μία κατηγοριοποίηση των οργανώσεων από τον T.Parsons με βασικό κριτήριο τους σκοπούς τους, οι οποίοι εκφράζουν τη συμβολή του συστήματος στις λειτουργικές αναγκαιότητες του ευρύτερου συστήματος, δηλαδή της κοινωνίας σ' αυτήν την περίπτωση.

⁴³ Η μετάφραση των Αγγλικών όρων “integration” και “latency” σαν “συναρμογή” και “δυναμικότητα” στα Ελληνικά, την συναντάμε στην Ελληνική μετάφραση του έργου των Timasheff & Theodorson (1980), «Ιστορία των Κοινωνιολογικών Θεωριών», εκδ. Gutenberg, από τον καθηγητή Δ.Γ.Τσαούση.

⁴⁴ Για παράδειγμα οι διαδικασίες χρηματοδότησης, εκπαίδευσης ή πρόσληψης του εργατικού δυναμικού.

⁴⁵ Η διαδικασία επίτευξης των σκοπών αντιστοιχεί με το πολιτικό σύστημα σε επίπεδο κοινωνίας (Clegg & Dunkerley, 1980: 176).

Στη βάση αυτών των λειτουργικών προβλημάτων που αντιμετωπίζουν τα συστήματα πραγματοποιήθηκε και η τυπολογία των οργανώσεων που διαμόρφωσε ο T.Parsons και που αναφέραμε στην αρχή αυτής της ενότητας.

Σε μια μεταγενέστερη δουλειά του⁴⁶ η ανάλυση αυτή πάει ακόμα παραπέρα με μία περισσότερο λεπτομερή εσωτερική εξέταση των οργανώσεων που τον οδηγεί να διακρίνει τρία επίπεδα ανάλυσής τους. Θεωρώντας απλές τις προσπάθειες του M.Weber και των θεωρητικών της τυπικής διοίκησης που συχνά αναφέρονταν στις οργανώσεις με όρους μίας ενιαίας ιεραρχικής πυραμίδας, διέκρινε τα διευθυντικά, θεσμικά και τεχνικά επίπεδά τους.

Το **τεχνικό** επίπεδο είναι υπεύθυνο για τη δουλειά της οργάνωσης. Εδώ οι σκοποί της οργάνωσης μετατρέπονται σε δράση σχεδιασμένη για την επίτευξή τους, όσο αφορά τόσο αντικείμενα όσο και ανθρώπους. Ο μεγάλος περιορισμός σ' αυτό το επίπεδο αποτελείται από την τεχνολογία. Το τυπικό προσωπικό εδώ είναι οι εργάτες και οι επόπτες τους.

Το **διευθυντικό** επίπεδο αφορά τη διοικητική και εσωτερική οργάνωση. Είναι υπεύθυνο για την απόκτηση των πρώτων υλών που απαιτούνται από το τεχνικό και δρα σαν ενδιάμεσος της παραγωγικής βάσης με τους πελάτες της οργάνωσης. Το τυπικό προσωπικό σ' αυτό το επίπεδο είναι οι διευθυντές και τα στελέχη.

Στο **θεσμικό** επίπεδο υπάρχει η ενασχόληση της εξασφάλισης της αρμονίας και συνοχής ανάμεσα στην οργάνωση και την ευρύτερη κοινωνία εξαιτίας της αναγκαιότητας που αντιμετωπίζει το σύστημα οι αξίες και οι σκοποί του να είναι σε συμφωνία μ' αυτούς του ευρύτερου συστήματος. Εδώ ο T.Parsons αναφέρεται κυρίως στα Διοικητικά Συμβούλια των οργανώσεων και στη διαμεσολαβητική τους δράση ανάμεσα στα δύο προηγούμενα επίπεδα και την ευρύτερη κοινωνία (Clegg & Dunkerley, 1980: 177-178).

Τέλος ο T.Parsons προσπαθεί να συνδέσει τα τέσσερα λειτουργικά προβλήματα των οργανώσεων που αναφέραμε παραπάνω με ένα άλλο αναλυτικό του εργαλείο, τις **διαρθρωτικές μεταβλητές προτύπων δράσης**⁴⁷ τις οποίες και θεωρεί σαν το επίκεντρο της θεωρητικής του προσφοράς, με ένα τέτοιο τρόπο που οι τελευταίες να προσδιορίζουν τις σχέσεις των ρόλων που υπερισχύουν σε καθεμία από τις Τέσσερις περιοχές. Έτσι για παράδειγμα όσον αφορά τα λειτουργικά προ-απαιτούμενα της επίτευξης των στόχων ή της προσαρμογής, τα μέλη των οργανώσεων συμπεριφέρονται συνήθως με συγκινησιακή ουδετερότητα (που σημαίνει ότι απαιτείται πειθαρχία και απάρνηση ορισμένων συμφερόντων έναντι άλλων), λαμβάνουν υπόψη το μέρος της προσωπικότητας των συναδέλφων τους που έχει άμεση σχέση με την εργασία (ειδικότητα), κρίνονται με βάση την απόδοσή τους και τα κριτήρια αυτής της κρίσης είναι διάχυτα και γενικά. Αντίθετα στους χώρους της συναρμογής και της δυναμικότητας οι συμπεριφορές και οι προσδοκίες που τείνουν να κυριαρχήσουν γύρω από τους εκεί ρόλους, χαρακτηρίζονται από συγκίνηση, διάχυση, ποιότητα και επιμερισμό (Μουζέλης, 1991: 188).

⁴⁶ Parsons, T. (1960), "Structure and Process in Modern Societies", Chicago, Free Press.

⁴⁷ Ο T.Parsons έχει περιγράψει πέντε ζεύγη μεταβλητών των προτύπων δράσης που χαρακτηρίζουν τις **διαζευκτικές δυνατότητες** που προσφέρονται στο άτομο, στα πρότυπα προσδοκώμενων ρόλων και στις αξίες που διαμορφώνουν τους ρόλους: (i) **συγκινησιακότητα έναντι συγκινησιακής ουδετερότητας**, (ii) **ατομικό έναντι συλλογικού συμφέροντος**, (iii) **οικουμενικότητα έναντι μερικότητας**, (iv) **επίδοση έναντι ποιότητας**, (v) **ιδιαιτερότητα έναντι διαχύσεως**.

Ο θεωρητικός αυτός προσανατολισμός μέσα στην οργανωτική θεωρία, όπως αποκρυσταλλώνεται στο έργο του T.Parsons, διαθέτει σημαντική ικανότητα ερμηνείας των πολύπλοκων σχέσεων που αναπτύσσονται ανάμεσα στα διαφορετικά επίπεδα ανάλυσης (ατομικό, ομαδικό, οργανωτικό, κοινωνικό) και πραγματοποιεί μια αξιοσημείωτη – ως προς την κατεύθυνση – προσπάθεια σύνδεσης της λειτουργίας των δομών του συστήματος με την απορρέουσα συμπεριφορά των μελών της οργάνωσης. Το σημαντικότερο επομένως πλεονέκτημά της συνίσταται στην ευρύτητα της σύλληψής της και στην ολική της προσέγγιση που της επιτρέπουν να πραγματοποιήσει κάποιες θετικές παρεμβάσεις κυρίως στις σχέσεις οργάνωσης – περιβάλλοντος, αλλά και στην εσωτερική δομική σύσταση και λειτουργία του συστήματος σε συνάρτηση με την προσδοκούμενη συμπεριφορά.

Η πολιτιστικό-θεσμική οπτική ωστόσο της όλης προσέγγισης του T.Parsons είχε σαν αποτέλεσμα να αγνοηθούν απ'αυτές τις προσεγγίσεις ένα σύνολο από σχέσεις που περιστρέφονται γύρω από τη σύγκρουση μέσα και έξω από την οργάνωση και να διαστρεβλωθεί η σύλληψη της φύσης των σχέσεων εξουσίας και των σχέσεων ελέγχου, αν αυτές δεν αγνοούνταν τελείως. Έτσι ενώ πολύ συστηματικά αναλύει το νομιμοποιητικό και λειτουργικό ρόλο των αξιών μέσα στις οργανώσεις, η ανάλυση δεν προχωράει στις διαδικασίες διαμόρφωσης των αξιών και στα συμφέροντα που υποκρύπτονται πίσω από αυτές και στη συνεπαγόμενη σύγκρουση.

Ο ορισμός της εξουσίας σαν την ικανότητα κινητοποίησης των πόρων προς την επίτευξη των οργανωτικών σκοπών, αποκλείει την πιθανότητα χρήσης των μηχανισμών οργανωτικής εξουσίας με διαφορετικό προσανατολισμό, όπως για παράδειγμα προς τα συμφέροντα κάποιας οργανωτικής κυρίαρχης ομάδας. Για την λειτουργική θεωρητική κατεύθυνση μέσα στη θεωρία των οργανώσεων η έννοια της εξουσίας ενδιαφέρει καταρχήν για τα αποτελέσματά της στην επίτευξη των οργανωτικών σκοπών, αδιαφορώντας για την κατανομή της και θεωρώντας δεδομένη τη συνεργασία⁴⁸ (των μελών της οργάνωσης και των υπομονάδων) στην διαδικασία εφαρμογής της. Ο νομιμοποιητικός ρόλος των αξιών και η λειτουργία τους σαν ρυθμιστικού μηχανισμού είναι αυτές που θεωρούνται ότι εξασφαλίζουν την αρμονία και την ανάδειξη του συλλογικού προσανατολισμού στα υποσυστήματα και στη δράση των μελών της οργάνωσης (Μουζέλης, 1991: 193). Η έμφαση αυτή στην ικανότητα των αξιών για την επίτευξη της αρμονίας, είναι αυτή η οποία απομακρύνει την ανάλυση από τους μηχανισμούς ελέγχου, ή με άλλα λόγια ο κατεξοχήν μηχανισμός ελέγχου είναι εδώ η νομιμοποιητική δράση των αξιών, δηλαδή της κυρίαρχης ιδεολογίας.

Ωστόσο αν και έως ένα σημείο είναι πράγματι σημαντική η λειτουργία των αξιών για την επίτευξη της αρμονίας, συνεργασίας και συναίνεσης μέσα στους χώρους εργασίας, η προσέγγιση αυτή είναι σαφώς μερική αφού καταρχήν δεν ασχολείται με τους μηχανισμούς παραγωγής αυτής της κυρίαρχης ιδεολογίας και των συμφερόντων που αντανακλά ή που κινούνται πίσω από αυτήν, αγνοώντας έτσι την επίσης σημαντική διάσταση της σύγκρουσης και άρα της αναγκαιότητας των

⁴⁸ Στη θεωρητική αυτή παράδοση που η έμφασή της είναι στην οργανωτική αρμονία και έχει τις ρίζες της στις θέσεις του Emil Durkheim και συστηματοποιήθηκε από τον T.Parsons, οι κοινωνικές συγκρούσεις και εντάσεις όταν εμφανίζονται συνιστούν μορφές οργανωτικής «απόκλισης» αφού λειτουργούν απορυθμιστικά και το σύστημα έχει μία συνεχή τάση ενσωμάτωσης και θεσμοθέτησής τους.

μηχανισμών ελέγχου, ενώ ταυτόχρονα επιφυλάσσει ένα ρόλο παθητικής συμπεριφοράς στους φορείς της οργανωτικής δράσης.

Έτσι όπως σωστά αναφέρει ο M.Burawoy (1979: 8) ενώ η έμφαση αυτής της παράδοσης τίθεται στην αρμονία, αυτή την θεωρούν περισσότερο σαν δεδομένη παρά αναλύουν τη δημιουργία της, ενώ η σύγκρουση θεωρείται ένα παθολογικό ή τυχαίο οργανωτικό φαινόμενο.

Η άλλη κύρια θεωρητική παράδοση στα πλαίσια της θεωρίας των οργανώσεων, που είχε τις ρίζες της στο έργο του M.Weber, εστίασε με μεγαλύτερη έμφαση στις σχέσεις κυριαρχίας και ελέγχου, διαμορφώνοντας τα θεμέλια⁴⁹ έστω μίας τάσης για την ανάλυση των οργανώσεων σε όρους σύγκρουσης και εξουσίας με διαφορετικά εργαλεία από αυτά της λειτουργικής προσέγγισης.

Μία από τις πρώτες προσπάθειες που άρχισε να διαμορφώνει μία τέτοια τάση ήταν η φιλολογία του «κοινωνικού ελέγχου» μέσα στις οργανώσεις,⁵⁰ σύμφωνα με την οποία η οργάνωση υπονοεί την ύπαρξη του ελέγχου για να επιτευχθεί ο περιορισμός των ιδιοσυγκρασιακών συμπεριφορών και ο συντονισμός των δράσεων σε συμφωνία με το ορθολογικό σχέδιο της οργάνωσης. Για τον A.Tannenbaum (αναφέρεται στο M.Burawoy, 1979: 8) η λειτουργία του ελέγχου είναι ακριβώς αυτή η συμμόρφωση με τις οργανωτικές απαιτήσεις.

Κλασική μέσα σ'αυτή την τάση είναι η προσπάθεια του Amitai Enzioni που μεταφέρει την έμφασή του στις ενδο-οργανωτικές όψεις της εξουσίας και του ελέγχου. Η μεταβλητή κλειδί στην ανάλυσή του είναι η έννοια της **συμμόρφωσης**, που αποτέλεσε και το κριτήριο για την τυπολογία του που ήδη έχουμε αναφέρει. Η συμμόρφωση είναι καθολική σε κάθε οργάνωση και είναι βασικό στοιχείο της σχέσης ανάμεσα σ'αυτούς που κατέχουν και ασκούν την εξουσία και σ'αυτούς που την υφίστανται (Clegg & Dunkerley, 1980: 145). Η συμμόρφωση θεωρείται το αποτέλεσμα δύο βασικών παραγόντων μέσα στην οργάνωση: (i) του προσανατολισμού των μελών προς το εξουσιαστικό σύστημα της οργάνωσης και (ii) των μέσων για την άσκηση της εξουσίας.

Μέσα στις οργανώσεις υποθέτει ότι υπάρχουν τρεις βασικοί τύποι εξουσίας με αντίστοιχα μέσα ελέγχου:

- Η καταναγκαστική εξουσία που χρησιμοποιεί φυσικά μέσα (π.χ όπλα),
- Η ωφελμιστική εξουσία που συνδέεται με υλικά μέσα ελέγχου (π.χ χρήμα),
- Και η κανονιστική εξουσία που χρησιμοποιεί κυρίως συμβολικά μέσα (π.χ γόητρο).

Ο τρόπος με τον οποίο τα οργανωτικά μέλη αντιδρούν στην άσκηση της εξουσίας, συνιστά όπως αναφέραμε και παραπάνω, την άλλη όψη της σχέσης συμμόρφωσης. Με την ίδια λογική διακρίνει τρεις επίσης βασικούς τέτοιους τύπους «εμπλοκής» των εργαζόμενων με το εξουσιαστικό σύστημα: την αλλοτριωτική,

⁴⁹ Όπως θα δούμε και παρακάτω, οι προσπάθειες αυτές δεν μπόρεσαν πλήρως να ανεξαρτητοποιηθούν από τα λειτουργικά αναλυτικά εργαλεία και η σημασία τους βρίσκεται στη διαφορετική έμφαση που αποδίδουν στις σχέσεις εξουσίας-κυριαρχίας.

⁵⁰ Σε αρκετά σημεία συμπληρωματική των συστημικών προσεγγίσεων, με τη διαφοροποίηση ότι εδώ η σύγκρουση θεωρείται περισσότερο ενδημική στην οργάνωση.

υπολογιστική και ηθική, για να προχωρήσει ακόμα παραπέρα και να διασταυρώσει τους τρεις τύπους εμπλοκής μ'αυτούς της εξουσίας.

Η τάση αυτή συνέχισε να λειτουργεί μέσα σε μία λειτουργική δομή, χρησιμοποιώντας και πολλά συστημικά στοιχεία, ωστόσο πάει παραπέρα από τον T.Parsons αφού αναγνωρίζει ότι οι επίσημοι σκοποί των οργανώσεων ενδέχεται να διαφέρουν από αυτούς που πραγματικά επιδιώκονται (Clegg & Dunkerley, 1980: 149) και θεωρεί τη σύγκρουση ενδημική στις οργανώσεις. Έτσι ενώ η θεωρία της σύγκρουσης δεν αναπτύχθηκε για να δικαιολογήσει την αναγκαιότητά τους (M.Burawoy, 1979: 8), με αποτέλεσμα να περιοριστούν εννοιολογικά σε μηχανισμούς επίβλεψης και επιβολής ομοιόμορφης δράσης για την αποφυγή περεκλίσεων, ενώ η εργατική αντίσταση αναλύεται περιστασιακά σαν παραπροϊόν της ανάλυσης των οργανωτικών συμπεριφορών που προκαλούνται από τη λειτουργία του ελέγχου.

Έτσι σ'αυτή τη θεωρητική τάση η οποία έχει μεγαλύτερη σχέση με το έργο του M.Weber, ο κοινωνικός έλεγχος δεν είναι πια περιθωριακή δραστηριότητα που σχετίζεται με παθολογικά φαινόμενα (όπως στα έργα των Durkheim, Parsons), αλλά ένας πανταχού παρών μηχανισμός κυριαρχίας και συμμόρφωσης, χωρίς να αναπτύσσεται όμως μια συστηματική θεωρία για την αναγκαιότητά του (M.Burawoy, 1985: 69).

Μία ακόμα τάση άρχισε να διαφοροποιείται επίσης από τη λειτουργική ανάλυση και να αναφέρεται στις οργανώσεις με όρους σύγκρουσης και εξουσίας, μεταφέροντας αυτή τη φορά την έμφαση στις σχέσεις των οργανωτικών ομάδων και στη διαφορετική βάση συμφερόντων τους, εξασφαλίζοντας για πρώτη φορά τις βάσεις για μια πιο ολοκληρωμένη θεωρία των σχέσεων εργασίας.

Χαρακτηριστικά ο N.Μουζέλης (1991: 194) αναφέρει:

«Σ'αυτό το πλαίσιο, η έννοια της δύναμης παίζει ένα κρίσιμο ρόλο. Πραγματικά, τα άτομα και οι ομάδες δεν επηρεάζουν με τον ίδιο τρόπο τη λήψη των αποφάσεων και την πολιτική, ούτε έχουν την ίδια πρόσβαση στους οργανωτικούς πόρους. Η κατανομή του ελέγχου πάνω στους πόρους και στη συμπεριφορά των άλλων και συνεπώς ο σχηματισμός ομάδων συμφερόντων που ανταγωνίζονται στην προσπάθεια να διατηρήσουν ή να αλλάξουν προς όφελός τους την παραπάνω κατανομή, αποτελούν κρίσιμα στοιχεία για την κατανόηση της οργανωτικής πραγματικότητας. Η καθυστερημένη, αλλά εκτεινόμενη, συνειδητοποίηση του σημείου αυτού αποτελεί αναμφίβολα ένα από τα πιο σημαντικά θεωρητικά επιτεύγματα στην πρόσφατη θεωρία των οργανώσεων».

Σημαντικό μέρος αυτών των προσπαθειών κατευθύνθηκε προς την ενδο-διευθυντική σύγκρουση. Ο ιεραρχικός καταμερισμός της διεύθυνσης σε διαφορετικά στρώματα και ο οριζόντιος καταμερισμός σε ειδικές επαγγελματικές κατηγορίες, δημιούργησαν τις προϋποθέσεις για τη σύσταση υπό-ομάδων που ανέπτυξαν δικά τους συμφέροντα μέσα στα πλαίσια των οργανώσεων με αποτέλεσμα να έρθουν σε σύγκρουση μεταξύ τους ή να χρησιμοποιήσουν τους οργανωτικούς μηχανισμούς για τους δικούς τους στόχους (Hill, 1981: 82). Η έμφαση μεταφέρεται ανάλογα τη μελέτη

από τη συνεχή «υπόγεια» πάλη, ομάδων επιρροής για την εξασφάλιση δύναμης και μεγαλύτερου μεριδίου από τα οργανωτικά οφέλη, στην άτυπη ενδο-οργανωτική σύγκρουση συνεκτικών επαγγελματικών ομάδων, αγνοώντας όμως συστηματικά τη βασική διάσταση της σύγκρουσης που διέπει τις οργανώσεις εργασίας⁵¹, τη σχέση κεφαλαίου-εργασίας.

⁵¹ Το γεγονός ότι η θεωρία των οργανώσεων, δεν κατανόησε τη διαφορετική φύση των σχέσεων που λαμβάνουν χώρα μέσα σε παραγωγικές οργανώσεις, αλλά αναφέρονταν σχεδόν πάντοτε με γενικούς όρους που κάλυπταν οργανωτικές μορφές από τη φυλακή έως το νοσοκομείο, είναι ένας βασικός παράγοντας γι'αυτήν την αδυναμία της.

5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.

Στο πρώτο κεφάλαιο του θεωρητικού τμήματος αυτής της σπουδής επιχειρήθηκε να παρουσιαστούν σε συντομία οι βασικές αρχές των κλασικών θεωριών για την οργάνωση, που συνιστούν τη μία από τις δύο⁵² θεμελιακές θεωρητικές αφητηρίες για τη σύγχρονη συζήτηση γύρω από τις κοινωνικές σχέσεις που αναπτύσσονται μέσα στη διαδικασία της εργασίας.

Το οδοιπορικό αυτό στα πλαίσια αυτής της θεωρητικής παράδοσης είχε σαν σημείο εκκίνησης τη θεμελιακή συμβολή του έργου του M.Weber στην όλη θεωρητική εξέλιξη και συγκεκριμένα την ανάλυση του για τη γραφειοκρατία. Επεκτείνοντας την έννοια της γραφειοκρατίας σαν τρόπου οργάνωσης και πέρα από τον κρατικό μηχανισμό, ο M.Weber την εντάσσει μέσα στις ευρύτερες δομές της Πολιτικής του Κοινωνιολογίας, ταυτίζοντας την με την τυπική διοικητική οργάνωση που αντιστοιχεί στη νομική ορθολογική εξουσία.

Η ανάλυσή του γύρω από τα «εμπειρικά» στοιχεία της γραφειοκρατίας είναι από πολλές απόψεις αξεπέραστη και ενσωματώνεται συστηματικά από τις μεταγενέστερες προσεγγίσεις. Οι σχέσεις εξουσίας είναι θεμελιακό συστατικό των κοινωνικών σχέσεων που αναπτύσσονται μέσα στη γραφειοκρατία με βασικό τους χαρακτηριστικό την άρρηκτη σύνδεσή τους με τη νομιμοποίηση. Επίσης ενώ αναγνωρίζεται μία εγγενής τάση των σύγχρονων κοινωνιών προς τη γραφειοκρατικοποίηση που διαμορφώνει σημαντικές διαστάσεις αλλοτρίωσης σε ατομικό επίπεδο, ο M.Weber δεν παραλείπει να αναγνωρίσει ενδογενείς δυνάμεις – π.χ η εξειδικευμένη γνώση κάθε θέσης – που περιορίζουν την κυριαρχία των οργανωτικών μηχανισμών ή ευνοούν την αντίσταση των υφισταμένων στον έλεγχο των προϊσταμένων τους. Με άλλα λόγια εισάγοντας με μια πρωτόγονη βέβαια μορφή, την έννοια της αντίστασης κάνει φανερές τις δυσκολίες της πραγματοποίησης του ελέγχου, μια θέση που αναπτύσσουν παραπέρα οι μετά-βεμπεριανές αναλύσεις της γραφειοκρατίας μέσα στην οργανωτική θεωρία. Τα βασικά αυτά θεωρητικά στοιχεία, σε μετεξελιγμένη μορφή έχουν διεισδύσει σ'όλες τις σημαντικές αναλύσεις για τις οργανώσεις και τις σχέσεις εργασίας και σε συνδυασμό με την προσπάθειά του να συνδέσει τις εξελίξεις αυτές μ'ένα ευρύτερο κοινωνικό επίπεδο αναφοράς, αποτελούν τις σημαντικότερες συμβολές του.

Ωστόσο η θέση του για την αποτελεσματικότητα αυτών των μηχανισμών και διαδικασιών, δηλαδή της ταύτισης εξορθολογισμού και γραφειοκρατίας, αγνοώντας μια σειρά από διαμεσολαβητικούς παράγοντες όπως η τεχνολογία, το περιβάλλον, η σύγκρουση και η εργατική αντίσταση, κάνουν φανερή την αδυναμία της θεώρησης και των μεθοδολογικών του εργαλείων κυρίως όσον αφορά τη μικρο-ανάλυση των σχέσεων στην παραγωγή.

Παράλληλα, την ίδια περίπου περίοδο που ο M.Weber έθετε τα θεμέλια μίας κοινωνιολογικής θεωρίας για την οργάνωση, από έναν τελείως διαφορετικό χώρο ο F.W.Taylor εκφράζοντας ένα κίνημα εξορθολογισμού που αναπτύχθηκε στην αμερικάνικη βιομηχανία κάτω από τις νέες αναγκαιότητες που αντιμετώπισε στην

⁵² Το δεύτερο σημαντικό θεωρητικό υπόβαθρο που καθόρισε με τη συμβολή του τις σύγχρονες εξελίξεις γύρω από τη θεωρία και την εμπειρική έρευνα των σχέσεων εργασίας, συνίσταται από τις μελέτες της μαρξιστικής παράδοσης.

καινούργια φάση εξέλιξής της, διατύπωσε τις θεωρητικές αρχές της Επιστημονικής Διεύθυνσης. Αν και θεωρητικά μηχανιστική, η κίνηση αυτή έμελλε να επηρεάσει δραστικά την πρακτική των επιχειρήσεων αλλά και την εξέλιξη της αντίστοιχης ακαδημαϊκής συζήτησης.

Ο εστιασμός αυτών των προσεγγίσεων περιορίζεται σημαντικά, και αναφέρεται κυρίως στα άμεσα προβλήματα της παραγωγής και της αποδοτικότητας, ενώ η στόχευσή τους είναι καθαρά η πρακτική εφαρμογή. Το άτομο αποτελεί τη βασική μονάδα ανάλυσης και θεωρείται ταυτόσημο με οποιοδήποτε μέσο παραγωγής και άρα άμεσα χειραγωγήσιμο με βάση τις «επιστημονικές» αρχές διεύθυνσης. Λόγω της «επιστημονικότητάς» τους οι αρχές και οι πρακτικές τους περιβάλλονται από τη νομιμοποίηση των λειτουργιών τους. Η επιστημονική άσκηση της εξουσίας αποτελεί επομένως θεμελιακό χαρακτηριστικό της επιστημονικής διεύθυνσης, οι μηχανισμοί ελέγχου έχουν σαν μοναδικό στόχο τη μέγιστη αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα της επιχείρησης, ενώ η σύγκρουση και η εργατική αντίσταση δεν έχουν νόημα εξαιτίας του «επιστημονικού» και άρα ουδέτερου και αντικειμενικού τρόπου άσκησης της εξουσίας.

Οι ψυχολογικές και κοινωνιολογικές όψεις των σχέσεων εργασίας αγνοήθηκαν συστηματικά και θεωρήθηκαν άσχετες με τα ζητήματα παραγωγικότητας και αποδοτικότητας που τους απασχόλησαν. Έτσι κρίσιμες μεταβλητές όπως οι άτυπες σχέσεις, η σύγκρουση συμφερόντων, η εργατική αντίσταση, ο διττός χαρακτήρας της εργασιακής διαδικασίας και το περιβάλλον της οργάνωσης, δεν είχαν θέση σ'αυτή την προσέγγιση που δε χαρακτηρίζονταν από μία κοινωνιολογική αντίληψη.

Έχοντας πολλά κοινά σημεία με την έννοια της γραφειοκρατίας που ανέπτυξε ο M.Weber, κυρίως στο χώρο του ελέγχου των εργασιακών καθηκόντων, αλλά με σαφώς πιο περιορισμένο πεδίο αναφοράς και στόχευσης, οι προσεγγίσεις αυτές συνέβαλαν στις απαρχές μιας θεωρίας για την οργάνωση με σημαντικό ρόλο τη μεταγενέστερη εξέλιξή⁵³ της αν και χαρακτηρίστηκαν από έναν σαφή διαχειριστιολογικό προσανατολισμό.

Η θεωρία της γραφειοκρατίας του M.Weber, η επιστημονική διεύθυνση και οι συναφείς της προσπάθειες των θεωριών της τυπικής διοίκησης, αποτέλεσαν το πρώτο στάδιο ανάπτυξης μιας θεωρίας για την οργάνωση που αναπτύχθηκε μέσα στο κοινωνικό-οικονομικό πλαίσιο του Δυτικού Κόσμου των αρχών του αιώνα μας και που χαρακτηρίζονταν από βασικές αδυναμίες.

Μετά τον πρώτο Παγκόσμιο Πόλεμο μέσα σε ένα κοινωνικό και ιδεολογικό «κλίμα» που έδινε όλο και μεγαλύτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα και της συνεργασίας και σαν θεωρητική αντίδραση στις αδυναμίες των πρώτων προσπαθειών, πραγματοποίησε τα πρώτα της βήματα η προσέγγιση των Ανθρώπινων Σχέσεων. Η στόχευση συνεχίζει να είναι σταθερά προς την επίλυση άμεσα παραγωγικών και διευθυντικών προβλημάτων με τη χρήση πλέον της κοινωνικής επιστήμης, ξεκομμένα όμως από οποιαδήποτε ευρύτερη θεωρητική προσέγγιση.

Το επίπεδο αναφοράς μεταφέρεται στην ομάδα εργασίας με αποτέλεσμα ο εργαζόμενος να αναλύεται ενταγμένος μέσα στο πλέγμα των κοινωνικών σχέσεων

⁵³ Κυρίως εξαιτίας της κριτικής που τους ασκήθηκε και των προσπαθειών που πραγματοποιήθηκαν για να ξεπεραστούν οι αδυναμίες τους.

που άμεσα τον περιβάλλουν. Επίσης η έμφαση μετακινείται πλέον στις ανεξερεύνητες άτυπες δομές οργάνωσης σε αντίθεση με τις μέχρι τότε προσπάθειες που εστίαζαν στην τυπική οργανωτική δομή, με αποτέλεσμα να γίνει για πρώτη φορά φανερή η λειτουργία των μηχανισμών που συνδέουν το κοινωνικό και οργανωτικό επίπεδο με τις συμπεριφορές στο πλαίσιο της ομάδας.

Ωστόσο οι γενικεύσεις των συμπερασμάτων της από αυτό το επίπεδο της ομάδας στο οργανωτικό ή κοινωνικό πεδίο αναφοράς, είχε διαστρεβλωτικές επιπτώσεις για τη φύση των εκεί σχέσεων. Η ομάδα εργασίας χαρακτηρίζεται από αρμονία και ισορροπία που προέρχεται από τις κοινές αξίες και τον κοινωνικό έλεγχο που ασκεί στα μέλη της, με αποτέλεσμα οποιαδήποτε σύγκρουση να θεωρείται παθολογικό φαινόμενο. Μελετώντας το πρόβλημα της σύγκρουσης, της εξουσίας και του κοινωνικού ελέγχου μέσα στις συνεκτικές ομάδες εργασίας ανέδειξε τις ψυχολογικές και κοινωνικό-ψυχολογικές της διαστάσεις σε επίπεδο διαπροσωπικών σχέσεων. Η γενίκευση αυτών των θέσεων για το σύνολο της οργάνωσης χαρακτηρίστηκε από την αδυναμία διάκρισης ανάμεσα στις διαπροσωπικές διενέξεις και την κοινωνική δομική σύγκρουση. Επίσης αγνόησαν τη σημασία του οικονομικού παράγοντα, ανέδειξαν σε κυρίαρχη θέση τα ψυχολογικά στοιχεία της οργανωτικής συμπεριφοράς, ενώ χρησιμοποιώντας το αναλυτικό εργαλείο του κλειστού συστήματος αδιαφόρησαν για τις περιβαλλοντικές επιρροές και χαρακτηρίστηκαν από μία στατικότητα στην ανάλυσή τους.

Η συμβολή των Ανθρώπινων Σχέσεων – την περίοδο του μεσοπολέμου – αποτέλεσε το δεύτερο μεγάλο στάδιο στην εξέλιξη της θεωρίας για τις σχέσεις εργασίας. Αν και εξαιτίας των αδυναμιών της δεν μπόρεσε να αντεπεξέρθει στις μεταπολεμικές προκλήσεις του κοινωνικού και ιδεολογικού πλαισίου, η επιρροή της ήταν σημαντική στις μεταγενέστερες προσεγγίσεις.

Χαρακτηριστική είναι η περίπτωση της Plant Sociology που αναπτύχθηκε σε στενή σχέση με τις θέσεις της Σχολής των Ανθρώπινων Σχέσεων, εστιάζοντας στους βιομηχανικούς χώρους και δίνοντας έμφαση στην εργασιακή συμπεριφορά και σε μεταβλητές που θεωρήθηκαν ότι την καθορίζουν όπως η τεχνολογία και το στυλ της διεύθυνσης και ελέγχου. Οι προσπάθειες αυτές ξέφυγαν από την άμεση σύνδεση με τις αναγκαιότητες της διεύθυνσης διευρύνοντας έτσι το θεωρητικό πεδίο ανάλυσης τους και εξασφαλίζοντας σημαντικές συμβολές για την ανάπτυξη μιας κοινωνιολογίας της εργασίας και αρκετά διεισδυτικές αναλύσεις. Ωστόσο ο εμπειρικός τους προσανατολισμός, ο εστιασμός τους σ'ένα μικρό επίπεδο και η έλλειψη σύνδεσής τους με ευρύτερες κοινωνιολογικές θεωρήσεις, τις οδήγησε να υιοθετήσουν τις βασικές θέσεις των Ανθρώπινων Σχέσεων, αγνοώντας τις ευρύτερες κοινωνικές, οικονομικές και ιδεολογικές διασυνδέσεις και επιρροές στην οργανωτική συμπεριφορά και δίνοντας έμφαση στις άτυπες κυρίως δομές.

Τέλος μέσα στη δεκαετία του πενήντα πραγματοποιήθηκε η σημαντική θεωρητική κίνηση από την Plant στην Οργανωτική Κοινωνιολογία. Οι προσπάθειες αυτές ξεφεύγοντας από τον εμπειρισμό και ακόμα περισσότερο από τη σύνδεση με τις άμεσες αναγκαιότητες της διεύθυνσης και έχοντας σαν στόχο την παραγωγή γενικεύσεων για το σύνολο των οργανώσεων, συνδέθηκαν αναγκαστικά με τις κλασικές κοινωνιολογικές θεωρίες και απέκτησαν μια μεγαλύτερη θεωρητική ωριμότητα. Η Οργανωτική Κοινωνιολογία χαρακτηρίστηκε από μία πληθώρα σχολών καθώς με τη διεύρυνση του πεδίου της παρατηρήθηκε μία θεωρητική εξειδίκευση.

Μέσα σ' αυτή την αχανή οργανωτική φιλολογία διακρίναμε μερικούς βασικούς θεωρητικούς προσανατολισμούς.

Τα βασικά αναλυτικά εργαλεία που χρησιμοποιήσαν προέρχονταν βασικά από τη λειτουργική θεωρία⁵⁴, με βασικότερο αυτό του κοινωνικού συστήματος. Η μία θεωρητική παράδοση που είχε τις ρίζες της στα έργα του E. Durkheim και αναπτύχθηκε παραπέρα από τον T. Parsons, θεώρησε ότι οι οργανώσεις είναι κλειστά ή ανοικτά συστήματα που χαρακτηρίζονται από αρμονία και ισορροπία που εξασφαλίζονται από τη λειτουργία των αξιών. Ο κατεξοχήν μηχανισμός ελέγχου είναι σ' αυτές τις περιπτώσεις η νομιμοποιητική δράση των αξιών, δηλαδή της κυρίαρχης ιδεολογίας, ενώ υποβοηθητική είναι η λειτουργία του κοινωνικού ελέγχου που αφορά τα παθολογικά φαινόμενα της παρέκκλισης. Ο άλλος συγγενικός θεωρητικός προσανατολισμός που προέρχονταν κυρίως από την παράδοση του M. Weber υποστήριξε ότι η σύγκρουση είναι ενδημική και άρα η κυριαρχία και ο κοινωνικός έλεγχος είναι θεμελιακά χαρακτηριστικά των σχέσεων εργασίας και βασικά λειτουργικά στοιχεία των οργανώσεων. Έτσι ενώ οι διαδικασίες ελέγχου αποτέλεσαν αντικείμενο ανάλυσης, δεν αναπτύχθηκε μια συστηματική θεωρία της σύγκρουσης για να αιτιολογήσει την αναγκαιότητα τους, με αποτέλεσμα να περιοριστούν εννοιολογικά σε μηχανισμούς επίβλεψης και επιβολής ομοιόμορφης δράσης. Τέλος αν κάποιες περιστασιακές προσπάθειες προς αυτήν την κατεύθυνση εμφανίστηκαν και κυρίως προς τη σύγκρουση που προέρχεται από τη διαφοροποίηση των συμφερόντων των οργανωτικών ομάδων, αγνόησαν συστηματικά τη διάσταση της σχέσης κεφαλαίου-εργασίας.

Η παραπάνω ανάλυση δεν είχε την πρόθεση να εξαντλήσει τις θεωρητικές προσπάθειες που προσέγγισαν με διάφορους τρόπους και κάτω από διαφορετικές οπτικές τις κοινωνικές σχέσεις στην παραγωγή, αλλά να παρουσιάσει μ' ένα κριτικό τρόπο τα θεμελιακά στάδια στην εξέλιξη της θεωρητικής σκέψης σ' αυτό το χώρο. Καθεμία σχεδόν από τις κλασικές αυτές θεωρητικές σχολές, συνέβαλε με το δικό της τρόπο είτε με τη μέθοδό της, είτε με τη θεωρία της και τα αναλυτικά της εργαλεία, στη μακρά αυτή πνευματική εξέλιξη.

Τα συμπεράσματα και οι μέθοδοι ανάλυσης που αναδείχθηκαν από αυτές τις προσεγγίσεις, όπως η σημασία και η λειτουργία της τυπικής δομής, η ανάλυση των άτυπων σχέσεων, οι επιρροές του ευρύτερου περιβάλλοντος, οι επιπτώσεις της τεχνολογίας, η λειτουργία των μηχανισμών σύνδεσης του κοινωνικού, οργανωτικού, ομαδικού και ατομικού επιπέδου, η ανάλυση των διαδικασιών ελέγχου, συμμόρφωσης και κυριαρχίας αλλά ακόμα και η ανάδειξη της μερικής αυτονομίας του οργανωτικού επιπέδου, είναι το αναγκαίο υπόβαθρο για κάθε θεωρητική και εμπειρική προσέγγιση ανεξάρτητα από το θεωρητικό της προσανατολισμό. Σύγχρονες αναλύσεις που αγνόησαν παντελώς αυτά τα συμπεράσματα, έχασαν πολύτιμο χρόνο και ενέργεια, για να επιστρέψουν τελικά σ' αυτά μέσα από μία διαφορετική θεωρητική εξέλιξη.

Ωστόσο οι προσπάθειες των κλασικών θεωριών της οργάνωσης παρουσίασαν την αποδοτικότητα και τον ορθολογισμό με όρους ουδέτερους αγνοώντας τις πολιτικές και τις κοινωνικές τους διαστάσεις, ενώ έδωσαν μια υπερβολική έμφαση στην αρμονία ή καλύτερα αγνόησαν συστηματικά τη δομική σύγκρουση των

⁵⁴ Χωρίς να αποκλείονται δάνεια ακόμα και από τη φαινομενολογία.

συμφερόντων μέσα στις οργανώσεις. Οι αδυναμίες τους αυτές συνδέονται με ένα άμεσο ή έμμεσο, μικρότερο ή μεγαλύτερο διευθυντικό προσανατολισμό, με αποτέλεσμα να λειτουργήσουν σαν ρυθμιστικές θεωρίες υπαγόμενες στις προθέσεις και τις πρακτικές του οργανωτικού ελέγχου (Thompson & McHugh, 1990: 30).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ: Η ΜΑΡΞΙΣΤΙΚΗ ΠΑΡΑΔΟΣΗ.

1. Η ΒΑΣΙΚΗ ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΔΟΜΗ.

Η θεωρία του Κ.Μαρχ όπως και όλη η θεωρητική παράδοση που οικοδομήθηκε πάνω σ'αυτήν, εστίασε με μεγάλη προσοχή στις κοινωνικές σχέσεις και διαδικασίες που λαμβάνουν χώρα στο σημείο της παραγωγής. Η έμφαση αυτή ερμηνεύεται από την κεντρικότητα που αποδίδει αυτή η παράδοση στη σφαίρα της παραγωγής και στη σημασία της στην όλη διαδικασία δημιουργίας και αναπαραγωγής του κεφαλαίου (Littler, 1982: 20). Η Μαρξική ανάλυση σ'αυτό το σημείο δεν έχει σαν στόχο να αποκαλύψει μόνο τον τρόπο που το κεφάλαιο παράγει, αλλά και πώς το ίδιο το κεφάλαιο παράγεται και αναπαράγεται σαν κοινωνική σχέση μέσα από τη διαδικασία της παραγωγής (Knights & Willmott, 1990: 2).

Έτσι ο Κ.Μαρχ μπορεί να μην ενδιαφέρθηκε για την ανάλυση των οργανώσεων αυτών κάθε αυτών και για την ανάπτυξη μιας θεωρίας των οργανώσεων όπως αυτής που παρουσιάσαμε στην προηγούμενη ενότητα, ωστόσο έθεσε στο κέντρο της προσοχής του θέματα που αφορούσαν τις σχέσεις που αναπτύσσονταν μέσα στην παραγωγική διαδικασία, στην προσπάθεια του να αναπτύξει μια κριτική κοινωνική θεωρία και πρακτική. Οι αναλύσεις του αυτές διαμόρφωσαν μια θεωρητική δομή και ένα σύνολο από αναλυτικά εργαλεία με τα οποία προσέγγισε τις σχέσεις εργασίας και τις συνέδεσε με τον ευρύτερο κοινωνικό τρόπο παραγωγής. Βασική θέση μέσα στο σύνολο αυτών των αναλυτικών του εργαλείων κατέχει η έννοια της «διαδικασίας της εργασίας», που εξαιτίας του γεγονότος ότι αποτέλεσε ένα θεμελιακό δάνειο της σύγχρονης συζήτησης από τη Μαρξική θεωρία, αποκτά και ένα επιπρόσθετο ενδιαφέρον.

Η εργασία σαν μια διαδικασία ανάμεσα στον άνθρωπο και τη φύση ήταν πάντα βασική προϋπόθεση στις ανθρώπινες κοινωνίες για την ικανοποίηση αναγκών. Ο άνθρωπος «επενεργώντας με την κίνηση αυτή πάνω στη φύση που βρίσκεται έξω απ'αυτόν και αλλάζοντάς την, αλλάζει ταυτόχρονα και τη δική του φύση. Αναπτύσσει τις δυνάμεις που κοιμούνται μέσα της και υποτάσσει στην κυριαρχία του το παιχνίδι των δυνάμεών της» (Marx, 1978: 190).

Η διαδικασία αυτή της αλληλεπίδρασης ανάμεσα στον άνθρωπο και τη φύση, την οποία αποκαλεί διαδικασία της εργασίας, συνίσταται από τρία απλά αφηρημένα στοιχεία: (i) τη **σκόπιμη ανθρώπινη δραστηριότητα ή εργασία** (ii) το **αντικείμενο** πάνω στο οποίο πραγματοποιείται η εργασία και (iii) τα **μέσα** με τα οποία εκτελείται (Marx, 1978: 191). Αυτά τα απλά στοιχεία συνδυάζονται με ένα συγκεκριμένο τρόπο, όπου η ανθρώπινη εργασία επιφέρει με τα μέσα της μια αλλαγή στο αντικείμενο, που επιδιώκεται εκ των προτέρων. Αυτή η διαδικασία σύνδεσης της εργασίας με το αντικείμενο της διαμέσου του μέσου εργασίας, επιτυγχάνει την αντικειμενοποίηση της εργασίας και την επεξεργασία του αντικειμένου και τελειώνει με τη δημιουργία του προϊόντος ή της αξίας χρήσης.

Η διαδικασία της εργασίας λοιπόν, στη γενική της φύση είναι κατά τον Κ.Μαρχ:

«...σκοπίμη δραστηριότητα για την κατασκευή αξιών χρήσης, για την ιδιοποίηση του φυσικού στοιχείου για τις ανθρώπινες ανάγκες, γενικός όρος της ανταλλαγής της ύλης ανάμεσα στον άνθρωπο και τη φύση, αιώνιος φυσικός όρος της ζωής του ανθρώπου και για αυτό ανεξάρτητος από κάθε μορφή αυτής της ζωής, πιο σωστά είναι κάτι εξίσου κοινό για όλες τις κοινωνικές μορφές. Γι' αυτό το λόγο δεν μας χρειάστηκε να παραστήσουμε τον εργάτη στη σχέση του με τους άλλους εργάτες. Έφταναν ο άνθρωπος και η εργασία του από τη μία πλευρά, η φύση και οι ύλες της από την άλλη» (Marx, 1978: 197).

Ενώ η γενική φύση αυτής της διαδικασίας είναι κοινή σ' όλες τις κοινωνικές μορφές, ιδιομορφίες παρουσιάζονται στη συγκεκριμένη μορφή της μέσα στο πλαίσιο κάθε τρόπου παραγωγής. Ιδιομορφίες που ουσιαστικά αντανακλούν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της φύσης του τρόπου παραγωγής που εμπεριέχει αυτήν την αλληλεπίδραση ανθρώπου και φύσης.

Ο καπιταλιστικός τρόπος παραγωγής¹ χαρακτηρίζεται από την ύπαρξη «ελεύθερης εργασίας» και από τον ανταγωνισμό των μονάδων του κεφαλαίου μέσα στα πλαίσια της αγοράς. Η εργασία είναι ελεύθερη με δύο έννοιες. Πρώτο, ο εργάτης έχει αποδεσμευτεί από προσωπικές εξαρτήσεις φεουδαρχικού τύπου και μπορεί κατά βούληση να πουλήσει την εργασιακή του δύναμη και δεύτερο, είναι ελεύθερος από την κατοχή μέσων παραγωγής και άρα πρέπει να πουλήσει την εργασιακή του δύναμη σε κάποιον καπιταλιστή για να ζήσει. Επίσης οι ατομικές μονάδες του κεφαλαίου υπόκεινται στην αναγκαιότητα της συσσώρευσης και της άντλησης υπεραξίας και μέσο της αγοράς στις δυνάμεις του ανταγωνισμού. Όπως ήδη αναφέραμε όμως η υπεραξία κατά τον K.Marx δημιουργείται στη σφαίρα της παραγωγής και συγκεκριμένα στη διαδικασία της παραγωγής και ενσωματώνεται στο προϊόν της, δηλαδή στο εμπόρευμα.

Η διαδικασία της παραγωγής σε κάθε εμπορευματικό τρόπο παραγωγής είναι η άμεση ενότητα της διαδικασίας της εργασίας και της διαδικασίας δημιουργίας ανταλλακτικής αξίας, όπως το άμεσο τους αποτέλεσμα, το εμπόρευμα είναι άμεση ενότητα αξίας χρήσης και ανταλλακτικής αξίας (Marx, 1983: 62). Η διαδικασία της εργασίας είναι εδώ μέσο της διαδικασίας δημιουργίας αξίας. Στον καπιταλιστικό τρόπο παραγωγής σαν μία ιδιαίτερη μορφή εμπορευματικής οικονομίας, η διαδικασία της δημιουργίας αξίας παίρνει τη μορφή της διαδικασίας αξιοποίησης, στην ουσία δηλαδή παραγωγής υπεραξίας μέσο της νέας αξίας που δημιουργείται. Με τα λόγια του ίδιου του K.Marx (1978: 199) ο καπιταλιστής «θέλει να παραγάγει όχι μόνο μίαν αξία χρήσης, μα ένα εμπόρευμα, όχι μόνο αξία χρήσης, μα αξία, και όχι μόνο αξία, μα και υπεραξία».

Έτσι λοιπόν κάτω από την αναγκαιότητα της επίτευξης της παραγωγής υπεραξίας², η διαδικασία της εργασίας στον καπιταλισμό χρησιμοποιείται σαν μέσο για την επίτευξη του παραπάνω στόχου. Οι δύο διαδικασίες δεν είναι στην

¹ Ο οποίος και αποτελεί το κύριο πεδίο αναφοράς.

² Το μέγεθος της οποίας θα επιτρέπει τουλάχιστον την επιβίωση της ατομικής μονάδας κεφαλαίου στα πλαίσια της αγοράς.

πραγματικότητα παρά διαφορετικές όψεις της ενιαίας διαδικασίας της παραγωγής. Η μια προϋποθέτει την άλλη. Η διαδικασία της εργασίας εισάγει τη διαδικασία αξιοποίησης και η διαδικασία αξιοποίησης ολοκληρώνει τη διαδικασία της εργασίας.

Κάτω από αυτές τις αναγκαιότητες η καπιταλιστική διαδικασία της εργασίας ενώ διατηρεί τη «γενική φύση» που περιγράψαμε παραπάνω και ενώ δεν αλλάζει μονομιάς από το γεγονός ότι μπαίνει στη μέση ο κεφαλαιοκράτης, παρουσιάζει ωστόσο δύο ιδιόμορφα χαρακτηριστικά. Πρώτον, ο εργάτης πλέον εργάζεται κάτω από τον έλεγχο του κεφαλαιοκράτη στον οποίο ανήκει η εργασία του και ο οποίος προσέχει η δουλειά να προχωράει κανονικά και τα μέσα παραγωγής να χρησιμοποιούνται σκόπιμα και δεύτερον, το προϊόν αυτής της διαδικασίας είναι **ιδιοκτησία** του κεφαλαιοκράτη και όχι του άμεσου παραγωγού (Marx, 1978: 198, 1983: 88).

Ας δούμε όμως πιο συγκεκριμένα τι σημαίνουν οι παραπάνω ιδιομορφίες. Ο φορέας του κεφαλαίου για να θέσει σε κίνηση τη διαδικασία της παραγωγής πρέπει να έχει στην ιδιοκτησία του τόσο τα μέσα παραγωγής όσο και την εργασιακή δύναμη. Ο χώρος στον οποίο ο κεφαλαιοκράτης αναζητά την εργασιακή δύναμη είναι η αγορά εργασίας. Εκεί, από τη μία μεριά πηγαίνει ο εργάτης, κάτω από την πίεση των αναγκών του που δεν μπορεί να ικανοποιήσει με άλλο τρόπο γιατί έχει αλλοτριωθεί από τα μέσα παραγωγής και από την άλλη ο κεφαλαιοκράτης κάτω από την αναγκαιότητα του να αξιοποιήσει το κεφάλαιό του. Αυτό που αγοράζεται και πουλιέται στην αγορά εργασίας δεν είναι τίποτα άλλο παρά εργασιακή δύναμη ή ικανότητα για εργασία. Δηλαδή «το σύνολο των φυσικών και πνευματικών ικανοτήτων που υπάρχουν στο σώμα, στη ζωντανή προσωπικότητα ενός ανθρώπου και που τις βάζει σε κίνηση κάθε φορά που παράγει οποιουδήποτε είδους αξίες χρήσης» (Marx, 1978: 180).

Το παραπάνω εμπόρευμα όμως έχει μια ιδιόμορφη φύση που δημιουργεί προβλήματα στον κεφαλαιοκράτη. Η ιδιομορφία του συνίσταται στο ότι η αξία χρήσης του δεν εμφανίζεται αμέσως με την ανταλλαγή. **Η αξία χρήσης της εργασιακής δύναμης συνίσταται μόνο στην κατοπινή ενεργό εκδήλωση της και διαχωρίζεται χρονικά από τη στιγμή της εκποίησής της** (K.Marx, 1978: 186). Έτσι το πρόβλημα που πάντα έχει να αντιμετωπίσει ο κεφαλαιοκράτης είναι η εμφάνιση της αξίας χρήσης της εργασιακής δύναμης με την ενεργό εκδήλωσή της. Ο αγοραστής της εργατικής δύναμης την καταναλώνει μέσα στη διαδικασία της εργασίας, έτσι ώστε να εμφανιστεί η αξία χρήσης του εμπορεύματος που αγόρασε, μέσα από την εργασία που θα δημιουργηθεί.

Κάτω από αυτή τη θεμελιακή αναγκαιότητα, ο κεφαλαιοκράτης αναλαμβάνει τον έλεγχο της διαδικασίας της εργασίας, έτσι ώστε να πραγματοποιηθεί η αρτιότερη γι'αυτόν μεταμόρφωση της εργασιακής δύναμης σε εργασία. Μ'άλλα λόγια, έχει γίνει φανερό ότι το μέρος του κεφαλαίου που μετατράπηκε σε εργασιακή δύναμη, μπορεί και μεταβάλει την αξία του – είναι μεταβλητό κεφάλαιο – μια μεταβολή όμως που εξαρτάται κατά μεγάλο μέρος από τον έλεγχο που ασκεί ο κεφαλαιοκράτης στη διαδικασία κατανάλωσής του.

Έτσι ενώ είναι υπόθεση του κεφαλαιοκράτη η επιλογή των μέσων παραγωγής και της εργασιακής δύναμης που χρησιμοποιεί, ωστόσο εν μέρει εξαρτάται από την εργασία η διατήρηση της αξίας του σταθερού κεφαλαίου, «αν αυτό καταναλώνεται κατά το περισσότερο δυνατό μόνο παραγωγικά, από το αν δε διασπαθίζεται, γιατί

αλλιώς θα περιέχονταν στο προϊόν ένα μεγαλύτερο μέρος αντικειμενοποιημένης αξίας από ότι είναι κοινωνικά αναγκαίο. Αυτό εξαρτάται μερικά από τους ίδιους τους εργάτες και εδώ αρχίζει η επίβλεψη του καπιταλιστή» (Marx, 1983: 54). Επίσης η εργασία πρέπει να εκτελείται με τάξη, με σκοπιμότητα έτσι ώστε να παράγεται η αξία χρήσης με μία επιτυχημένη μορφή. «Εδώ παίζει πάλι τον ρόλο της η επίβλεψη και η πειθαρχία του καπιταλιστή» (Marx, 1983: 54). Επίσης ο φορέας του κεφαλαίου είναι αναγκασμένος να πιέζει τον εργάτη να δίνει στην εργασία του τουλάχιστον τον κοινωνικά αναγκαίο βαθμό έντασης ή/και να την παρατείνει χρονικά πέρα από την αναγκαία διάρκεια για την αποπλήρωση του μισθού της εργασίας, έτσι ώστε να επιτευχθεί με το κίνητρο και το αποτέλεσμα της διαδικασίας της παραγωγής, δηλαδή η παραγωγή της υπεραξίας.

Επειδή η συσσώρευση του κεφαλαίου εξαρτάται περισσότερο από την παραγωγικότητα της εργασίας που χρησιμοποιείται, είναι κατανοητός ο «φανατισμός» με τον οποίο ο φορέας του κεφαλαίου ασκείται στην επιβολή του ελέγχου και της πειθαρχίας στους συνδουασμένους εργάτες που απασχολεί, μια λειτουργία που γίνεται περιττή σε ένα κοινωνικό καθεστώς, στο οποίο οι εργάτες εργάζονται για δικό τους λογαριασμό (K.Marx, 1978β: 112).

Η παραπάνω αναφορά μας οδηγεί σε μια θεμελιακή συμβολή του K.Marx στην όλη συζήτηση για τις σχέσεις εργασίας: στη **διττή φύση της διεύθυνσης και του ελέγχου** μέσα στην καπιταλιστική διαδικασία της παραγωγής.

Κάθε κοινωνικά συνδουασμένη εργασία σε μια σχετικά μεγάλη κλίμακα, διαπερνιέται από την αναγκαιότητα μιας λειτουργίας που να συντονίζει, συγχρονίζει και να εναρμονίζει τις ατομικές δραστηριότητες και να εκτελεί τα καθήκοντα που πηγάζουν από την κίνηση του συνολικού παραγωγικού σώματος σε διάκριση από την κίνηση των αυτοτελών οργάνων του, ή με τα λόγια του ίδιου του K.Marx (1978: 346) «ένας μονάχος βιολίστας διευθύνει τον ίδιο τον εαυτό του, ενώ μια ορχήστρα χρειάζεται το μαέστρο της».

Ωστόσο σε κάθε τρόπο παραγωγής που βασίζεται στην αντίθεση ανάμεσα στον άμεσο παραγωγό και τον ιδιοκτήτη των μέσων παραγωγής, σε κάθε ταξική κοινωνία δηλαδή, η διεύθυνση και ο έλεγχος αποκτά ταυτόχρονα και μια δεύτερη λειτουργία που προκύπτει από τον ανταγωνιστικό χαρακτήρα των κοινωνικών σχέσεων και που αποβλέπει στην αναπαραγωγή της κυριαρχίας των εκμεταλλευτών και στην ελαχιστοποίηση της αντίστασης των άμεσων παραγωγών. Όσο μεγαλύτερη είναι η αντίθεση ανάμεσα στον άμεσο παραγωγό και τον ιδιοκτήτη των μέσων παραγωγής τόσο μεγαλύτερος είναι ο ρόλος που παίζει αυτή η λειτουργία, γι'αυτό φτάνει στο ανώτατο της σημείο στο δουλκτοκτητικό σύστημα (Marx, 1978β: 484-485).

Ο καπιταλιστικός τρόπος παραγωγής σαν μια ιδιαίτερη μορφή ανταγωνιστικού και εκμεταλλευτικού τρόπου παραγωγής χαρακτηρίζεται και αυτός από μια ιδιαίτερη μορφή αυτής της διττής λειτουργίας. Διττή φύση, επειδή διφυής είναι η ίδια η διαδικασία παραγωγής, που από τη μία μεριά είναι κοινωνική διαδικασία της εργασίας για την παραγωγή αξιών χρήσης και από την άλλη διαδικασία αξιοποίησης του κεφαλαίου, παραγωγής υπεραξίας δηλαδή. Άρα η καπιταλιστική διεύθυνση και η αναγκαιότητα του ελέγχου:

«δεν είναι μόνο μια ειδική λειτουργία που πηγάζει από τη φύση του κοινωνικού προτσές της εργασίας και που ανήκει σ'αυτό, είναι

ταυτόχρονα και λειτουργία της εκμετάλλευσης ενός κοινωνικού προτσές εργασίας και γιαυτό καθορίζεται από τον αναπόφευκτο ανταγωνισμό ανάμεσα στον εκμεταλλευτή και στην πρώτη ύλη της εκμετάλλευσής του» (Marx, 1978: 346).

Σχετική είναι και η θέση του F.Engels (1978) σχετικά με τη φύση της εξουσίας που αποκρυσταλλώνεται στο «Περί Αυθεντίας» άρθρο του. Από τη στιγμή που η διαπλοκή συνδυνασμένων δράσεων αντικαθιστά την ανεξάρτητη εργασιακή δράση των ατόμων, η οργάνωση είναι αναγκαία και η οργάνωση είναι αδιανόητη χωρίς την επιβολή της θέλησης κάποιου άλλου πάνω στη δική μας και την προϋπόθεση της υποταγής. Έτσι «από την μια μεριά, μια κάποια αυθεντία, άσχετα από το πώς παρέχεται, και από την άλλη μεριά μια κάποια υποταγή είναι πράγματα που ανεξάρτητα από κάθε κοινωνική οργάνωση, μας επιβάλλονται μαζί με τις υλικές συνθήκες κάτω από τις οποίες παράγουμε και θέτουμε σε κυκλοφορία τα προϊόντα» (Engels, 1978: 246). Ταυτόχρονα όμως ο F.Engels κάνει ένα βήμα παραπέρα που τον διακρίνει από την αστική σύλληψη της εξουσίας, για να υποστηρίξει ότι η αυθεντία θα πρέπει να περιοριστεί «στα όρια και μόνο που οι συνθήκες της παραγωγής την κάνουν αναπόφευκτη», υπονοώντας σαφώς ότι η καπιταλιστική της μορφή διαχέεται και σ' άλλα πεδία που καθορίζονται από τις αναγκαιότητες που θέτουν οι ανταγωνιστικές σχέσεις της παραγωγής.

Οι ανταγωνιστικές σχέσεις της παραγωγής και τα διαφορετικά συμφέροντα των άμεσων παραγωγών κατά τον K.Marx (1978: 346-347) είναι φυσικό να οδηγήσουν στην εμφάνιση της εργατικής αντίστασης, που ενισχύεται από την αύξηση του αριθμού των ταυτόχρονα απασχολούμενων εργατών και επομένως αυξάνει κατ'ανάγκη την πίεση του κεφαλαίου για την υπερνίκηση αυτής της αντίστασης, ενώ στη μορφή της η πίεση αυτή του κεφαλαίου είναι δεσποτική³ με βασικό της χαρακτηριστικό τον εξαναγκασμό.

Συνοψίζοντας την παραπάνω θεωρητική δομή, μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι ο K.Marx στο έργο⁴ της ωριμότητάς του, προσεγγίζει με συστηματικό τρόπο τις κοινωνικές σχέσεις που αναπτύσσονται στην παραγωγή, κάνοντας χρήση των βασικών αναλυτικών εργαλείων της πολιτικής οικονομίας του. Έτσι τις συνδέει με τα χαρακτηριστικά και τις απαιτήσεις του ευρύτερου τρόπου παραγωγής, διαπιστώνοντας τις ιδιομορφίες της καπιταλιστικής διαδικασίας της εργασίας, την αναγκαιότητα και τη διττή φύση του ελέγχου, την εργατική αντίσταση που αναπτύσσεται ενάντια σ' αυτόν και το δεσποτισμό που χαρακτηρίζει το εργοστασιακό καθεστώς. Και είναι βέβαια χαρακτηριστική η διαφοροποίηση αυτής της προσέγγισης από το προηγούμενο θεωρητικό υπόβαθρο που αναλύσαμε. Χαρακτηριστικά ο N.Πουλατζάς (1984: 283-284) αναφέρει:

³ Στο δεσποτισμό του κεφαλαίου θα επιστρέψουμε αναλυτικότερα στην ανάλυση της τυπικής και πραγματικής υπαγωγής της εργασίας.

⁴ Κυρίως στο πρώτο τόμο του «Κεφαλαίου» και στα «Αποτελέσματα της Άμεσης Διαδικασίας Παραγωγής» [το οποίο αποτελούσε το vi κεφάλαιο ή το vii μέρος του πρώτου τόμου του «Κεφαλαίου»] που έμεινε για πολύ καιρό ανέκδοτο, για να δημοσιευθεί για πρώτη φορά στα 1933 στη Μόσχα και να διαδοθεί η μελέτη του στα τέλη πλέον της δεκαετίας του εξήντα. Χαρακτηριστικά αναφέρω ότι στην Αγγλία για πρώτη φορά δημοσιεύθηκε αυτό το σημαντικό κείμενο – που αποτελεί ένα είδος σύνδεσης του πρώτου και δεύτερου τόμου του Κεφαλαίου – από τις εκδόσεις Penguin στα 1976, σαν Παράρτημα του Πρώτου Τόμου.

«Ο δεσποτισμός του εργοστασίου είναι ο τύπος των πολιτικών σχέσεων στη διευρυνόμενη αναπαραγωγή των κοινωνικών τάξεων, μέσα στον ίδιο τον χώρο όπου δημιουργούνται οι σχέσεις παραγωγής και εκμετάλλευσης: οι εξουσίες που απορρέουν απ'αυτές δεν είναι διόλου σχέσεις «οργανωτικές» στους κόλπους μιας «επιχείρησης» ως «θεσμού». Η **κεφαλαιοκρατική επιχείρηση**⁵ δεν είναι η ίδια παρά η συνάρθρωση των σχέσεων παραγωγής με τις πολιτικές και ιδεολογικές σχέσεις μέσα σε μια παραγωγική μονάδα ως κέντρο ιδιοποίησης της φύσης και ως κέντρο εκμετάλλευσης.»

⁵ Η έμφαση είναι του πρωτότυπου.

2. Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΚΑΠΙΤΑΛΙΣΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ.

Ο Κ.Μαrx ωστόσο δεν περιορίστηκε μόνο στην παραπάνω θεωρητική δομή αλλά προσπάθησε να αναλύσει και την εξέλιξη της καπιταλιστικής εργασιακής διαδικασίας και των σχέσεων εργασίας που λαμβάνουν χώρα μέσα σ' αυτή, με αποτέλεσμα να διαθέτουμε ένα πλούσιο υλικό από τη συγκεκριμένη διεισδυτική μελέτη του, των βασικών χαρακτηριστικών της σχέσης κεφαλαίου-εργασίας στους χώρους παραγωγής.

Αυτή η περισσότερο εμπειρική ανάλυση της ιστορικής εξέλιξης των μεθόδων και σχέσεων εργασίας τον οδήγησε να διακρίνει τρία βασικά στάδια: (i) τη συνεργασία, (ii) τη μανουφακτούρα και (iii) τη μεγάλη βιομηχανία Παρόλο που είναι ανοικτό ακόμα το ζήτημα του αν αυτές οι κατηγορίες αφορούν ιστορικές φάσεις ή αναλυτικούς τύπους ανεξάρτητα ιστορικών μορφών (Littler, 1982: 21), μία λεπτομερής παρουσίασή τους θα μας βοηθήσει να σκιαγραφήσουμε πιο ολοκληρωμένα και συγκεκριμένα τις θέσεις της Μαρξιστικής παράδοσης γύρω από τα θέματα αυτής της μελέτης.

2.1. Η Απλή Συνεργασία.

Στις απαρχές του καπιταλισμού το κεφάλαιο ενώ στράφηκε στις μεταποιητικές δραστηριότητες χαρακτηρίστηκε από μία τάση να παρακάμψει το ζήτημα του ελέγχου, αγοράζοντας αντί για εργατική δύναμη έτοιμη εργασία. Η τάση αυτή πήρε τη μορφή μιας μεγάλης ποικιλίας συστημάτων υπέρ-εργολαβίας (Braverman, 1974: 61). Ο κοινός παρανομαστής όλων αυτών των παραγωγικών συστημάτων ήταν η παρουσία του κεφαλαίου στην αρχή και στο τέλος⁶ της άμεσης παραγωγικής διαδικασίας, συνδέοντας μια σειρά από σκόρπιους άμεσους παραγωγούς ή εργαστήρια παραγωγών. Η επέμβαση του κεφαλαίου σε τελική ανάλυση δεν μπορεί να χαρακτηριστεί άμεσα παραγωγική και μάλλον παραμένει εμπορικού χαρακτήρα. Σ' αυτούς τους τρόπους του παράγει, οι άμεσοι παραγωγοί⁷ ήταν κάτοχοι των εργαλείων τους και της τέχνης τους με αποτέλεσμα να κυριαρχούν στη διαδικασία της εργασίας. Το γεγονός αυτό οδήγησε το κεφάλαιο να αναπτύξει μηχανισμούς ελέγχου των παραγωγών που περιστρέφονταν κυρίως στη σφαίρα της ανταλλαγής και της κυκλοφορίας αλλά όχι της παραγωγής, παρόλο που είχαν επιπτώσεις σ' αυτήν. Βασικοί στόχοι αυτών των μηχανισμών ήταν η ποσότητα, η ποιότητα και η τιμή της παραγωγής. Έτσι για παράδειγμα η πτώση της τιμής του παραγόμενου κομματιού, έτσι ώστε οι παραγωγοί να πρέπει να παράγουν περισσότερο για να καλύψουν τις ανάγκες τους, οι χρηματικές ποινές σε περίπτωση

⁶ Στην αρχή, διότι προμηθεύει με εξοδά του την πρώτη ύλη στο βιοτέχνη και στο τέλος διότι αναλαμβάνει κατ' αποκλειστικότητα τη διάθεση του έτοιμου προϊόντος στην αγορά.

⁷ Φυσικά στην περίπτωση των εργαστηρίων που συνδέονταν με το εμπορικό κεφάλαιο, οι εσωτερικές σχέσεις τους ήταν ιεραρχικά δομημένες στα πρότυπα των συντεχνιών.

κακής ποιότητας ή περιορισμένης ποσότητας και μια σειρά από τεχνικές που απέβλεπαν στην οικοδόμηση της οικονομικής εξάρτησης, ήταν ένα μέρος απ'αυτούς τους μηχανισμούς.

Υπό την πίεση των αδυναμιών αυτών των συστημάτων, που μαστίζονταν από τη μη-κανονικότητα της παραγωγής, την έλλειψη ομοιομορφίας, την κατάχρηση πρώτων υλών, την ανικανότητά τους να αλλάξουν τις διαδικασίες της εργασίας έτσι ώστε να καλύψουν την αυξημένη ζήτηση και την περιορισμένη δυνατότητα παρέμβασης, ο κεφαλαιοκράτης οδηγήθηκε στο να εγκαταλείψει την επιχειρηματική του ασφάλεια και να αναλάβει ένα πιο ενεργό παραγωγικό ρόλο, ριψοκινδυνεύοντας πλέον ένα σημαντικό κεφάλαιο.

Η απλή συνεργασία αποτέλεσε ένα από τα πρώτα στάδια σ'αυτή την προσπάθεια του κεφαλαίου να εισέλθει στην παραγωγή.

Η μορφή της εργασίας όπου ένα πλήθος ατόμων εργάζονται σχεδιασμένα μαζί στην ίδια ή συναφή διαδικασία παραγωγής ονομάζεται συνεργασία (Marx, 1978: 340). Στην κεφαλαιοκρατική της μορφή, οι εργάτες συνεργάζονται γιατί τους απασχολεί ταυτόχρονα το ίδιο κεφάλαιο. Απ'αυτό γίνεται φανερό ότι αναγκαίος υλικός όρος για την ύπαρξη της είναι μια σημαντική συσσώρευση κεφαλαίου μιας και το μεταβλητό όσο και το σταθερό κεφάλαιο είναι αναγκαία μεγαλύτερου μεγέθους. Η έκταση επομένως της συνεργασίας εξαρτάται από την έκταση της συσσώρευσης.

Βασικά της πλεονεκτήματα σε σχέση με τη μεμονωμένη ή εργαστηριακή μορφή παραγωγής, τα οποία προέρχονται από την ταυτόχρονη εργασία πολλών ανθρώπων, είναι καταρχήν ότι εξασφαλίζει μια «εργασία μέσης κοινωνικής ποιότητας» επαναστατικοποιεί (εν μέρει) τους υλικούς όρους της διαδικασίας της εργασίας, μειώνει τα γενικά έξοδα ανά εργάτη, δημιουργεί μία νέα παραγωγική δύναμη που οφείλεται στη μαζικότητα και μια άμιλλα που ανεβάζει την ικανότητα για εργασία.

Αν και τα στοιχεία αυτά χαρακτηρίζουν με μια κάποια μορφή όλα τα στάδια εξέλιξης της κεφαλαιοκρατικής διαδικασίας της εργασίας, «στην απλή της μορφή που εξετάζαμε ως τώρα η συνεργασία συμπίπτει με την παραγωγή σε μεγάλη κλίμακα, δεν αποτελεί όμως μια σταθερή, χαρακτηριστική μορφή μίας ιδιαίτερης εποχής στην ανάπτυξη του κεφαλαιοκρατικού τρόπου παραγωγής. Το πολύ-πολύ να εμφανίζεται περίπου τέτοια στις χειροτεχνικές ακόμα αρχές της μανουφακτούρας ... Η απλή συνεργασία εξακολουθεί πάντα να είναι η κυριαρχούσα μορφή σε κλάδους παραγωγής, όπου το κεφάλαιο δρα σε μεγάλη κλίμακα, χωρίς ο καταμερισμός της εργασίας και οι μηχανές να παίζουν ακόμα σημαντικό ρόλο» (Marx, 1978: 350-351).

Η συγκέντρωση όμως ενός μεγάλου αριθμού εργατών κάτω από την ίδια στέγη παρόλο που παρείχε τα παραπάνω πλεονεκτήματα αποδοτικότητας στο κεφάλαιο, έθεσε για πρώτη φορά το ζήτημα του ελέγχου σε μια τελείως διαφορετική βάση. Διατηρώντας καταρχήν ίδια τη διαδικασία της εργασίας ενώ ταυτόχρονα μεγαλώνει την κλίμακα της, ο κεφαλαιοκράτης δεν ενέταξε μόνο τους εργάτες και τα μέσα παραγωγής της προηγούμενης φάσης κάτω από τον έλεγχό του, αλλά ουσιαστικά ένα μεγαλύτερο πλήθος συνεργαζόμενων εργατών σε συνδυασμό με μια αύξηση των διαστάσεων των μέσων παραγωγής.

Έτσι το κεφάλαιο με την είσοδό του στη σφαίρα της παραγωγής έχει να αντιμετωπίσει μία επαυξημένη⁸ ανάγκη ελέγχου για τη σκόπιμη χρησιμοποίηση των συντελεστών της εργασιακής διαδικασίας. Οι λειτουργίες που έπρεπε να αναπτύξει δεν ήταν μόνο διαφορετικές σε σχέση με τις δραστηριότητες του στην προηγούμενη φάση ανάπτυξης, αλλά και διαφορετικής φύσης (εξαιτίας της κλίμακας της παραγωγής) σε σχέση με τις ανάλογες λειτουργίες του μάστορα μέσα στο εργαστήρι.

Καθώς η συνεργασία των μισθωτών εργατών είναι απλώς το αποτέλεσμα της ταυτόχρονης χρήσης τους από το κεφάλαιο, η συνάρτηση των λειτουργιών τους και η ενότητα τους σαν συνολικό παραγωγικό σώμα βρίσκονται έξω απ'αυτούς, στην περιοχή των νέων αρμοδιοτήτων του κεφαλαιοκράτη. «Για αυτό η συνάρτηση των εργασιών τους αντιπαρατάσσεται σ'αυτούς ιδεατά σαν σχέδιο και πραχτικά σαν κύρος του κεφαλαιοκράτη, σαν εξουσία μιας ξένης θέλησης που υποτάσσει τη δράση τους στον σκοπό του» (Marx, 1978: 347).

Σ'αυτό το πλαίσιο η ανάλογη εξουσία κατεύθυνσης του τεχνίτη, μεταφέρεται στον εργοδότη, που για να ικανοποιήσει τις αυξημένες ανάγκες ελέγχου λόγω της διεύρυνσης της κλίμακας της παραγωγής και των ανταγωνιστικών σχέσεων που την διέπουν, δημιουργεί τις απαρχές ενός ιεραρχικά δομημένου βιομηχανικού «στρατού», θεμελιωμένου πάνω στη δεσποτική εξουσία του κεφαλαίου και τη μεταβίβασή της σε συγκεκριμένη κατηγορία εργαζόμενων. Η λειτουργία της άμεσης και συνεχούς επίβλεψης των εργατών παραχωρείται στους «αξιωματικούς (διευθυντές, διαχειριστές) και υπαξιωματικούς της βιομηχανίας (επιστάτες ...) που στη διάρκεια του προτσές εργασίας διοικούν εξ ονόματος του κεφαλαίου» (Marx, 1978: 347).

Η είσοδος επομένως του κεφαλαιοκράτη στην παραγωγή χαρακτηρίστηκε από μια απαλλαγή από τη χειρωνακτική και εποπτική εργασία, ενώ διατήρησε την παραγωγική λειτουργία του συντονισμού των συνεργαζόμενων εργατών, γεγονός που καθιστούσε την εξουσία του μια απαίτηση για την πραγματοποίηση της διαδικασίας της εργασίας και απέκρυπτε ταυτόχρονα την άλλη όψη της, δημιουργώντας ένα υπόβαθρο νομιμοποίησης. Χαρακτηριστικά ο K.Marx (1978: 346) αναφέρει ότι το «πρόσταγμα του κεφαλαιοκράτη στο πεδίο της παραγωγής γίνεται τώρα τόσο απαραίτητο, όσο το πρόσταγμα του στρατηγού στο πεδίο της μάχης».

Επομένως τα βασικά παραγωγικά χαρακτηριστικά της απλής συνεργασίας, μπορούμε να πούμε ότι ήταν η μη-εκμηχανισμένη τεχνολογία, η παραδοσιακή χειροτεχνική εργασία και η έλλειψη συστηματικού καταμερισμού της εργασίας μέσα στα εργαστήρια. Η διαδικασία της εργασίας μεταφέρθηκε σχεδόν⁹ χωρίς ουσιαστικές αλλαγές κάτω από τον έλεγχο του κεφαλαίου, το οποίο επιδιώκει κυρίως την απόσπαση απόλυτης υπεραξίας¹⁰ και την εκμετάλλευση των πλεονεκτημάτων της φύσης της συνεργαζόμενης εργασίας. Οι άμεσοι παραγωγοί ήταν κάτοχοι των τεχνών τους και οι γνώσεις τους για τις διαδικασίες της εργασίας ήταν αυτές και μόνο οι οποίες μπορούσαν να δημιουργήσουν την επιδιωκόμενη αξία χρήσης. Το γεγονός αυτό εκτός από το ότι δημιουργούσε κάθετες ιεραρχίες ειδίκευσης μέσα σε κάθε τέχνη και διαχωριστικές γραμμές ανάμεσα στις τέχνες, οδηγούσε σε μια εξάρτηση του

⁸ Επαυξημένη σε σχέση με τις ανάγκες των μέχρι τότε περιορισμένων μορφών συνεργασίας, όπως τα εργαστήρια και οι βιοτεχνίες της εποχής.

⁹ Η μοναδική διαφορά ήταν η διαφορετική κλίμακα της παραγωγής.

¹⁰ Υπεραξία δηλαδή που παράγεται με την παράταση της εργάσιμης ημέρας (Marx, 1978: 330).

κεφαλαίου από την εργατική γνώση που με τη σειρά της διαμόρφωσε το υπόβαθρο για μια ισχυρή εργατική αντίσταση, που ενισχύονταν και από την ταυτόχρονη απασχόληση πολλών μισθωτών. Μέσα σ' αυτό το πλαίσιο, το κεφάλαιο επιδίωξε να εγκαθιδρύσει μια άμεση δεσποτική εξουσία, που εξαιτίας της διευρυμένης κλίμακας της παραγωγής, μεταβιβάστηκε σε επιμέρους φορείς άσκησης, για πιο αποτελεσματική «άμεση και συνεχή επίβλεψη», γεγονός που απαίτησε μια στρατιωτική δομή εξουσίας και εντολών.

2.2. Η Μανουφακτούρα.

Βασικό χαρακτηριστικό των διαφόρων ειδών μανουφακτούρας ήταν η ανάπτυξη σε σημαντικό βαθμό σε σχέση με τις προϋπάρχουσες μορφές πάντα, του καταμερισμού της εργασίας μέσα στην άμεση διαδικασία της παραγωγής. Και ήταν αυτό ακριβώς το χαρακτηριστικό που συμπληρώθηκε στην καπιταλιστική απλή συνεργασία αρκετό για να παραχθεί μια νέα μορφή συστήματος παραγωγής ή σωστότερα, ήταν αυτή η εξέλιξη της απλής συνεργασίας, σε μια ιδιαίτερη μορφή συνεργασίας τον καταμερισμό της εργασίας στη διαδικασία της εργασίας που δημιούργησε τη μανουφακτούρα. Χαρακτηριστικά ο K.Marx (1978: 352) αναφέρει:

«Η συνέργασία η βασισμένη στον καταμερισμό της εργασίας δημιουργεί την κλασική της μορφή στη μανουφακτούρα. Σαν χαρακτηριστική μορφή του κεφαλαιοκρατικού προτσές παραγωγής κυριαρχεί στη διάρκεια της καθαυτό περιόδου της μανουφακτούρας, που χοντρά υπολογισμένη, βαστάει από τα μέσα του 16^{ου} ως το τελευταίο τρίτο του 18^{ου} αιώνα».

Δύο¹¹ βασικοί τρόποι μετάβασης από την παραδοσιακή χειροτεχνική παραγωγή στη μανουφακτούρα αναγνωρίστηκαν:

- Στη πρώτη περίπτωση ενώνονται σε ένα εργαστήριο κάτω από τον έλεγχο του κεφαλαιοκράτη διαφορετικά ανεξάρτητα χειροτεχνικά επαγγέλματα, των οποίων η εργασία και γνώση είναι διαδοχικά αναγκαία για την ολοκλήρωση του προϊόντος (π.χ άμαξες). Η εξέλιξη αυτής της μορφής οργάνωσης σύντομα περνάει πέρα από τα όρια της απλής συνεργασίας, καθώς με τη συνήθεια να απασχολούνται με ένα μόνο αντικείμενο χάνουν σιγά σιγά την ικανότητα της παλιάς τους τέχνης σε όλη της την έκταση, με αποτέλεσμα να αποκτούν μια εξειδίκευση για μια περιορισμένη σφαίρα δραστηριοτήτων και να αναπτύσσεται ο τεχνικός καταμερισμός της εργασίας (ετερογενής μανουφακτούρα).
- Στη δεύτερη περίπτωση ο δρόμος που ακολουθείται είναι αντίθετος. Αρχικά εδώ συνενώνεται σ' ένα εργαστήριο ένα πλήθος τεχνιτών που ασκούν την ίδια ή παρομοίου τύπου εργασία. Σταδιακά εξαιτίας εξωγενών παραγόντων, το συνολικό έργο υποδιαιρείται και τα μέρη του ανατίθενται σε κάθε τεχνίτη ξεχωριστά. Ο

¹¹ Ο G.Littler (1982: 21-22) υποστηρίζει ότι ο K.Marx (1978: 380) έμμεσα αναφέρεται και σε ένα τρίτο τρόπο που συνδυάζει τα έτοιμα σκόρπια μέλη της [disjecta membra]. Ωστόσο η περίπτωση αυτή μάλλον καλύπτεται από τον πρώτο τρόπο μετάβασης που αναφέρεται αμέσως παρακάτω.

τυχαίος αυτός καταμερισμός ανάλογα με τα πλεονεκτήματα του αποκρυσταλλώνεται σε συστηματικό καταμερισμό της εργασίας (οργανική μανουφακτούρα).

Στη μανουφακτούρα η διαδικασία της εργασίας αναλύεται σε μία σειρά από ιδιαίτερες φάσεις που συμπίπτουν με την ανάλυση του χειροτεχνικού έργου στις διάφορες μερικότερες και αλληλοσυμπληρωνόμενες εργασίες του. Η τεχνική της βάση ωστόσο ανεξάρτητα από την καταγωγή της παραμένει χειροτεχνική.

Η πιο σύνθετη αυτή μορφή καπιταλιστικής συνεργασίας εμπεριέχει τα πλεονεκτήματα αποδοτικότητας και ελέγχου που συναντήσαμε στην απλή συνεργασία και επιπλέον αναπτύσσοντας κάποια απ'αυτά ακόμα παραπέρα ή από την παρουσία κάποιων άλλων που πηγάζουν από την ιδιαίτερη μορφή της, υπερέρχει σημαντικά έναντι της προηγούμενης φάσης με αποτέλεσμα να κυριαρχήσει σαν τρόπος του παράγειν για αρκετό χρονικό διάστημα.

Τα βασικά στοιχεία αυτής της υπεροχής της μανουφακτούρας κατά τον K.Marx συνίστανται καταρχήν στη συστηματική προαγωγή της δεξιότητας του «μερικού εργάτη» μέσω της διαρκούς επανάληψης μιας συγκεκριμένης εργασίας γεγονός που του επιτρέπει να ξοδεύει λιγότερο χρόνο γι'αυτήν σε σχέση με τον χειροτέχνη που την εκτελεί μέσα στο συνολικό κύκλο εργασιών. Επίσης ο καταμερισμός της εργασίας που ωθεί στο έπακρο η μανουφακτούρα περιορίζει τους «νεκρούς» μη-παραγωγικούς χρόνους καθώς περιορίζει τις αλλαγές θέσεων και εργαλείων που διακόπτουν τη ροή της εργασίας. «Οι πόροι αυτοί κλείνουν από την στιγμή που όλη την ημέρα εκτελεί συνεχώς την ίδια εργασία, ή εξαφανίζονται στο μέτρο που μειώνονται οι εναλλαγές στη δουλειά του. Η αυξημένη παραγωγικότητα οφείλεται εδώ είτε στην αυξημένη δαπάνη εργατικής δύναμης σ'ένα δοσμένο χρονικό διάστημα, επομένως στην αναπτυσσόμενη εντατικότητα της εργασίας, είτε στην ελάττωση της μη παραγωγικής κατανάλωσης εργατικής δύναμης» (Marx, 1978: 356). Επιπλέον η κατάτμηση των εργασιών οδηγεί σε μια απλοποίηση, καλύτερευση και διαφοροποίηση των εργαλείων¹² έτσι ώστε να προσαρμοστούν στις ειδικές λειτουργίες του μερικού εργάτη, γεγονός που έχει σημαντική συμβολή στην αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας.

Ωστόσο η ανάλυση της χειροτεχνικής δραστηριότητας, η εξειδίκευση των εργαλείων και των εργατών και ο συνδυασμός τους σε ένα συνολικό μηχανισμό γίνονται μ'ένα τέτοιο τρόπο από το μανουφακτουρικό καταμερισμό της εργασίας που δεν αναπτύσσει απλώς την κοινωνική παραγωγική δύναμη της εργασίας υπέρ του κεφαλαιοκράτη, αλλά την αναπτύσσει σακατεύοντας την εργασία και δημιουργώντας «νέους όρους για την κυριαρχία του κεφαλαίου πάνω στην εργασία. Επομένως αν εμφανίζεται από τη μία σαν ιστορική πρόοδος και αναγκαία φάση ανάπτυξης στο προτσές οικονομικής διαμόρφωσης της κοινωνίας, από την άλλη εμφανίζεται σαν μέσο πολιτισμένης και ραφιναρισμένης εκμετάλλευσης» (Marx, 1978: 380-381).

Συγκεκριμένα, ενώ η απλή συνεργασία δεν επηρεάζει τον τρόπο εργασίας των ξεχωριστών ατόμων τα οποία διατηρούν αναλλοίωτη την τέχνη τους, η μανουφακτούρα για πρώτη φορά μέσα στο καπιταλισμό θέτει σε κίνηση μια διαδικασία που σκοπό έχει τη δημιουργία ενός εργάτη, του οποίου θα καλλιεργηθεί η

¹² Η εξειδίκευση αυτή των εργαλείων κατά τον K.Marx δημιούργησε τους υλικούς όρους για την ανάπτυξη των μηχανών, που είναι ουσιαστικά συνδυασμοί απλών εργαλείων.

επιδεξιότητα σε συγκεκριμένες, ιδιαίτερες και μερικότερες εργασίες και από τον οποίο θα αποσπαστούν οι «πνευματικές δυνάμεις» της παραγωγής.

Η διαδικασία αυτή δημιουργεί καταρχήν μια σημαντική σχέση εξάρτησης το ατομικού εργάτη από το κεφάλαιο, καθώς χάνει την ικανότητα και την τέχνη να παράγει αυτοτελείς αξίες χρήσης και είναι σε θέση να λειτουργεί μόνο σε συνάρτηση με άλλους εργαζόμενους, ένας όρος που μπορεί να εκπληρωθεί μόνο μέσα στο εργαστήριο του κεφαλαιοκράτη. Το σημαντικότερο όμως είναι ότι καθώς οι «πνευματικές δυνάμεις» της παραγωγής σταδιακά αποσπώνται και χάνονται από τους ατομικούς εργάτες, μέσο του μανουφακτουρικού καταμερισμού της εργασίας, συγκεντρώνονται στη μεριά του κεφαλαίου με αποτέλεσμα να αντιπαραθέτονται στην εργασία «σαν ξένη ιδιοκτησία και σαν δύναμη που τους εξουσιάζει».

Επίσης η ανάλυση της διαδικασίας της εργασίας και η εξειδίκευση των εργασιακών καθηκόντων, οδηγεί στο σχηματισμό του «συνολικού εργάτη» από το συνδυασμό πολλών μερικών εργατών (Marx, 1978: 365). Η μονομέρεια και η ατέλεια του μερικού εργάτη μετατρέπεται σε τελειότητα μόνο όταν γίνει μέλος αυτής της συνολικής λειτουργίας. Η άμεση αλληλεξάρτηση των εργασιών αναγκάζει τον καθένα να χρησιμοποιεί τον αναγκαίο μόνο χρόνο για την άσκηση της λειτουργίας του μιας και ο δικός του χρόνος επηρεάζει το χρόνο και την εργασία του επόμενου. Ο σχεδιασμός των σχέσεων ανάμεσα στις θέσεις εργασίας έχει γίνει με τέτοιο τρόπο ώστε ο ρυθμός του συνολικού μηχανισμού, ο ρυθμός του συνολικού εργάτη να γίνεται αισθητός σε κάθε πόστο και να αναγκάζει τον κάτοχό του να δουλέψει με τη συνέχεια, ομοιομορφία, κανονικότητα και εντατικότητα ενός τμήματος μηχανής. Χαρακτηριστική είναι η θέση ενός γενικού διευθυντή μανουφακτούρας γυαλιού, στην ερώτηση πώς διατηρείται η εντατικότητα της εργασίας στους νέους εργάτες, που παραθέτει ο Κ.Μαrx (1978: 365):

«Δεν μπορούν να παραμελήσουν καθόλου την εργασία τους, όταν έχουν πια αρχίσει να εργάζονται είναι υποχρεωμένοι να συνεχίσουν, είναι ακριβώς όπως τα μέρη μιας μηχανής».

Τέλος ένας ακόμα βασικός νέος όρος για την κυριαρχία του κεφαλαίου, άμεσα συνδεδεμένος με τη διαδικασία υποβάθμισης της εργασίας ήταν ο νέος διαχωρισμός που προώθησε ο μανουφακτουρικός καταμερισμός της εργασίας ανάμεσα σε ειδικευμένους και ανειδίκευτους εργάτες. Κάθε διαδικασία της εργασίας εμπεριέχει ορισμένους αναγκαίους αλλά απλούς χειρισμούς που μπορεί να τους κάνει ο κάθε άνθρωπος. Η σύνδεση αυτών των λειτουργιών με την αποκλειστική και τελεσίδικη δέσμευση κάποιου εργάτη μ'αυτές και ο διαχωρισμός τους απ'αυτές με το πιο πλούσιο περιεχόμενο οδήγησε στη δημιουργία μιας νέας κατηγορίας εργατών, των ανειδίκευτων, «τους οποίους απόκλειε αυστηρά το εργαστήριο του χειροτέχνη του μεσαιώνα» (Marx, 1978: 365-366). Ο διαχωρισμός αυτός αναπτύσσει μια ιεραρχία με βάση την ειδίκευση, ανάμεσα στους εργάτες, μια ιεραρχία που αντιστοιχεί σε μια ανάλογη κλιμάκωση των μισθών. Η αξία της εργατικής δύναμης τόσο για τους ειδικευμένους όσο και για τους ανειδίκευτους πέφτει σε σχέση με αυτή του τεχνίτη, μιας και για τους πρώτους περιορίζονται τα έξοδα μαθητείας ενώ για τους τελευταίους εξαλείφονται τελείως. Εξαίρεση βέβαια αποτελεί η δημιουργία ή ανάπτυξη νέων λειτουργιών.

Συνοψίζοντας τις παραπάνω αναφορές, μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι για τον K.Marx, ο καπιταλιστικός τρόπος του παράγει που αποκαλεί μανουφακτούρα, χαρακτηρίζεται από μία μη-μηχανική, χειροτεχνική βάση αλλά εξαιτίας του τεχνικού καταμερισμού της εργασίας που έχει αναπτύξει διέβρωσε τις παραδοσιακές χειροτεχνικές τέχνες, και έκανε μερικότερα τα εργασιακά καθήκοντα. Το γεγονός αυτό αύξησε την παραγωγική δύναμη και την αποδοτικότητά της, αλλά με ένα τέτοιο τρόπο που δημιούργησε νέους όρους για την κυριαρχία του κεφαλαίου στην εργασία, κυρίως μέσω μιας διαδικασίας υποβάθμισής της. Οι εξελίξεις αυτές ωστόσο μάλλον θα πρέπει να θεωρηθούν σαν σχετικές ή καλύτερα σαν τάσεις παρά σαν μια δεδομένη κατάσταση για εκείνη την περίοδο.

Σε αυτό το σημείο της ανάλυσης ο K.Marx (1978: 384-385) θέτει τις μεταβλητές της εργατικής αντίστασης και της κατάστασης της αγοράς¹³, για να αναφερθεί στους περιορισμούς που έθεσαν στην επέκταση αυτού του παραγωγικού συστήματος ή σωστότερα στους περιορισμούς στην κυριαρχία του κεφαλαίου. Έτσι ο αριθμός των τελειώς ανειδίκευτων εργατών ήταν πολύ περιορισμένος, «χάρη στην υπέρτερη σημασία» των ειδικευμένων και την αντίσταση που μπορούσαν να ασκήσουν ακόμα στη μαζική είσοδο γυναικών και παιδιών στους χώρους παραγωγής. Παρόλο που η υποβάθμιση της εργασίας τείνει να περιορίσει το χρόνο και τα έξοδα της μαθητείας και άρα την αξία της εργατικής δύναμης, εξακολουθεί να υπάρχει ένας κάπως μεγαλύτερος χρόνος για τη δυσκολότερη μερική εργασία «που διατηρείται¹⁴ με ζήλο από τους εργάτες ακόμα και κει που γίνεται περιττός» (K.Marx, 1978: 384). Το γεγονός ότι ακόμα η χειροτεχνική επιτηδειότητα και τεχνική γνώση του εργάτη εξακολουθεί να είναι η βάση της μανουφακτούρας – παρά την υποβάθμιση που έχει δεχθεί – διατηρεί τη σημαντική εξάρτηση του κεφαλαίου από τους εργαζόμενους που απασχολεί, γεγονός που το αναγκάζει να παλεύει διαρκώς με την ανυποταγή τους.

Ταυτόχρονα η στενή της τεχνική βάση ήρθε σε αντίφαση και δεν μπόρεσε να ικανοποιήσει τις ανάγκες της παραγωγής που η ίδια δημιούργησε, γεγονός που σήμαινε ότι έφτασε η στιγμή που θα έπρεπε να αλλάξει μορφή ο καπιταλιστικός τρόπος παραγωγής για να ξεπεραστούν τα εμπόδια στην κυριαρχία του κεφαλαίου.

2.3. Το Εργοστασιακό Σύστημα.

Η αντιμετώπιση των παραπάνω αντιφάσεων και περιορισμών επιδιώχθηκε με τη μετάβαση σε μια νέα ποιοτική φάση της καπιταλιστικής διαδικασίας της εργασίας, το εργοστασιακό σύστημα. Χαρακτηριστικό του στοιχείο που το διαχωρίζει από τις προηγούμενες μορφές, δεν είναι τόσο η χρήση των μηχανών¹⁵ στη διαδικασία της

¹³ Την αλληλεπίδραση των σχέσεων εργασίας με τις ευρύτερες παραγωγικές σχέσεις και συγκεκριμένα με τις ανταγωνιστικές δυνάμεις της αγοράς (Thompson, 1983: 45), ήδη την έχει επισημάνει ο K.Marx (1978: 372) με την περίφημη αναφορά του ότι «η αναρχία του κοινωνικού καταμερισμού της εργασίας και ο δεσποτισμός του μανουφακτουρικού καταμερισμού της αλληλοκαθορίζοντα».

¹⁴ Χαρακτηριστικά, οι νόμοι για τους μαθητευόμενους που καθορίζουν επτάχρονη μαθητεία, διατηρούνται σε ισχύ μέχρι την εμφάνιση της μεγάλης βιομηχανίας.

¹⁵ Μηχανές είχαν χρησιμοποιηθεί και σε προηγούμενες φάσεις, αλλά η χρήση τους είχε γίνει με τέτοιο τρόπο και σε τέτοια έκταση που δεν επαναστατικοποιούσαν την τεχνική βάση της διαδικασίας της εργασίας.

εργασίας αλλά η εγκαθίδρυση ενός συστήματος μηχανών που δρα σαν υποκείμενο της παραγωγής και που επιφυλάσσει στη ζωντανή εργασία περιφερειακό ρόλο στην όλη διαδικασία (K.Marx, 1978: 435-436).

Η συστηματική είσοδος των μηχανών στο εργοστάσιο είχε σαν στόχο και αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγής της υπεραξίας, ξεπερνώντας τους περιορισμούς που τίθονταν σ'αυτήν από την προηγούμενη φάση. Η μεγάλη βιομηχανία ενσωματώνοντας τεράστιες φυσικές δυνάμεις και τις φυσικές επιστήμες μέσο των μηχανών στη διαδικασία της εργασίας αυξάνει θεαματικά την παραγωγικότητα, την εντατικότητα και την εξοικονόμηση της εργασίας που απασχολεί.

Το νέο χαρακτηριστικό της εξελικτικής αυτής φάσης ήταν η επαναστατικοποίηση των μέσων παραγωγής και η μετατροπή τους σε έναν «ανεξάρτητο» παραγωγικό μηχανισμό, γεγονός που θέτει αυτόματα το ερώτημα του πώς συνδέεται η ανθρώπινη εργασία μ'αυτόν. Στο στάδιο αυτό εμφανίζονται νέες μορφές των σχέσεων εργασίας και νέοι όροι για την κυριαρχία του κεφαλαίου. Άλλωστε δεν πρέπει να ξεχνάμε πως μια από τις σημαντικότερες προσδοκίες των καπιταλιστών από το εργοστασιακό σύστημα ήταν να επιβάλει την «αναγκαία τάξη» στα «χέρια» που απασχολούσε, διαδικασία που άφησε ημιτελή η μανουφακτούρα.

Στα παραγωγικά εκείνα συστήματα όπου η τεχνική βάση ήταν η χειροτεχνία ο εργάτης χρησιμοποιούσε τα εργαλεία του και αποτελούσε σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό μέλος του συνολικού ζωντανού μηχανισμού. Στο εργοστάσιο ο εργάτης υπηρετεί τη μηχανή της οποίας το ρυθμό και τις κινήσεις είναι υποχρεωμένος να παρακολουθεί αλλά ταυτόχρονα εντάσσεται και μέσα σε ένα αντικειμενικό, «νεκρό», παραγωγικό μηχανισμό που αποτελεί έτοιμο υλικό όρο της παραγωγής, ανεξάρτητο από τους εργάτες και στον οποίο προσαρτούνται σαν ζωντανά εξαρτήματα. Αυτή η τάση βέβαια της χρησιμοποίησης του εργάτη από τον «όρο εργασίας» υπάρχει πάντοτε σε κάποιο βαθμό μέσα σε οποιαδήποτε μορφή της καπιταλιστικής παραγωγής, μονάχα όμως με τις μηχανές γίνεται μια χειροπιαστή πραγματικότητα. «Στη διάρκεια του ίδιου του προτσές εργασίας, το μέσο εργασίας, με τη μετατροπή του σε αυτόματο, ορθώνεται απέναντι στον εργάτη σαν κεφάλαιο, σαν νεκρή εργασία, που εξουσιάζει και απομυζά τη ζωντανή εργατική δύναμη. ... ο χωρισμός¹⁶ των πνευματικών δυνάμεων του προτσές παραγωγής από τη χειρωνακτική εργασία και η μετατροπή τους σε δυνάμεις κυριαρχίας του κεφαλαίου πάνω στην εργασία ολοκληρώνεται στη μεγάλη βιομηχανία που στηρίζεται στις μηχανές» (Marx, 1978: 439). Το μέρος της τέχνης που είχε απομείνει στο μεμονωμένο μανουφακτουρικό εργάτη, του αφαιρείται και μεταφέρεται στις μηχανές, με αποτέλεσμα η μερική δεξιότητα που του απομένει για το χειρισμό των μηχανών να αποτελεί ασήμαντη δύναμη σε σχέση μ'αυτή της επιστήμης και των τεράστιων φυσικών δυνάμεων που ενσαρκώνονται στα συστήματα των μηχανών. Ο έλεγχος επομένως της διαδικασίας της εργασίας μεταφέρεται στο σύνολο του για πρώτη φορά – κατά τον K.Marx – στη μεριά του κεφαλαίου, με αποτέλεσμα μια πραγματική υπαγωγή της εργασίας στο

¹⁶ «Το προτσές αυτού του χωρισμού αρχίζει στην απλή συνεργασία, όπου απέναντι στους ξεχωριστούς εργάτες ο κεφαλαιοκράτης αντιπροσωπεύει την ενότητα και τη θέληση του κοινωνικού σώματος εργασίας. Αναπτύσσεται παραπέρα στη μανουφακτούρα που σακατεύει τον εργάτη και τον μετατρέπει σε μερικό εργάτη. Ολοκληρώνεται στη μεγάλη βιομηχανία που την επιστήμη τη χωρίζει σαν αυτοτελή παραγωγική δύναμη από την εργασία και τη βάζει με το στανιό στην υπηρεσία του κεφαλαίου» (Marx, 1978: 377).

κεφάλαιο. Η τεχνολογία με τη μορφή των μηχανών, χρησιμοποιείται για πρώτη φορά σε τέτοια έκταση σαν μηχανισμός υπονόμευσης της αντίστασης της εργασίας μέσα στη διαδικασία της εργασίας. Έτσι ο Κ.Μαrx υποστηρίζει ότι θα μπορούσε να γραφτεί μια ολόκληρη ιστορία των εφευρέσεων από το 1830 που έγιναν απλά και μόνο σαν πολεμικά μέσα του κεφαλαίου ενάντια στην αντίδραση της εργασίας.

Παράλληλα, το σύστημα των μηχανών εκτός από την απόσπαση του ελέγχου της διαδικασίας της εργασίας από τους άμεσους παραγωγούς και τη μεταβίβαση του στη μεριά του κεφαλαίου, δημιουργεί μια σημαντική ισοπέδωση και εξίσωση των πραγματοποιούμενων εργασιών καθώς οι «τεχνικές ικανότητες» μεταφέρονται στις μηχανές, με αποτέλεσμα την κατάρρευση της ιεραρχίας των ειδικευμένων εργατών που χαρακτήριζε το μανουφакτουρικό καταμερισμό της εργασίας. Μια μάζα ανειδίκευτης εργασίας χαρακτηρίζει στο μεγαλύτερο μέρος του το εργοστασιακό σύστημα. Ο νέος καταμερισμός της εργασίας που εμφανίζεται βασίζεται στη κατανομή των εργατών στις μηχανές και στη διασπορά των εργατών σε όχι διαρθρωμένες ομάδες στα διάφορα τμήματα. Οι κατηγορίες της εργασίας που εμφανίζονται, είναι οι χειριστές των μηχανών, οι απλοί βοηθοί τους και η αριθμητικά ασημαντή αλλά περισσότερο ειδικευμένη ομάδα που ασχολείται με τη συντήρηση του παραγωγικού εξοπλισμού. Η σε μεγαλύτερο ή σε μικρότερο βαθμό εξίσωση των εργασιών του εργοστασιακού συστήματος προς την κατεύθυνση της αποειδίκευσης οδήγησε στη σημαντική πτώση της αξίας της εργασιακής δύναμης, στη μη μόνιμη πλέον προσαρμογή του ίδιου εργάτη στην ίδια λειτουργία και άρα στη δυνατότητα για την αντικατάσταση του και ουσιαστικά πλέον στην υπονόμευση της δυνατότητας του για αντίσταση. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτών των εξελίξεων είναι η είσοδος των γυναικών και των παιδιών στη διαδικασία της εργασίας που επέτρεψε την ανάπτυξη του συστήματος των μηχανών. «Τραβώντας ένα πολύ μεγάλο αριθμό παιδιών και γυναικών στο συνδυασμένο εργατικό προσωπικό, η μηχανή σπάει επιτέλους την αντίσταση που μέσα στη μανουφакτούρα αντέτασσαν ακόμα οι άνδρες εργάτες στο δεσποτισμό του κεφαλαίου» (Marx, 1978: 418). Οι νέες εργασιακές δυνάμεις πιο υπάκουες όπως ήταν και χωρίς καμία εργοστασιακή εμπειρία συνέβαλαν χωρίς να το θέλουν σε μια νέα πειθαρχία και στον ανταγωνισμό ανάμεσα στους άμεσους παραγωγούς, με τον τρόπο που χρησιμοποιήθηκαν από το κεφάλαιο.

Η πειθαρχία φτάνει στο αποκορύφωμα της μέσα στο εργοστασιακό σύστημα με αποτέλεσμα να ολοκληρώνονται και οι μηχανισμοί επίβλεψης και τιμωρίας. Χαρακτηριστικές είναι οι παρακάτω αναφορές:

«Η τεχνική υποταγή του εργάτη στη μονότονη πορεία του μέσου εργασίας και η ιδιόμορφη σύνθεση του σώματος εργασίας από άτομα και των δύο φύλων και των πιο διαφορετικών ηλικιών δημιουργούν μια πειθαρχία στρατόνα, που διαμορφώνεται και γίνεται το ολοκληρωμένο καθεστώς του εργοστασίου και που αναπτύσσει ως την ολοκλήρωσή της την προαναφερόμενη δουλειά της επίβλεψης, δηλ. ταυτόχρονα και το χωρισμό των εργατών σε χειρωνακτικούς εργάτες και σε επιστάτες εργασίας, σε κοινούς φαντάρους της βιομηχανίας και σε υπαξιωματικούς της βιομηχανίας» (Marx, 1978: 440).

Το ζητούμενο εδώ είναι ένα συνεχές βλέμμα ελέγχου που να απλώνεται σ'όλο το χώρο εργασίας και που να μην αφορά μόνο την παραγωγή αλλά να συνυπολογίζει κάθε δραστηριότητα που λαμβάνει χώρα μέσα σ'αυτήν. Και όλα αυτά όχι από το δάσκαλο-τεχνίτη αλλά από τον επιστάτη και όχι στο βαθμό που κυριάρχησε στη μανουφακτούρα αλλά σ'ένα πολύ μεγαλύτερο. Οι πειθαρχικές αυτές λειτουργίες των «υπαξιοματικών της βιομηχανίας» που είχαν σαν βασική τους διάσταση τότε, να αποβάλουν τις «άτακτες» εργασιακές συνήθειες των άμεσων παραγωγών συνδύαστηκαν με ένα κώδικα εργοστασιακής πειθαρχίας και ένα σύστημα ανταμοιβών και ποινών.

Ο κώδικας του εργοστασίου σαν αποκλειστικό δημιούργημα του εργοδότη, με τη μορφή νομοθετικής εξουσίας διατυπώνει την απόλυτη κυριαρχία του κεφαλαίου πάνω στην εργασία, στη βάση της αντικειμενικής ανάγκης για την κοινωνική ρύθμιση της συλλογικής διαδικασίας της εργασίας. Οι εργοστασιάρχες της εποχής λειτουργούσαν στην πράξη σαν απόλυτοι νομοθέτες αφού εκδίδουν κανονισμούς κατά τη θέλησή τους και τους τροποποιούν ανάλογα με τα συμφέροντα τους ενώ οι εργάτες είναι υποχρεωμένοι να τους αποδεχθούν με την υπογραφή της σύμβασης εργασίας. Ο έλεγχος της εργασίας έπρεπε να επιτευχθεί και τα χρηματικά πρόστιμα αποκτούν κεντρικό ρόλο στο δεσποτικό σύστημα του εργοστασίου. «Στη θέση του βούρδουλα του επιστάτη των δούλων μπαίνει το βιβλιάριο τιμωριών του επιστάτη εργασίας. Όλες οι τιμωρίες ανάγονται φυσικότατα σε χρηματικά πρόστιμα και σε περικοπές από το μισθό ...» (Marx, 1978: 441).

Το δεσποτικό καθεστώς που περιγράφει ο K.Marx και ο έλεγχος της εργασίας που επιτυγχάνει, ολοκληρώνεται με τα συστήματα αμοιβής και ιδιαίτερα το μισθό με το κομμάτι που αποτελούσε την κυρίαρχη μορφή τότε. Το κεφάλαιο φροντίζει με τη μέθοδο της πληρωμής να μετατρέπει περισσότερη εργασιακή δύναμη σε εργασία (Marx, 1978: 426). Εκτός από την ποιότητα της εργασίας που ελέγχεται από το ίδιο της το προϊόν, αφού πρέπει να έχει μια συγκεκριμένη ποιότητα αν είναι να πληρωθεί η τιμή του κομματιού, το είδος αυτό του μισθού προσφέρει θαυμάσιες δυνατότητες εντατικοποίησης της εργασίας αφού συνδέει το προσωπικό συμφέρον του εργάτη για διεύρυνση των εισοδημάτων του με αυτό του κεφαλαιοκράτη για την επαύξηση του κανονικού βαθμού της εντατικότητας. Παράλληλα αυτά τα συστήματα αμοιβής μέσα στο δεσποτικό πλαίσιο που λειτουργούσαν έτειναν να «αναπτύξουν από τη μία μεριά την ατομικότητα, επομένως και το αίσθημα της ελευθερίας, την αυτοτέλεια και τον αυτοέλεγχο των εργατών και από την άλλη, το συναγωνισμό και τον ανταγωνισμό μεταξύ τους» (Marx, 1978: 574).

Συνοψίζοντας επομένως τα βασικά στοιχεία του εργοστασιακού συστήματος, μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι χαρακτηρίζονταν κατά τον K.Marx, καταρχήν από μία μηχανοποιημένη τεχνολογική βάση παραγωγής που λειτουργούσε σαν ανεξάρτητος αντικειμενικός μηχανισμός. Η επιστήμη και η τεχνολογία για πρώτη φορά χρησιμοποιήθηκαν σε τέτοια έκταση σαν παραγωγικές δυνάμεις αλλά και σαν όροι κυριαρχίας του κεφαλαίου. Επίσης ένας λεπτομερής καταμερισμός της εργασίας αναπτύχθηκε αλλά αυτή τη φορά όχι βασισμένος πάνω στη μανουφακτουρική ειδικευση αλλά σχετιζόμενος με τις διαδικασίες των μηχανών. Η αποειδίκευση και η υποβάθμιση της εργασίας έφτασε στο αποκορύφωμα της, παράγοντας μια μάζα ανειδίκευτης εργασίας. Πάνω σ'αυτή την παραγωγική βάση, οικοδομήθηκε το δεσποτικό καθεστώς του εργοστασίου, με θεμελιακά του χαρακτηριστικά τη στενή και

συνεχή επιστασία, την απειλή των ποινών και τους μισθούς με το κομμάτι και κυρίως την απόλυτη εξουσία του κεφαλαίου. Οι διαδικασίες αυτές οδήγησαν στην απόσπαση του ελέγχου της διαδικασίας της εργασίας από τους άμεσους παραγωγούς, στην υπονόμευση της αντίστασής τους και στη πραγματική υπαγωγή τους στο κεφάλαιο.

3. ΘΕΩΡΙΑ ΚΑΙ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ.

Πριν προχωρήσουμε σε μια συστηματική κριτική¹⁷ σ' αυτό το πρώτο στάδιο εξέλιξης αυτής της θεωρητικής παράδοσης, είναι αναγκαία η συστηματοποίηση και η σχηματοποίηση των παραπάνω θεωρητικών θέσεων.

Ο καπιταλιστικός τρόπος του παράγει εγκαθιδρύεται στις απαρχές του, σε μια υλική και τεχνική βάση που δεν παρήγαγε ο ίδιος αλλά κληρονόμησε από τη φεουδαρχία ή που προέκυψε από τις διαδικασίες μετάβασης. Οι προϋπάρχοντες διαδικασίες της εργασίας υπάγονται αυτούσιες στον έλεγχο του κεφαλαίου. Άρα αυτό που αλλάζει καταρχήν σ' αυτές τις διαδικασίες είναι η κοινωνική μορφή τους ή με άλλα λόγια οι σχέσεις παραγωγής και εργασίας. Ο κεφαλαιοκράτης αναλαμβάνει τις δραστηριότητες συντονισμού και καθοδήγησης ενώ ταυτόχρονα προσπαθεί να εξασφαλίσει την παραγωγή υπεραξίας και την κυριαρχία του πάνω στους άμεσους παραγωγούς, εξαιτίας της ανταγωνιστικής φύσης αυτών των διαδικασιών. Η κυρίαρχη μορφή της υπεραξίας σ' αυτή τη φάση είναι η «απόλυτη», αυτή δηλαδή που σχετίζεται ουσιαστικά με τη διάρκεια της εργάσιμης ημέρας και την εντατικότητα της εργασίας. Εκτός από την κλίμακα της παραγωγής, αυτή η μορφή καπιταλιστικής παραγωγής αντιδιαστέλλεται από τους προηγούμενους τρόπους παραγωγής και από το είδος και τη μορφή του εξαναγκασμού που ασκεί δηλαδή από τη μέθοδο με την οποία αποσπά την πλεονάζουσα εργασία (Marx, 1983: 109) και που την καθιστά πιο αποδοτική και αποτελεσματική. Η μέθοδος αυτή «ανάγει τη σχέση του κατόχου των όρων εργασίας και των άμεσων παραγωγών σε μια καθαρή σχέση αγοράς και πούλησης ή χρηματική σχέση, που αποχωρίζει τη σχέση εκμετάλλευσης από κάθε πατριαρχική και πολιτική ή και ακόμα θρησκευτική επικάλυψη» (Marx, 1983: 111) και στηρίζεται πλέον στην οικονομική εξάρτηση ή με άλλα λόγια στον **οικονομικό** παρά στον **έξω-οικονομικό εξαναγκασμό**.

Η χειροτεχνία παραμένει η τεχνική βάση και οι άμεσοι παραγωγοί οι βασικοί συντελεστές της παραγωγής εξαιτίας της γνώσης και της τέχνης που κατέχουν, θέση που τους δίνει τη δυνατότητα αντίστασης, που σε συνδυασμό με τη διεγερμένη κλίμακα της παραγωγής επαυξάνει το μέγεθός της. Απέναντι σ' αυτή την πραγματικότητα το κεφάλαιο αναπτύσσει ένα εργοστασιακό δεσποτικό καθεστώς με στρατιωτικά πρότυπα, που στηρίζεται στην προηγούμενη σχέση οικονομικής εξάρτησης.

Την παραπάνω φάση εξέλιξης του καπιταλιστικού τρόπου παραγωγής, ο K.Marx (1983: 101) αποκαλεί **τυπική**¹⁸ **υπαγωγή της εργασίας στο κεφάλαιο** και η οποία είναι «η γενική μορφή οποιουδήποτε καπιταλιστικού προτσές παραγωγής, είναι όμως συγχρόνως μια ιδιαίτερη μορφή δίπλα στον αναπτυγμένο ειδικά καπιταλιστικό τρόπο παραγωγής, γιατί η τελευταία περιλαμβάνει την πρώτη, η πρώτη όμως με κανένα τρόπο απαραίτητα την τελευταία.»

Η τεχνική βάση όμως της προηγούμενης φάσης, αποδείχθηκε περιορισμένη σε σχέση με τις αναγκαιότητες της κεφαλαιακής συσσώρευσης, με αποτέλεσμα να

¹⁷ Κριτική που θα βασιστεί σε μια αντιπαράθεση της θεωρίας με την ιστορική πραγματικότητα.

¹⁸ Γιατί αντιδιαστέλλεται μόνο τυπικά με τους προηγούμενους τρόπους παραγωγής, στην τεχνική βάση των οποίων και στηρίζεται.

πραγματοποιηθεί μια κίνηση προς τη σχετική υπεραξία σαν κυρίαρχη μορφή απόσπασης της υπεραξίας που συνδέθηκε με μια διαρκώς συνεχιζόμενη επανάσταση στο τρόπο παραγωγής, στη παραγωγικότητα της εργασίας και στη σχέση καπιταλιστή και εργάτη. Επομένως «η ανάπτυξη ενός νέου τρόπου παραγωγής εμφανίζεται, λοιπόν, ως διαδικασία, ως κίνηση η οποία πηγάζει από μία αντίφαση μεταξύ κοινωνικών σχέσεων και υλικής βάσης και η οποία έχει για μηχανισμό τη βαθμιαία εξάλειψη της αντίφασης αυτής με τη δημιουργία νέας υλικής βάσης, που ανταποκρίνεται στις συνθήκες λειτουργίας των νέων σχέσεων παραγωγής» (Godzilla, 1987: 54). Ο ειδικός αυτός καπιταλιστικός τρόπος παραγωγής αναπτύσσει μια νέα υλική βάση που βασίζεται στην εκτεταμένη χρήση των μηχανικών συστημάτων, που επιφυλάσσουν μια περιφερειακή θέση στην ανθρώπινη εργασία επιτυγχάνοντας την αποειδίκευση και την υποβάθμιση της. Οι νέες σχέσεις εργασίας που προκύπτουν από αυτή την εξέλιξη εξασφαλίζουν την πλήρη κυριαρχία του κεφαλαίου και την υπονόμηση της εργατικής αντίδρασης, επιτυγχάνοντας την **πραγματική υπαγωγή της εργασίας στο κεφάλαιο**. Η κίνηση αυτή ωστόσο αναπτύσσει παραπέρα τις αντιθέσεις της κοινωνικής μορφής της παραγωγής (π.χ την αντίθεση ανάμεσα στην αστική και εργατική τάξη) με αποτέλεσμα να δημιουργούνται οι κοινωνικές προϋποθέσεις για την ανατροπή της.

Τέλος το πρότυπο της πολιτικής μορφής της παραγωγικής διαδικασίας που αναδύεται από τις παραπάνω αναλύσεις του K.Marx, και που ο M.Burawoy (1985:88-90) αποκαλεί **δεσποτισμό της αγοράς**, είναι το μόνο που θεωρείται ότι ικανοποιεί τις αναγκαιότητες της καπιταλιστικής εξέλιξης. Βασικά του στοιχεία ή με άλλα λόγια συνθήκες ύπαρξής του είναι:

- Πρώτο, ο άκρατος ανταγωνισμός των ατομικών μονάδων κεφαλαίου στην αγορά, που τις αναγκάζει να μεταφέρουν τις πιέσεις που υφίστανται σ'αυτή τη σφαίρα, μέσα στο χώρο της παραγωγής για να μπορέσει να επιβιώσει. Ένας άλλος ανταγωνισμός επομένως εμφανίζεται για τη μεγαλύτερη επαναστατικοποίηση των μέσων παραγωγής και εντατικοποίησης της δουλειάς. Η «αναρχία» στην αγορά οδηγεί στο δεσποτισμό στο εργοστάσιο.
- Δεύτερη συνθήκη ύπαρξης, είναι η πραγματική υπαγωγή της εργασίας στο κεφάλαιο. Η μεταφορά του ελέγχου της διαδικασίας της εργασίας στο κεφάλαιο και ο διαχωρισμός των «πνευματικών δυνάμεων» της παραγωγής από τη χειρωνακτική εργασία.
- Τρίτο, η οικονομική εξάρτηση της εργασίας από το κεφάλαιο, για την εξασφάλιση του μισθού και άρα των μέσων επιβιώσής της, γεγονός που προϋποθέτει την πλήρη αλλοτρίωσή της από τα μέσα παραγωγής και,
- Τέταρτο, η απουσία του κράτους από τη ρύθμιση των κοινωνικών σχέσεων στην παραγωγή και η παρέμβασή του μόνο στις εξωτερικές συνθήκες της.

Όπως είδαμε και παραπάνω, ο K.Marx θεώρησε ότι αυτό το δεσποτικό καθεστώς των χώρων παραγωγής υπονόμωσε την εργατική αντίσταση με αποτέλεσμα την κυριαρχία του κεφαλαίου.

Η «θεωρία» που αναπτύχθηκε για τη διαδικασία της εργασίας και τις σχέσεις εργασίας, σ'αυτό το πρώτο στάδιο ανάπτυξης αυτής της θεωρητικής παράδοσης, είχε

σαν αποτέλεσμα μια σειρά από πολύ σημαντικές έως και θεμελιακές συμβολές στη σύγχρονη συζήτηση, οι οποίες δεν έχουν ξεπεραστεί τουλάχιστον μέχρι σήμερα.

Οι χώροι παραγωγής προσεγγίστηκαν και αναλύθηκαν κάτω από τον ιδιαίτερο «φωτισμό» που εξασφάλιζε η συστηματική μελέτη των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών που διέπουν το συγκεκριμένο τρόπο παραγωγής, ο οποίος με τη σειρά του είχε μελετηθεί σε σύγκριση με τις ιδιομορφίες των κοινωνικών σχέσεων που διέπουν τους άλλους τρόπους παραγωγής¹⁹. Το γεγονός αυτό πρόσφερε σημαντικά πλεονεκτήματα στην όλη προσπάθεια, αφού συνέδεσε τους χώρους παραγωγής με το ευρύτερο κοινωνικό-οικονομικό πλαίσιο μέσα στο οποίο εντάσσονται και από το οποίο επηρεάζονται, δίνοντας μια ιστορική και δυναμική προοπτική στην όλη θεώρηση, σε αντίθεση με την αχρονική σύλληψη της θεωρίας των οργανώσεων.

Σε άμεση συνάρτηση με το πρώτο, η ιδιαίτερη ανταγωνιστική και εκμεταλλευτική φύση των σχέσεων παραγωγής που σχετίζεται με το πλεόνασμα της παραγωγής και που αναγνωρίστηκε ότι χαρακτηρίζει τον καπιταλιστικό τρόπο παραγωγής, διέπει και τις σχέσεις που λαμβάνουν χώρα στο σημείο που παράγει και παράγεται το κεφάλαιο. Άρα η σύγκρουση και ο ανταγωνισμός, αποτελούν δομικά πλέον στοιχεία των κοινωνικών σχέσεων στους χώρους εργασίας, ενώ αναδεικνύεται και η σχέση ανάμεσα στις παραγωγικές σχέσεις και τις σχέσεις στην παραγωγή.

Στη βάση αυτής της αναγνώρισης, αναπτύχθηκαν μια σειρά από σημαντικές θέσεις και εννοιολογικά εργαλεία σχετικά με τη διαδικασία της εργασίας που αποτέλεσαν και τη θεμελιακή θεωρητική δομή της σύγχρονης συζήτησης και θεωρίας. Έτσι θέσεις όπως αυτές που αφορούσαν το διπλό χαρακτήρα της παραγωγικής διαδικασίας, σαν διαδικασία της εργασίας και σαν διαδικασία αξιοποίησης του κεφαλαίου, την αναγκαιότητα του ελέγχου, το διττό χαρακτήρα της διεύθυνσης, τον κοινωνικό χαρακτήρα των μέσων παραγωγής και του τεχνικού καταμερισμού της εργασίας, την τάση αποειδίκευσης, τη διεθυντική κυριαρχία, την εργατική αντίσταση, την οικονομική εξάρτηση σαν τη νέα μορφή του εξαναγκασμού, το δεσποτισμό κ.ά., αποτελούν πλέον αναπόσπαστες θέσεις της θεωρίας για τη διαδικασία της εργασίας – και όχι μόνο²⁰ – αλλά κυρίως σηματοδοτούν τους θεματικούς «χώρους» στους οποίους αναφέρεται πλέον κάθε αναφορά στις σχέσεις εργασίας.

Επίσης οι παραπάνω διαδικασίες που λαμβάνουν χώρα μέσα στα κεφαλαιοκρατικά εργοστάσια, δεν μπορούν να κατανοηθούν μέσα στους περιορισμούς και τα όρια μιας συγκεκριμένης μονάδας. Η παραπάνω ανάλυση κάνει φανερό τη σημασία που αποδίδει αυτή η θεωρητική παράδοση, στον ανταγωνισμό της αγοράς και στην ταξική πάλη που διαδραματίζεται στο επίπεδο της κοινωνίας, όσο αφορά την επιρροή τους στη διαδικασία της εργασίας και στο πολιτικό καθεστώς που την διέπει.

Πέρα όμως από τις θεμελιακές αυτές προσφορές στην επιστημονική σκέψη, το πρώτο στάδιο αυτής της θεωρητικής παράδοσης, χαρακτηρίστηκε και από κάποιες σημαντικές αδυναμίες ή καλύτερα από κάποια μερικότητα, όσο αφορά την ανάλυση που πραγματοποίησε για τις κοινωνικές σχέσεις που διαδραματίζονται στους χώρους παραγωγής.

¹⁹ Επομένως η παραπάνω «θεωρία» δεν αποτέλεσε παρά τμήμα μίας ευρύτερης σύλληψης.

²⁰ Για παράδειγμα αναφέρω τη σχολή της «Ευέλικτης Εξειδίκευσης» και τα σημαντικά δάνεια των «Νέο-Βεμπεριανών».

Ενώ τα περισσότερα πλεονεκτήματα που αναφέραμε παραπάνω προέρχονταν από την ολική προσέγγιση αυτής της παράδοσης, δεν είναι παράδοξο να υποστηρίξουμε ότι και τα μεγαλύτερα μειονεκτήματά της απορρέουν από αυτό το ίδιο χαρακτηριστικό της. Έτσι το βασικό της αντικείμενο, η μελέτη το καπιταλιστικού τρόπου παραγωγής, απαιτούσε μια ανάλυση σ'ένα υψηλό επίπεδο αφαίρεσης, με αποτέλεσμα σ'ένα τέτοιο επίπεδο να παραμείνει και η μελέτη της διαδικασίας της εργασίας αλλά και των σχέσεων ανάμεσα στην επιχείρηση και την καπιταλιστική κοινωνία. Αυτό οδήγησε σε μια υπέρμετρη έμφαση στις δομές και στη διατύπωση «νόμων» με αποτέλεσμα να αγνοηθεί εν μέρει το υποκείμενο και να μην αναλυθούν συστηματικά οι περιορισμοί και τα όρια των τάσεων που διέπουν τους χώρους εργασίας. Η περιφερειακή θέση που επιφυλάχθηκε στις συνθήκες εφαρμογής των γενικών «νόμων» και τάσεων, απέκρυψε και τις εγγενείς αδυναμίες τους, τις αντιφάσεις τους και την ύπαρξη αντί-τάσεων, αφού περιόρισε τη δυνατότητα επαληθευσιμότητάς τους από την ιστορική πραγματικότητα.

Έτσι οι αλλαγές και η εξέλιξη στην καπιταλιστική διαδικασία της εργασίας, από την απλή συνεργασία στη μεγάλη βιομηχανία, που περιέγραψε ο K.Marx, ήταν πιο πολύπλοκες, περισσότερο αλληλοκαλυπτόμενες και στην πράξη λιγότερο καθαρά διαχωρισμένες (Thompson, 1983: 53). Ένα πλήθος από εμβρυακές μορφές παραγωγής συνυπήρχαν και αλληλεπιδρούσαν και παρόλο που ο K.Marx τις είχε αναγνωρίσει, υπερεκτίμησε την τάση για την επικράτηση της μεγάλης βιομηχανίας (ιδιαίτερα στην καθαρή της μορφή), αγνοώντας μεταβλητές όπως την φύση της διαδικασίας της εργασίας, και τις ιδιαίτερες συνθήκες κάθε κοινωνικού σχηματισμού, με αποτέλεσμα σημαντικά προβλήματα μιας μικρό ανάλυσης που θα ακολουθήσει αυτή τη δομή αφού ακόμα και σήμερα ολόκληροι κλάδοι (π.χ οικοδομή, ένδυση, κά) δε διέπονται και δεν καλύπτονται από τις παραπάνω εξελίξεις ενώ σημαντικό μέρος της βιομηχανικής παραγωγής δημιουργείται από βιοτεχνικού χαρακτήρα μονάδες. Η έννοια επομένως της «αποδοτικότητας» που φαίνεται να καθορίζει αυτές τις εξελίξεις, είναι σίγουρα πολύπλευρη και δεν περιορίζεται μόνο στην οικονομική της διάσταση ή σωστότερα αποκτά διαφορετικό περιεχόμενο ανάλογα με το υλικό και κοινωνικό πλαίσιο μέσα στο οποίο εντάσσεται και λειτουργεί.

Μέθοδοι οργάνωσης της εργασίας που χαρακτηρίζονταν προ-καπιταλιστικές ή των απαρχών του καπιταλισμού, όχι μόνο επέζησαν αλλά και κυριάρχησαν για μεγάλα χρονικά διαστήματα ακόμα και μέσα στο εργοστασιακό σύστημα. Χαρακτηριστική είναι η περίπτωση των «εσωτερικών εργολάβων²¹» που είχαν επεκταθεί σε μεγάλη έκταση στη Βρετανική και Αμερικανική βιομηχανία του περασμένου αιώνα και στους οποίους αξίζει να αναφερθούμε αναλυτικότερα για να τεκμηριώσουμε την κριτική μας. Σύμφωνα με τον C.Littler (1982: 124) ο εργολάβος ασκούσε έλεγχο πάνω σε λειτουργίες που είχαν σχέση με το προσωπικό αλλά και με την παραγωγική διαδικασία. Έτσι αρχικά (i) μίσθωνε και απέλυε κατά τη θέλησή του, (ii) επέβλεπε και

²¹ «Ένας φατουρατζής είναι ένας υπεργολάβος εργατικών χεριών ο οποίος, με πρώτες ύλες και κύρια σύνεργα προμηθευμένα από τους εργοδότες, προβαίνει στην εκτέλεση, στο εργαστήριο ή στο γιαπί του εργοδότη ή ακόμα και στο δικό του σπίτι, έργων που του έχουν αυτοί αναθέσει, με τη βοήθεια εργατών που έχει ο ίδιος προσλάβει και που πληρώνει είτε με μεροκάματο είτε με το κομμάτι, δίχως την επέμβαση του εργοδότη» [Σημείωμα του Γραφείου Εργασίας σχετικά με την υπεργολαβία: Παρίσι, Εθνικό Τυπογραφείο 1898, αναφέρεται στον Coriat (1985: 391)]. Οι υπεργολάβοι που λειτουργούσαν σε μια μόνιμη βάση μέσα στα εργοστάσια και ασκούσαν βασικές παραγωγικές δραστηριότητες, αποκαλούνται «εσωτερικοί εργολάβοι».

επέβαλε πειθαρχία, (iii) πλήρωνε και ρύθμιζε διάφορους άλλους όρους και συνθήκες, όπως και (iv) εκπαίδευε το προσωπικό που απασχολούσε, ενώ ταυτόχρονα (v) πραγματοποιούσε την κατανομή των καθηκόντων, (vi) επέλεγε τις μεθόδους εργασίας και τέλος (vii) καθόριζε τον παραγωγικό σχεδιασμό. Στην πραγματικότητα όμως η έκταση αυτών των καθηκόντων και η συνεπαγόμενη αυτονομία του εσωτερικού εργολάβου διαφέρουν από κλάδο σε κλάδο. Συνήθως ο εσωτερικός εργολάβος ήταν και ο τεχνίτης ο οποίος πλήρωνε και στρατολογούσε τους άμεσους βοηθούς του – συνήθως παιδιά και γυναίκες – ενώ αυτός πληρώνονταν με το κομμάτι ή το βάρος, με χαρακτηριστικότερα παραδείγματα τους τεχνίτες του σιδήρου και του γυαλιού. Μια άλλη περίπτωση ήταν οι «ομαδάρχες» (gang boss) που κυριάρχησαν κυρίως στους λιμενεργάτες και στους ανθρακωρύχους και που η θέση τους δε βασιζόταν στην κατοχή της τέχνης (σε αντίθεση με τους εργάτες που απασχολεί), αλλά σε παράγοντες άσχετους με τη δουλειά όπως οι προσωπικές σχέσεις κά.²² Έτσι μέσα σε πλήθος εργοστασίων του περασμένου αιώνα, δίπλα στους εργάτες που είχαν άμεση σχέση απασχόλησης, υπήρχε και ένας αριθμός που συνδέονταν με έμμεση απασχόληση και υπάγονταν ουσιαστικά στον εσωτερικό εργολάβο, τον οποίο και ακολουθούσαν σε κάθε νέο εργοστάσιο.

Η οργάνωση αυτή δεν είχε ξεφύγει από την προσοχή του K.Marx (1978: 572), αλλά ουσιαστικά περιορίστηκε στο να την συνδέσει μόνο με το μισθό, με το κομμάτι και αρκέστηκε στη γενική διατύπωση ότι «εδώ η εκμετάλλευση των εργατών από το κεφάλαιο πραγματοποιείται με την εκμετάλλευση του εργάτη από τον εργάτη». Γιατί όμως το κεφάλαιο προσφεύγει στον εργολάβο για να εκμεταλλευτεί, να κυριαρχήσει και να ελέγξει την εργασία; Οι μηχανές και ο δεσποτισμός άραγε δεν έφταναν; Και από την τυπική υπαγωγή πώς και διέφυγε ο υπεργολάβος; Πώς διατήρησε την τέχνη του αλλά κυρίως γιατί η τέχνη του ήταν χρήσιμη στο κεφάλαιο;

Το σύστημα της «εσωτερικής εργολαβίας» εξασφάλιζε ένα ευέλικτο μηχανισμό ο οποίος επέτρεπε στο σύστημα εργασίας να προσαρμόζεται στις διακυμάνσεις των αγορών, μεταβίβαζε το οικονομικό ρίσκο εξασφαλίζοντας κάποια επιχειρηματική ασφάλεια στο κεφάλαιο, διευκόλυνε τους υπολογισμούς κόστους υποκαθιστώντας σε πολλά σημεία την λογιστική, ξεπερνούσε τους περιορισμούς που έθετε η έλλειψη από πολλούς εργοδότες τεχνικών προσόντων και γνώσης, ήταν ένας μηχανισμός καθορισμού της καταβαλλομένης προσπάθειας και της κατανομής των καθηκόντων, ενώ εξασφάλιζε οικονομικά κίνητρα και τρόπους ανοδικής κινητικότητας για ομάδες εργατών με κεντρική παραγωγική θέση (Littler, 1982: 67). Αυτό που έχει σημασία να υπογραμμίσουμε εδώ, είναι η εξάρτηση του κεφαλαίου από την εργατική γνώση, με τη μορφή εδώ της τέχνης του εσωτερικού εργολάβου και η διατήρηση στην καρδιά του εργοστασιακού συστήματος της αυτονομίας και του ελέγχου του. Εξάρτηση όχι μόνο για την πραγματοποίηση των παραγωγικών διαδικασιών αλλά ακόμα και για την εξασφάλιση του ελέγχου της εργασίας. Τα συστήματα αυτά εξασφάλιζαν μια ιστορική λύση στις αντιφάσεις που αναπτύσσονταν ανάμεσα στο συνεχώς αυξανόμενο μέγεθος των επιχειρήσεων και τον απλό, προσωπικό, εργοδοτικό έλεγχο που ασκούσαν μέχρι τότε. Τα συστήματα αυτά ανάλογα με τη χρήση που τους έγινε αλλά και το ευρύτερο κοινωνικό-οικονομικό

²² Επίσης ο Littler (1982: 125) θεωρεί ξεχωριστή περίπτωση εσωτερικού εργολάβου, τους ειδικευμένους υφαντές της βαμβακούργιας που απασχολούσαν τις οικογένειες τους και οι οποίοι ασκούσαν ένα «οικείο έλεγχο».

πλαίσιο που λειτούργησαν μετατράπηκαν από νησίδες διατήρησης του εργατικού ελέγχου στη διαδικασία της εργασίας, σε μηχανισμούς αποειδίκευσης και εντατικοποίησης.

Ακόμα και μετά τη συγγραφή του «Κεφαλαίου» υπήρχαν τεχνίτες και ειδικευμένοι εργάτες που χρησιμοποιούσαν άτυπες πρακτικές και τον craft unionism για να διατηρήσουν το βαθμό του ελέγχου των παραγωγικών διαδικασιών που είχαν, περιορίζοντας τις τεχνολογικές και οργανωτικές αλλαγές, ενώ πλήθος εργοδοτών απέφευγαν την πλήρη εκμηχάνιση των εργοστασίων τους. Χαρακτηριστική είναι η περίπτωση της βιομηχανίας υποδημάτων στη Βρετανία, η οποία διατηρήθηκε κατά πολύ σε μια χειροτεχνική βάση σε πείσμα διαθέσιμων Αμερικάνικων τεχνικών, ενώ τα εργοστάσια σ' αυτό τον κλάδο έγιναν ο κανόνας μόλις στην τελευταία δεκαετία του αιώνα (Thompson, 1983: 54). Παράλληλα νέες ειδικεύσεις εμφανίστηκαν από τις αναγκαιότητες των νέων διαδικασιών της εργασίας, δημιουργώντας υψηλά ειδικευμένες ομάδες εργατών, με στρατηγική θέση και σημαντικό έλεγχο στην παραγωγή.

Πέρα απ' αυτές τις διαφοροποιήσεις της ιστορικής πραγματικότητας από τη Μαρξική θεωρία για την εξέλιξη της διαδικασίας της εργασίας, ο εργοστασιακός δεσποτισμός σαν το πολιτικό καθεστώς των συστημάτων παραγωγής όχι μόνο δεν ήταν η μόνη δυνατή εκδοχή αλλά ούτε καν η κυρίαρχη. Ο M.Burawoy (1985: 88) επιστρέφοντας και αναλύοντας τα εργοστασιακά καθεστάτα της υφαντουργίας του 19^{ου} αιώνα, που αποτέλεσε τον κλάδο που χρησιμοποίησε σαν επεξηγηματικό παράδειγμα ο K.Marx, ανέδειξε τα πατριαρχικά και πατερναλιστικά καθεστάτα του Lancashire αλλά και τον πατερναλισμό και το δεσποτισμό της αγοράς στην New England.

Χαρακτηριστικές περιπτώσεις είναι οι διάφορες μορφές εργοστασιακού πατερναλισμού που αναπτύχθηκαν στην Αγγλία του 19^{ου} αιώνα. Κοινό χαρακτηριστικό όλων αυτών των εργοστασιακών καθεστώτων ήταν η προσπάθεια τους να ρυθμίσουν την αναπαραγωγή της εργασιακής δύναμης που απασχολούσαν με μια σειρά από μέτρα κοινωνικής πολιτικής, έτσι ώστε να επιτύχουν ή να επαυξήσουν την εξάρτηση και τον έλεγχο της εργασίας. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρουν οι N.Abercrombie & S.Hill (1976: 417):

«Μία ώθηση προς τον πατερναλισμό συνεπώς, ήταν η επιθυμία των ιδιοκτητών να κάνουν την εργασία τους εξαρτόμενη και να αυξήσουν τον έλεγχο που αυτοί είχαν πάνω στους εργαζόμενους τους».

Οι κεφαλαιοκράτες εξασφάλιζαν, κατοικίες²³, σχολεία, βιβλιοθήκες, υγειονομική περίθαλψη, εκκλησίες και πάνω απ' όλα σταθερή απασχόληση για τους

²³ Ο F.Engels είχε σποραδικά αναφερθεί σ' αυτά τα εργοστασιακά καθεστάτα στο ιστορικό του έργο για την «Κατάσταση της Εργατικής Τάξης στην Αγγλία», ενώ ο K.Marx δεν τους επιφύλαξε κάποια ιδιαίτερη αντιμετώπιση μέσα στα πλαίσια του δεσποτισμού του εργοστασίου. Ο F.Engels διέγινε κάποια ιδεολογικά στοιχεία αυτών των σχέσεων αλλά κυρίως επέμεινε στην «πατριαρχική υποδούλωση» και στις σχέσεις εξάρτησης: «Σταματάν να δουλεύουν: Του αρκεί να κολλήσει στην πόρτα του διαμερίσματός τους μια προειδοποίηση με προθεσμία μιας βδομάδας. Όταν αυτή η χρονική περίοδος παρέλθει, οι εργάτες μετατρέπονται όχι μονάχα σε άνεργους, αλλά και σε ανθρώπους χωρίς στέγη: Γίνονται αλήτες, που υπόκεινται στα πλήγματα του νόμου που τους ξαποστέλνει αλύπητα ένα μήνα στο κάτεργο» (1975β: 78). Η «πατρική στοργή» του κεφαλαιοκράτη έχει και αυτή τα όρια της, που συνήθως εξαντλούνται εκεί που αρχίζει να αμφισβητείται η εξουσία του.

εργάτες και τις οικογένειές τους. «Έτσι συχνά έγιναν υπεύθυνοι για την οργάνωση μίας ευρύτερης κοινότητας» και για τις κοινωνικές της δραστηριότητες. Οι σχέσεις τους με τους εργάτες τους είχαν καταρχήν συλλογική μορφή, δηλαδή οι υποχρεώσεις τα καθήκοντα και τα δικαιώματα αντιμετωπιζόνταν συλλογικά, δε συνάπτανε δηλαδή ξεχωριστή σχέση με τον καθένα απ' αυτούς. Ο κεφαλαιοκράτης διεύρυνε τον έλεγχο του και στην έξω-εργασιακή ζωή των εργατών του, δημιουργώντας μια διάχυτη κοινωνική σχέση η οποία καλύπτει όλες τις όψεις της ζωής του υπαγομένου και που σχετίζεται με το σύνολο των ανθρώπινων όψεων παρά μόνο με τις εργασιακές δραστηριότητες (Abercrombie & Hill, 1976: 415). Το σύστημα αυτό των σχέσεων αλληλεξάρτησης βασίστηκε στη χρήση της παραδοσιακής ιδεολογίας που κυριαρχούσε στις απαρχές του καπιταλισμού και για ένα διάστημα συνυπήρξε με τα δόγματα του *laissez-faire*, μιας «παραδοσιακής» δηλαδή σύλληψης της εξουσίας, σύμφωνα με την οποία οι ανώτερες τάξεις έχουν το καθήκον και την υπευθυνότητα να προστατεύουν και να φροντίζουν τα «χέρια» που τους υπηρετούν. Παράλληλα με τις σχέσεις εξάρτησης που προσπάθησε να εγκαθιδρύσει, ο πατερναλισμός λειτούργησε συμπληρωματικά ή αντικατέστησε – όπου απουσίαζε – τη λειτουργία των ιδεολογικών μηχανισμών του κράτους, επιδιώκοντας να κοινωνικοποιήσει τον εργατικό πληθυσμό στις νέες αξίες και πειθαρχίες του καπιταλισμού.

Οι σύντομες ιστορικές αυτές αναφορές πέρα από το ότι έκαναν φανερή την πολυπλοκότητα της εργασιακής πραγματικότητας του 19^{ου} αιώνα, που δεν καλύπτεται ικανοποιητικά από τα γενικά θεωρητικά στάδια εξέλιξης της διαδικασίας της εργασίας που οικοδόμησε ο K.Marx, σαφώς υπονοούν και ένα σύνολο κριτικών θέσεων στη θεωρητική δομή που διαμορφώθηκε από τη Μαρξική προσέγγιση στις σχέσεις εργασίας.

Έτσι καταρχήν το γενικό θεωρητικό του μοντέλο για την κίνηση από την τυπική στην πραγματική υπαγωγή της εργασίας, όταν προσπαθήσουμε να το εφαρμόσουμε στην ανάλυση των σχέσεων εργασίας και ελέγχου στο επίπεδο του εργοστασίου, κατανοούμε αμέσως την αδυναμία του για μια εκλεπτυσμένη και λεπτομερή ανάλυση, αφού κυρίως οικοδομήθηκε για να περιγράψει τη διαλεκτική εξέλιξη ανάμεσα στις παραγωγικές δυνάμεις και τις σχέσεις παραγωγής στο επίπεδο του τρόπου παραγωγής. Έτσι για παράδειγμα το πρόβλημα του ελέγχου της εργασίας που αντιμετωπίζει η τυπική υπαγωγή λύνεται οριστικά στην πραγματική υπαγωγή με τη συστηματική χρήση των μηχανών. Η θέση επομένως που προκύπτει ότι η καπιταλιστική χρήση των μηχανών εξασφαλίζει τον έλεγχο της εργασίας, την κυριαρχία του κεφαλαίου και την εξαφάνιση της εργασίας ως ενεργούς και υποκειμενικής δύναμης στα πλαίσια της παραγωγικής διαδικασίας, δεν μπορεί να σταθεί αλώβητη μπροστά σε οποιαδήποτε εμπειρική παρατήρηση των χώρων εργασίας όχι μόνο του 19^{ου} αιώνα – όπως είδαμε παραπάνω – αλλά και των σύγχρονων. Η διατριβή αυτή συνεχώς θα αναφέρεται στην πολυπλοκότητα της σχέσης ελέγχου και στα όρια που η τεχνολογία θέτει στις σχέσεις εργασίας αλλά δε θα υποστηρίξει σε κανένα σημείο ότι τα μέσα παραγωγής ασκούν ένα αποφασιστικό ρόλο. Μπορεί τα συστήματα μηχανών να ήταν μια νέα ποιοτική φάση όπου η τεχνολογία ενσωμάτωσε σημαντικό μέρος των «πνευματικών δυνάμεων» της παραγωγής, περιορίζοντας σημαντικά το πεδίο δράσης των άμεσων παραγωγών και έτσι να χρησιμοποιήθηκε σαν μέσο ελέγχου της εργασίας, αλλά δεν μπορούμε να

καταλήξουμε ότι αυτή η εξέλιξη κατέστησε τους εργαζόμενους σε αντικειμενικό όρο της παραγωγής.

Ένα άλλο συναφές σημείο στο οποίο μπορεί να ασκηθεί κριτική στο έργο του K.Marx, είναι αυτό που αφορά τις αναλύσεις του για τις εξελίξεις στο τεχνικό καταμερισμό της εργασίας. Η βασική θέση που αναδεικνύεται από την προσέγγιση του μπορεί να αποκρυσταλλωθεί σ'ένα σχήμα συνεχούς αποειδίκευσης, όπου η τέχνη και η πολύπλευρη γνώση του τεχνίτη, σταδιακά αποκτά μια μερική φύση με την εξειδίκευσή της στο μανουφακτουρικό καταμερισμό της εργασίας, για να διατηρήσει στο τέλος με την είσοδο των μηχανών μόνο τα χειροτεχνικά της χαρακτηριστικά και να περιοριστεί στη δεξιότητα. Οι εργάτες χάνουν τον έλεγχο της παραγωγικής διαδικασίας, οι «πνευματικές δυνάμεις» της παραγωγής και η γνώση μεταφέρονται μέσω της επιστήμης στη μεριά του κεφαλαίου, δημιουργώντας πλήθη ανειδίκευτης εργασίας. Για να είμαστε βέβαιοι μαζί του θα πρέπει να αναγνωρίσουμε ότι υπάρχουν διάσπαρτα στοιχεία στις αναλύσεις του που κάπου αναγνωρίζουν τις διαδικασίες δημιουργίας νέων ειδικευμένων-τεχνικών καθηκόντων²⁴ και την αντίφαση ανάμεσα στην αποειδίκευση και τις εργοδοτικές ανάγκες για την πολυμέρεια²⁵ ενός ευέλικτου εργατικού δυναμικού στη μεγάλη βιομηχανία ή σωστότερα της αντίφασης που περιβάλλει την καπιταλιστική οργάνωση της διαδικασίας της εργασίας σε σχέση με τον στόχο της την αξιοποίηση του κεφαλαίου (Marx, 1978: 504-505, Elger, 1982: 31, Littler, 1982: 25). Ωστόσο τα πολύ εύστοχα αυτά στοιχεία της ανάλυσης του K.Marx δεν ενσωματώθηκαν μέσα στη γενική θεωρητική του δομή, με αποτέλεσμα να μην αναπτυχθούν, να παραμείνουν σε μια ακατέργαστη πρωτογενή μορφή και να επισκιαστούν ολοκληρωτικά από το παραπάνω σχήμα. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα να υποστηριχθεί ο πλήρης διαχωρισμός της χειρωνακτικής από την πνευματική εργασία μέσα στην παραγωγή, να αγνοηθεί η εργατική γνώση και πολύ περισσότερο η αναγκαιότητα της χρήσης της από τη διεύθυνση. Είναι σίγουρα σωστή η τάση διαχωρισμού των πνευματικών δυνάμεων της παραγωγής από τη χειρωνακτική εργασία μέσω της ανάπτυξης της τεχνολογίας, ωστόσο ο διαχωρισμός αυτός έχει όρια που τείθονται από την αποτελεσματική λειτουργία της διαδικασίας της εργασίας, ενώ η ίδια η τεχνολογία δεν καθορίζει τον καταμερισμό της εργασίας που την περιβάλλει αλλά μάλλον θέτει όρια σ'αυτόν.

Η επόμενη κριτική που μπορεί να ασκηθεί στις θέσεις του K.Marx περιστρέφεται γύρω από την έννοια και τη χρήση της εργατικής αντίστασης. Ενώ αναγνώρισε την σημασία της και τη αλληλεπίδρασή της με την κυριαρχία του κεφαλαίου, δεν ανέπτυξε σχεδόν καθόλου αυτή την πολύπλευρη και πολύμορφη θεωρητική έννοια. Η χρήση που της έγινε μέσα σ'αυτή τη θεωρητική δομή ήταν μάλλον γενική και κυρίως της επιφυλάσσονταν ένας ρόλος παρόμοιος μ'αυτόν της συσσώρευσης, δηλαδή σαν κεντρικές μεταβλητές και αιτίες για τη μετάβαση από το ένα παραγωγικό σύστημα στο άλλο, μέχρι τη μεγάλη βιομηχανία. Σ'αυτό το στάδιο ανάπτυξης η πίεση της εργατικής αντίστασης μέσα στους χώρους παραγωγής

²⁴ Μιας τάσης δηλαδή αντίθετης απ'αυτήν της απλής αποειδίκευσης.

²⁵ «... από την άλλη μεριά, η μεγάλη βιομηχανία με τις ίδιες τις καταστροφές της κάνει ζήτημα ζωής ή θανάτου την ανάγκη να αναγνωριστεί η αλλαγή στην εργασία, και επομένως η όσο το δυνατό μεγαλύτερη πολυμέρεια των εργατών, σαν γενικός κοινωνικός νόμος της παραγωγής, και την ανάγκη να προσαρμοστούν οι συνθήκες στη φυσιολογική πραγματοποίηση αυτού του νόμου.» (Marx, 1978: 505).

περιορίζεται κάτω από την ισχύ της κυριαρχίας του κεφαλαίου, που σ' αυτή τη φάση φτάνει στο ανώτατο της σημείο, ενώ με την ομογενοποίηση της εργασίας δημιουργούνται οι προϋποθέσεις της διευρυμένης σύγκρουσης στο επίπεδο της κοινωνίας πλέον. Ο Κ.Μαρκ μάλλον ακολουθεί σ' αυτό το σημείο μια απλή σχέση αιτιότητας ανάμεσα στα επίπεδα της τέχνης και της ειδίκευσης σε σχέση με την ισχύ της εργατικής αντίδρασης μέσα στους χώρους παραγωγής από την μία μεριά και την ομογενοποίηση της εργασίας και την κοινωνική σύγκρουση από την άλλη. Οι παραπάνω σχέσεις όμως είναι πολύ πιο πολύπλοκες καθώς επηρεάζονται και διαμεσολαβούνται από ένα πλήθος άλλων μεταβλητών. Έτσι δεν μπορούμε να αναφερθούμε σε τέτοιες συσχετίσεις αν πρώτα δε διευκρινίζουμε για ποια μορφή εργατικής αντίστασης μιλάμε. Αν πρόκειται, για ατομική ή συλλογική, και αν συλλογική κατά πόσο είναι οργανωμένη ή αυθόρμητη (Friedman, 1977: 51). Η Βιομηχανική Κοινωνιολογία ήδη για παράδειγμα έχει αναγνωρίσει μια αντίστροφη σχέση ανάμεσα στην ατομική και συλλογική αντίσταση. Όπου συμπίεζονταν η συλλογική αναπτύσσονταν η ατομική και αντίστροφα. Επίσης είναι δύσκολο να υποστηρίξουμε όπως αναφέραμε και παραπάνω, την πλήρη κυριαρχία του κεφαλαίου στο εργοστασιακό σύστημα που οδηγεί σε μια περιφερειακή θέση την εργατική αντίσταση, αναγάγοντας το κεφάλαιο σε παντοδύναμο και παντογνώστη υποκειμενικό όρο της παραγωγής, αγνοώντας έτσι τις διαλεκτικές σχέσεις και τις αντιφάσεις που αναπτύσσονται μέσα σ' αυτές τις διαδικασίες.

Τέλος, η επόμενη κριτική μας περιστρέφεται γύρω από τη συνολική πολιτική μορφή της καπιταλιστικής παραγωγής που στον Κ.Μαρκ ταυτίζεται με το δεσποτικό εργοστασιακό καθεστώς και τον εξαναγκασμό. Ήδη αναφερθήκαμε στ' ότι η ιστορική έρευνα έχει αναδείξει ένα πλήθος εργοστασιακών καθεστώτων που διαφοροποιούνται σε κάποια στοιχεία τουλάχιστον από το πρωτότυπο που ανέπτυξε η Μαρξική θεωρία, η οποία επίσης απέτυχε να διερευνήσει τον τρόπο με τον οποίο το πολιτικό καθεστώς της παραγωγής διαμορφώνει τα συμφέροντα και τις ιδεολογίες αυτών που συμμετέχουν σ' αυτήν και την πιθανότητα οι αλλαγές στη φύση του να λάβουν χώρα ανεξάρτητα από τις αλλαγές στη διαδικασία της εργασίας (Burawoy, 1985: 88). Για τον Κ.Μαρκ δηλαδή η ίδια διαδικασία της εργασίας μέσα στον καπιταλισμό έχει πάντα την ίδια πολιτική μορφή, αυτή του δεσποτισμού. Πέρα από τις επιμέρους διαφορές στις μορφές και τα είδη του δεσποτισμού, η θέση αυτή αγνοεί και τη σημαντική διάσταση της συναίνεσης μέσα στις σχέσεις στην παραγωγή. Και αν ο εξαναγκασμός ήταν ίσως η κυρίαρχη διάσταση στους χώρους παραγωγής του 19^{ου} αιώνα, αυτό δε μας νομιμοποιεί να μην αναφερόμαστε στους παράλληλους μηχανισμούς που την εξασφάλιζαν, οι οποίοι άλλωστε απέκτησαν κυρίαρχη θέση στο πλαίσιο του 20ου αιώνα. Για άλλη μια φορά το υψηλό επίπεδο αφαίρεσης στο οποίο προσεγγίστηκαν οι σχέσεις εργασίας γίνεται πηγή σημαντικών αδυναμιών και παραλείψεων, όπως αυτή του πεδίου των άτυπων σχέσεων που αναπτύσσονται μεταξύ των άμεσων παραγωγών και το οποίο αποτελεί σημαντική κοιτίδα εξαναγκασμού και συναίνεσης, σύγκρουσης και συνεργασίας.

4. ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΜΕΤΕΞΕΛΙΞΕΙΣ.

Η βασική αυτή θεωρητική δομή που περιστράφηκε γύρω από τη διαδικασία της εργασίας και που χαρακτήριζε το πρώτο στάδιο εξέλιξης της Μαρξιστικής παράδοσης, δεν αναπτύχθηκε συστηματικά από τους μεταγενέστερους κλασικούς φορείς της, όπως ο Β.Λενίν και ο Α.Γραμσκι. Ωστόσο οι αναλύσεις τους που τοποθετούνται γύρω στο μεσοπόλεμο διαμόρφωσαν κάποιες θεωρητικές διαφοροποιήσεις στις οποίες αξίζει να αναφερθούμε έστω και σύντομα, όχι μόνο για να δούμε πώς προσαρμόστηκε αυτή η παράδοση στα νέα κοινωνικό-οικονομικά πλαίσια, αλλά και γιατί κάποια απ'αυτά τα νέα στοιχεία αποτέλεσαν σημεία αφετηρίας της σύγχρονης συζήτησης.

Σε μια περίοδο όπου χαρακτηρίστηκε από μεγάλες εργατικές επαναστατικές κινητοποιήσεις που είχαν σαν στόχευση το σοσιαλισμό, αναδεικνύονταν όλο και περισσότερο η αναγκαιότητα μιας θεωρίας για τη σοσιαλιστική οργάνωση. Η αναγκαιότητα αυτή συνδέονταν και με την απουσία συγκεκριμένων αρχών, μορφών και μεθόδων της οργάνωσης που θα χαρακτήριζε το σοσιαλιστικό ή κομμουνιστικό τρόπο παραγωγής, μέσα από τα έργα των Κ.Μαρξ και Φ.Ενγκελς. Το έργο αυτό ανέλαβαν να πραγματοποιήσουν, με διαφορετικές εκδοχές, οι κλασικοί αυτής της περιόδου.

Από μία ανάλυση που ξεκινάει από τη σφαίρα της κρατικής γραφειοκρατίας, ο Β.Λενίν υποστηρίζει τη «συντριβή» της παλιάς υπαλληλικής μηχανής και την άμεση έναρξη της οργάνωσης μιας καινούργιας, που θα επιτρέπει τη βαθμιαία εκμηδένιση κάθε υπαλληλίας (Λενίν, 1987: 48). Καταρχήν θα έπρεπε οι γραφειοκράτες και οι τεχνικοί να υπαχθούν και να μετατραπούν σε απλούς εκτελεστές των εντολών του προλεταριάτου. Ο Β.Λενίν (1987: 101) υποστηρίζει ότι «αυτοί οι κύριοι εργάζονται σήμερα υποταγμένοι στους καπιταλιστές, αύριο θα εργάζονται ακόμα καλύτερα υποταγμένοι στους ένοπλους εργάτες», πραγματοποιεί μια θεμελιακή διάκριση που διέπει το έργο του, ανάμεσα στις **πολιτικές** και τις **τεχνικές** (Clegg & Dunkerley, 1980: 114). Ο εργατικός έλεγχος πρέπει να είναι πολιτικός αλλά όχι τεχνικός ή σωστότερα αρκεί να είναι πολιτικός σ'αυτήν την αρχική φάση.

Οι θεωρητικές αυτές συλλήψεις θα δοκιμαστούν και στην πράξη, αμέσως μετά την Οκτωβριανή Επανάσταση στη Ρωσία. Για να αντιμετωπιστεί η χαοτική κατάσταση που επικρατούσε στα εργοστάσια της περιόδου, όπου η έλλειψη πειθαρχίας ήταν το βασικό της χαρακτηριστικό ο ίδιος ο Β.Λενίν (τομ: 36, 212-213) προτείνει ένα σύνολο από μέτρα:

«Η πληρωμή με το κομμάτι πρέπει να καθιερωθεί για όλους τους κλάδους της παραγωγής οπωσδήποτε, ενώ για όσες ειδικότητες είναι αδύνατο να γίνει αυτό, να καθιερωθεί το πριμοδοτικό σύστημα. Για την καταγραφή της παραγωγικότητας και για την τήρηση της πειθαρχίας πρέπει να οργανωθούν βιομηχανικά δικαστήρια ... εισαγωγή του συστήματος Τέϋλορ ... να χρησιμοποιήσουμε όλους τους επιστημονικούς τρόπους δουλιάς που παρουσιάζει το σύστημα αυτό. Χωρίς αυτό δεν μπορεί να αυξηθεί η παραγωγικότητα και χωρίς αυτό δε θα οικοδομήσουμε τον σοσιαλισμό. Κατά την εφαρμογή του

συστήματος αυτού να καλέσουμε αμερικανούς μηχανικούς ... Και όσον αφορά τα μέτρα τιμωρίας για την τήρηση της εργατικής πειθαρχίας πρέπει να είναι πολύ αυστηρά. Είναι απαραίτητη η τιμωρία μέχρι και τη φυλάκιση. Η απόλυση από το εργοστάσιο πρέπει επίσης να εφαρμόζεται ...»

Οι παραπάνω προτάσεις παρά το γεγονός ότι έγιναν κάτω από δύσκολες έως και δραματικές στιγμές για τη Σοβιετική εξουσία, περιγράφουν ωστόσο ρητά δύο σαφώς διαμορφωμένες θέσεις και προθέσεις για την οργάνωση και τις σχέσεις εργασίας.

Καταρχήν τη θεωρία του «δημοκρατικού συγκεντρωτισμού» για τους χώρους εργασίας, σύμφωνα με την οποία απαιτείται «υποταγή .. στη θέληση του σοβιετικού καθοδηγητή, στο δικτάτορα στην ώρα της δουριάς» κάτω από την απειλή μάλιστα αυστηρών έως και εξοντωτικών ποινών, αλλά ταυτόχρονα «όσο πιο αποφασιστικά πρέπει να υποστηρίξουμε τώρα μια αμειλικτη σταθερή εξουσία, τη δικτατορία ορισμένων προσώπων σε ορισμένα προτσές της εργασίας, σε ορισμένες στιγμές καθαρά εκτελεστικών λειτουργιών, τόσο πιο ποικιλόμορφες πρέπει να είναι οι μορφές και οι μέθοδοι ελέγχου από τα κάτω, για να παραλύσουμε κάθε ίχνος δυνατότητας να παραμορφωθεί η Σοβιετική εξουσία, για να ξεριζώνουμε συνεχώς και ακούραστα τα ζιζάνια του γραφειοκρατισμού (Lenin, τομ.36: 206). Το σύστημα αυτό «εργατικού ελέγχου» στη θεωρητική του εκδοχή, απαιτούσε μια συγκεντρωτική διεύθυνση στο βαθμό που την καθιστούσε αναγκαία η φύση της σύγχρονης, συλλογικής παραγωγής, η οποία να συνδυάζεται με ένα ταυτόχρονο έλεγχο της από τους άμεσους παραγωγούς για να μην επεκταθεί η διευθυντική εξουσία και πέρα από τα όρια των λειτουργικών αναγκαιοτήτων.

Ταυτόχρονα όμως, οι «τεχνικές» όψεις της εργασίας, γίνονται αντικείμενα αποκλειστικής μελέτης και ενασχόλησης των «μισθωμένων» τεχνικών, στη βάση του συστήματος Τέϋλορ το οποίο αναγάγετε σε επιστημονικό επίτευγμα και μοναδικό δρόμο για την αύξηση της παραγωγικότητας και άρα για την οικοδόμηση του σοσιαλισμού. Όσον αφορά επομένως την τεχνική οργάνωση της εργασίας αυτή μάλλον αναγάγετε σε ουδέτερη μεταβλητή χωρίς εγγενείς πολιτικές διαστάσεις αφού το μοναδικό «αρνητικό στο σύστημα Τέϋλορ ήταν ότι το σύστημα αυτό πραγματοποιούνταν σε συνθήκες καπιταλιστικής σκλαβιάς». Άρα αν μεταφερθεί μέσα σ'ένα άλλο πολιτικό πλαίσιο, μέσα σε διαφορετικές σχέσεις της παραγωγής, θα λειτουργήσει αρμονικά μ'αυτές και θα θέσει τα ορθολογικά του στοιχεία στην υπηρεσία τους. Επομένως οι μορφές οργάνωσης της εργασίας θεωρούνται ουδέτερες ή σωστότερα οι κοινωνικές σχέσεις στην παραγωγή καθορίζονται και διέπονται από τις σχέσεις της παραγωγής. Ο περιφερειακός ρόλος που ο Β.Lenin απέδιδε στις σχέσεις στην παραγωγή, γίνεται κατανοητός και από τη διάκριση και ιεράρχηση που πραγματοποιεί ανάμεσα σε δύο βασικά είδη εργατικής αντίστασης ή πάλης ανάμεσα στο κεφάλαιο και την εργασία: (i) την εργατική αντίσταση η οποία αναπτύσσεται αυθόρμητα από τη σύγκρουση εργοδοτών και εργατών μέσα στη διαδικασία της εργασίας, αποκαλεί «συνδικαλιστική συνείδηση», ενώ (ii) αντίθετα αυτή η οποία μπορεί να οδηγήσει σε μία αλλαγή στον τρόπο παραγωγής, δεν αναπτύσσεται αυθόρμητα από την εμπειρία στη διαδικασία της εργασίας, αλλά μάλλον στη σφαίρα

των σχέσεων ανάμεσα στις διάφορες τάξεις και το κράτος²⁶ και την οποία αποκαλεί «σοσιαλιστική συνείδηση» (Friedman, 1977: 50). Για άλλη μια φορά λοιπόν οι σχέσεις στην παραγωγή δε φαίνεται να επηρεάζουν τις σχέσεις της παραγωγής, αλλά μάλλον οι δεύτερες κυριαρχούν απόλυτα στις πρώτες, στο θεωρητικό οικοδόμημα του Β. Lenin.

Ωστόσο η πραγματικότητα των χώρων εργασίας ήταν και είναι πολυπλοκότερη από ότι υπέθετε ο Λενινισμός και δεν είναι παράδοξο ότι το πλήθος των ιστορικών αποδείξεων για τις θεωρητικές του αδυναμίες προέκυψαν ακριβώς από την πρακτική που διαμορφώθηκε κάτω από την πίεση αυτών των θεωρητικών συλλήψεων.

Στην πράξη, καθώς ο Β. Lenin ανέπτυξε τη θέση του για το δημοκρατικό συγκεντρωτισμό σε σχέση με την εφαρμογή του στην παραγωγική διεύθυνση, οι αρχές της «ενότητας της δράσης» και της «μονοπρόσωπης διεύθυνσης», αναδείχθηκαν σε κυρίαρχη θέση – κάτω από τις απαιτήσεις και αναγκαιότητες ίσως της περιόδου – αναιρώντας τη διαλεκτική ενότητα με τον εργατικό έλεγχο. Οι εξελίξεις αυτές τροφοδοτήθηκαν εν μέρει τόσο από τις δύσκολες συνθήκες εφαρμογής που δεν ενθάρρυναν τέτοιες μορφές οργάνωσης, εν μέρει όμως και από εγγενείς θεωρητικές αδυναμίες αυτής της θέσης, που αγνοούσε τις πολιτικές διαστάσεις των τεχνικών όψεων της εργασίας και άρα στερούσε ένα προνομιακό χώρο δράσης από τον οργανωμένο έλεγχο των εργατών, αναδεικνύοντας την πρωτοκαθεδρία της διεύθυνσης και υπονομεύοντας την ικανότητα των άμεσων παραγωγών να αναλάβουν τέτοιες δραστηριότητες ή τουλάχιστον να τις ελέγχουν. Τα σημερινά δεδομένα μας επιτρέπουν να υποστηρίξουμε ότι η ανυπαρξία εργατικού λεπτομερούς τεχνικού ελέγχου υπονομεύει τον ίδιο τον εργατικό πολιτικό έλεγχο και ίσως να ήταν από τους παράγοντες που οδήγησαν ή επέτρεψαν τη σταδιακή αποψίλωση της εργατικής εξουσίας μέσα στα Σοβιετικά εργοστάσια, γεγονός που αναδεικνύει τις πολιτικές διαστάσεις των τεχνικών της εργασίας.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτών των εξελίξεων είναι η αποδοχή από τον Β. Lenin του θετικού ρόλου που μπορεί να παίξει ο Τεϋλορισμός μέσα στα «σοσιαλιστικά» πλαίσια και η προσπάθεια εισόδου του στα Σοβιετικά εργοστάσια. Ο Β. Lenin αναγνώριζε το ρόλο του Τεϋλορισμού σαν «μέσο απομύζησης» και εκμετάλλευσης των εργατών στον καπιταλισμό αλλά σταδιακά²⁷ (Clegg & Dunkerley, 1980: 117) υποστήριζε ότι χαρακτηρίζεται από ορθολογικά στοιχεία τα οποία θα μπορούσαν να αυξήσουν την παραγωγικότητα της Σοβιετικής παραγωγής. Οι δυσκολίες που αντιμετώπιζαν στους χώρους παραγωγής και η πολύ χαμηλή παραγωγικότητα της εργασίας πρέπει να ήταν οι παράγοντες που είχαν καταλυτική επίδραση στην τελική διαμόρφωση της θέσης του για τον Τεϋλορισμό, τον οποίο θεώρησε και μονόδρομο για την οικοδόμηση του σοσιαλισμού.

²⁶ Στη σφαίρα δηλαδή των σχέσεων της παραγωγής.

²⁷ «...άλλοτε ο Λένιν υποστηρίζει μια ριζική απλοποίηση των λειτουργιών της κοινωνικής και οικονομικής διαχείρισης (για την οποία – απλοποίηση – πιστεύει μάλιστα ότι θα ήταν το φυσικό αποτέλεσμα της καπιταλιστικής κοινωνικοποίησης της παραγωγής, ...). Άλλοτε ξαναπιάνει την ιδέα ενός προς συγκρότηση εργατικού πολυτεχνισμού ανώτερου από την ειδίκευση των αστών διανοούμενων, ιδέα που ο Μάρξ είχε ήδη υπερασπιστεί κατά τις συζητήσεις της 1ης Διεθνούς για την εκπαίδευση» (Balibar, 1986: 102).

«Ο μεγάλος καπιταλισμός δημιούργησε τέτοια συστήματα οργάνωσης της εργασίας, που στις συνθήκες εκμετάλλευσης των μαζών του πληθυσμού αποτελούσαν φοβερή μορφή υποδούλωσης και απομύζησης ... Τα συστήματα αυτά είναι συνάμα η τελευταία λέξη της επιστημονικής οργάνωσης της παραγωγής, που πρέπει να τα πάρει η Σοσιαλιστική Σοβιετική Δημοκρατία για το συμφέρον της πραγματοποίησης της καταγραφής και του ελέγχου στην παραγωγή, από τη μια μεριά, και στη συνέχεια για το συμφέρον της αύξησης της παραγωγικότητας της εργασίας από την άλλη ... Το σύστημα Τεύλορ αποτελεί τεράστια πρόοδο της επιστήμης. Οι επιστημονικές έρευνες ..., ιδιαίτερα με τη μελέτη των κινήσεων, ... έδωσαν τεράστιο υλικό που επιτρέπει να εκπαιδευτεί ο εργαζόμενος πληθυσμός σε απροσμέτρητα πιο ανώτερους τρόπους εργασίας γενικά και οργάνωσης της εργασίας ειδικότερα» (Lenin, τομ.36: 140-141).

Όπως ήδη έχουμε αναφέρει, ο Τεϋλορισμός απαιτεί τον ακραίο διαχωρισμό όχι μόνο της πνευματικής από τη χειρωνακτική εργασία, αλλά κυρίως το διαχωρισμό των πνευματικών δυνάμεων από τη χειρωνακτική εργασία ακόμα και μέσα στην παραγωγή. Τα προσόντα και οι γνώσεις των εργαζόμενων αποσυνδέονται από την διαδικασία της εργασίας και τελικά ατροφούν. Η υποβάθμιση της εργασίας μεγιστοποιείται καθώς αποσυντίθεται σε όσο το δυνατό μοναδιαία καθήκοντα τα οποία εκτελούν διαφορετικοί εργάτες. Την ενοποίηση και καθοδήγηση αυτών των μοναδιαίων και «απλών» καθηκόντων, αναλαμβάνουν τα διευθυντικά-επιστημονικά στελέχη τα οποία αποκτούν και κεντρική θέση μέσα στην παραγωγική διαδικασία.

Το ερώτημα που τίθεται επομένως είναι κατά πόσο η παραπάνω οργάνωση της εργασίας, που επιφυλάσσει μια περιφερειακή θέση στον άμεσο παραγωγό και δημιουργεί σχέσεις εργασίας που τον υπαγάγουν τυπικά και ουσιαστικά στη διεύθυνση, είναι συμβατή με σχέσεις της παραγωγής που θέλουν να λέγονται σοσιαλιστικές ή τουλάχιστον στοχεύουν να γίνουν σοσιαλιστικές. Η απάντησή μας είναι σαφώς αρνητική και εδώ είναι το λεπτό σημείο της κριτικής που μπορεί να ασκηθεί στις θέσεις του Β.Lenin. Οι εγγενείς αυτές πολιτικές διαστάσεις του Τεϋλορισμού ήταν φυσικό να υπονομεύσουν όχι μόνο την αναβάθμιση της εργασίας αλλά ακόμα και αυτή την ίδια την ικανότητά της να ελέγξει τους διευθύνοντες. Οι σχέσεις εργασίας που θα αναπτύσσονταν θα υπονόμειναν τον εργατικό έλεγχο, θα διατηρούσαν την υποταγή στη θέληση του ενός και θα μετέτρεπαν σε τυπικούς τους μηχανισμούς που είχαν σκοπό να ελέγξουν την εξουσία της διεύθυνσης. Άρα ήταν μια προσπάθεια που δεν μπορούσε να αναπαράγει και αυτόν ακόμα τον πολιτικό έλεγχο, για να μην αναφερθούμε στο ότι δεν έτεινε καν στη δημιουργία πραγματικής κυριαρχίας της εργατικής τάξης στα μέσα παραγωγής.

Οι θέσεις του Β.Lenin για την ουδετερότητα της οργάνωσης εργασίας, των μέσων παραγωγής και των σχέσεων εργασίας, ή με διαφορετική διατύπωση η θέση του για την απόλυτη κυριαρχία των σχέσεων της παραγωγής στις σχέσεις στην παραγωγή, μάλλον θα πρέπει να θεωρηθεί σαν μια έκπτωση από τη βασική Μαρξική θεωρητική δομή που αναλύσαμε παραπάνω. Μια έκπτωση που ουσιαστικά δεν αμφισβητεί την καπιταλιστική χρήση των μέσων παραγωγής, δεν ενθαρρύνει τη δημιουργία της δυνατότητας χρήσης τους από μέρους των εργαζόμενων για σκοπούς

που ο καπιταλισμός αποκλείει σαν «μη παραγωγικούς», και εντέλει δε δημιουργεί τις προϋποθέσεις για το μετασχηματισμό του εργοστασίου σε «χώρο ταυτόχρονα επιστημονικού πειραματισμού, τεχνολογικής τελειοποίησης και επαγγελματικής επιμόρφωσης των ίδιων των εργαζόμενων» (Balibar, 1986: 111). Μπορεί βέβαια οι αντικειμενικές συνθήκες²⁸ να ενθάρρυναν τη Σοβιετική ηγεσία²⁹ να αποδεχθεί τέτοιες θέσεις, αλλά η ενθουσιώδης υποστήριξή τους και η αναγνώρισή τους σαν επιστημονικές κατακτήσεις ελάχιστη αμφιβολία ή αναγκαιότητα για εφαρμογή τους σε μια μεταβατική περίοδο φανερώνει, ενώ αντίθετα σαφώς υποδηλώνει ότι τουλάχιστον σε επίπεδο ιδεολογίας και «λογικών» υπήρχε μια αντικειμενική βάση κοινών χαρακτηριστικών και θέσεων που επέτρεψαν στη Σοβιετική εξουσία να ενσωματώσει τη λογική του Τεϋλορισμού, στην ιδεολογία της για την εργασία.

Η άλλη σημαντική θεωρητική εξέλιξη της Μαρξιστικής παράδοσης, είχε σαν βασικό φορέα της τον A.Gramsci, ο οποίος διαμόρφωσε και μια σειρά από θέσεις γύρω από τις σχέσεις εργασίας κυρίως μέσω της πρακτικής εμπλοκής του, σαν πολιτικός ηγέτης και θεωρητικός καθοδηγητής, στο κίνημα των εργοστασιακών συμβουλίων στο Τορίνο του 1919-21.

Ούτε ο A.Gramsci ασχολήθηκε συστηματικά με μια αναθεώρηση και παραπέρα εξέλιξη της θεωρίας του K.Marx για τη διαδικασία της εργασίας και τις κοινωνικές σχέσεις που αναπτύσσονται σ' αυτήν, αλλά παρόλα αυτά εστίασε σε κάποια θεωρητικά και πρακτικά ζητήματα – όπως τα εργοστασιακά συμβούλια, η κριτική του στον Τεϋλορισμό και η θέση του για το Φορντισμό και την ηγεμονία στο εργοστάσιο – τα οποία αφορούν τους βασικούς άξονες της ανάλυσής μας, και στα οποία σύντομα θα αναφερθούμε.

Στη διάρκεια του καλοκαιριού του 1919 – μέσα σ' ένα επαναστατικό κύμα που διαπερνούσε ολόκληρη την Ευρώπη – αυθόρμητα άρχισαν να σχηματίζονται, από τα εργοστάσια της Fiat στο Τορίνο, τα εργοστασιακά συμβούλια ή τα συμβούλια των εργαζόμενων όπως επίσης έγιναν γνωστά, δηλαδή δημοκρατικές μαζικές οργανώσεις στο επίπεδο του εργοστασίου, στις οποίες όλοι οι άμεσοι παραγωγοί μπορούσαν να συμμετέχουν και οι οποίες χαρακτηρίζονταν από μία δύναμη επαναστατικότητα που δε χειραγωγούνταν από τα πολιτικά κόμματα. Μέσο της εβδομαδιαίας εφημερίδας Ordine Nuovo – της οποίας αποτέλεσε και συνιδρυτή – επιχείρησε να δώσει μια θεωρητική έκφραση και πολιτική κατεύθυνση στον αυθόρμητο και μαχητικό αγώνα των εργατών στα εργοστάσια (Clegg & Dunkerley, 1980: 107).

²⁸ Δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι εκτός από τη άσχημη οικονομική κατάσταση, τον πόλεμο, τη χαμηλή παραγωγικότητα και τη χαοτική κατάσταση των εργοστασίων, είχαν να αντιμετωπίσουν και το πρόβλημα των εκατομμυρίων εργατών που για πρώτη φορά έρχονταν σε επαφή με τα εργοστάσια και τις μηχανές. Ο A.Gastev (διευθυντής του Κεντρικού Ινστιτούτου Εργασίας) υποστήριξε ότι η Επιστημονική Οργάνωση της Εργασίας ήταν «ένα μέσο για τη βελτίωση της κουλτούρας γενικά και μία μέθοδος του αγώνα ενάντια στα υπολείμματα και τις επιβιώσεις του αγρότη, της Ασιατικής κουλτούρας της παλιάς Ρωσίας» (Lane, 1987: 184). Όπως πολύ σωστά αναφέρει ο D.Lane (1987: 184) η παιδεία, η εκπαίδευση και η δημιουργία μιας βιομηχανικής ηθικής για την εργασία ήταν από τους σημαντικότερους ρόλους του Τεϋλορισμού στη Σοβιετική Ένωση, σε σχέση με τη λειτουργία του στη Δύση.

²⁹ Οι θέσεις αυτές δεν ήταν μόνο του Lenin, αλλά και του Trotsky, Stalin και πολλών άλλων από το διεθνές σοσιαλιστικό κίνημα (Thompson, 1983: 61).

Το Τορίνο της περιόδου εκείνης πέρα απ'ότι ήταν το μεγαλύτερο βιομηχανικό κέντρο της Ιταλίας, χαρακτηρίζονταν και από τη συγκέντρωση των περισσότερων «προοδευτικών» βιομηχάνων της χώρας με βασικό τους εκφραστή τον Gino Olivetti. Η βασική πολιτική τους χαρακτηρίζονταν από την υιοθέτηση της επιστημονικής διεύθυνσης, από σύγχρονες στάσεις γύρω από τις βιομηχανικές σχέσεις και από την επιδίωξη της εγκαθίδρυσης της ηγεμονίας τους στη βάση κάποιας συναίνεσης. Ενάντια σ'αυτό το ιδεολογικό υπόβαθρο που διέπονταν σε σημαντικό βαθμό από τις Τεϋλοριστικές οργανωτικές αρχές άρχισε να γράφει στην Ordine Nuovo ο A.Gramsci. Γρήγορα αντιλήφθηκε ότι οι αρχές του κινήματος της επιστημονικής οργάνωσης δεν είχε μόνο πρακτικές επιπτώσεις όπως ο διαχωρισμός της πνευματικής από τη χειρωνακτική εργασία και την κατάτμηση και απομόνωση των εργατών αλλά και σημαντικές ιδεολογικές συνέπειες. Η εργατική συνείδηση και αλληλεγγύη υπονομεύθηκε με αποτέλεσμα η διαπραγμάτευση και η σύγκρουση να λαμβάνει χώρα μάλλον στο επίπεδο της ατομικής απόδοσης, ατομικής παραγωγικότητας, και ατομικού μισθού παρά στο επίπεδο της συλλογικής κατάστασής τους, δηλαδή σαν σύνολο αποειδικευμένων εργατών (Clegg & Dunkerley, 1980: 111). Ενάντια σ'αυτή την ηγεμονία επιχείρησε να οικοδομήσει ένα εναλλακτικό πολιτικό και θεωρητικό λόγο μέσα από την κίνηση των Συμβουλίων.

Ο A.Gramsci επιμένει πάνω στον αναγκαίο αυθόρμητο χαρακτήρα των Συμβουλίων σε σχέση με την εκούσια φύση των συνδικάτων και των κομμάτων, αφού στα πρώτα όλοι οι εργάτες πραγματοποιούν την ενότητά τους σαν παραγωγοί μέσα από τη διαδικασία της εργασίας και διαμορφώνουν έτσι τη συνείδηση της ομοιογένειάς τους σαν παραγωγικής τάξης, ενώ αντίθετα τα συνδικάτα και τα κόμματα διαμορφώνονται στα πλαίσια της πολιτικής ελευθερίας της αστικής δημοκρατίας και τα καθήκοντά τους είναι να διασφαλίζουν τα συμφέροντα των εργαζόμενων σαν **μισθωτών** ή σαν **πολιτών**. Αν και η συμπληρωματικότητα αυτών των θεσμών είναι προφανής, το έργο των Συμβουλίων όσο αφορά μια πρώτη ενοποίηση του οικονομικού και πολιτικού στοιχείου μέσα στο εργοστάσιο, εξασφαλίζοντας τον εργατικό έλεγχο είναι το μέσο για την απομάκρυνση των καπιταλιστών από τη διαδικασία της παραγωγής αλλά ταυτόχρονα και η βάση για την κατάργηση της αστικής τάξης.

Άπαξ και τα Συμβούλια υπάρξουν, δίνουν στους εργάτες άμεση υπευθυνότητα για την παραγωγή, αποκτούν ένα κίνητρο να βελτιώσουν τη δουλειά τους, εγκαθιδρύουν μια συνειδητή πειθαρχία και δημιουργούν μια «νοσημοσύνη» παραγωγού, μέσα σε μικρής κλίμακας οργανωτικές δομές, ενώ ταυτόχρονα έχουν πολιτιστικές και εκπαιδευτικές διαστάσεις. Η νέα αυτή συνείδηση που σφυρηλατείται θα αποτελέσει και τη βάση οποιασδήποτε προσπάθειας για την κατάληψη της εξουσίας.

Το Σεπτέμβριο του 1920 τα Συμβούλια αναλαμβάνουν την παραγωγή και σ'ένα από τα εργοστάσια της Fiat επιτυγχάνουν το 70% της «κανονικής» παραγωγής σε πείσμα της πλήρους απουσίας υπαλλήλων και τεχνικών. Σύντομα όμως η κίνηση των εργοστασιακών συμβουλίων αποτυγχάνει, εν μέρει εξαιτίας της απουσίας υποστήριξης από τις «επίσημες» συνδικαλιστικές και κομματικές οργανώσεις.

Στα «Τετράδια της Φυλακής»³⁰ ο A.Gramsci ξανά-ασχολείται με ζητήματα οργάνωσης και σχέσεων εργασίας και παρόλο που οι σημειώσεις και οι αναφορές του είναι μάλλον αποσπασματικές, πραγματοποιεί ωστόσο ένα πλήθος από σημαντικές αναλύσεις.

Ένα από τα βασικά θέματα που τον απασχόλησαν ήταν αυτό της ορθολογικοποίησης της παραγωγής και της εργασίας. Ο Τεϋλορισμός για τον A.Gramsci δεν ήταν τίποτα παραπέρα από μία φάση στην όλη εξέλιξη αποειδίκευσης της βιομηχανικής εργασίας, μία συνέχεια αν και πιο εντατική των εξελίξεων που περιέγραψε ο K.Marx στον I τόμο του «Κεφαλαίου».

«Πραγματικά ο Τέυλορ εξέφρασε με ωμό κυνισμό το σκοπό της αμερικανικής κοινωνίας: να αναπτύξει στον εργάτη – στον ανώτατο δυνατό βαθμό – μηχανικές και αυτοματοποιημένες κινήσεις, να συντρίψει τον παλιό ψυχο-φυσικό δεσμό της ειδικευμένης επαγγελματικής εργασίας που απαιτούσε μια ορισμένη ενεργητική συμμετοχή της διάνοιας, της φαντασίας, της πρωτοβουλίας του εργάτη και να αναγάγει τις παραγωγικές δραστηριότητες στη φυσική, μηχανική πλευρά μονάχα. Αλλά στην πραγματικότητα δεν πρόκειται για πρωτότυπες καινοτομίες, πρόκειται μονάχα για την πιο πρόσφατη φάση ενός μακρόχρονου προτσές που ξεκίνησε με τη γέννηση αυτού του ίδιου του βιομηχανισμού, φάση που είναι μονάχα πιο εντατική από τις προηγούμενες και εκδηλώνεται με πιο ωμές μορφές, αλλά που κι αυτή θα ξεπεραστεί με τη δημιουργία ενός νέου ψυχο-φυσικού δεσμού διαφορετικού τύπου από τους προηγούμενους και αναμφισβήτητα ενός ανώτερου τύπου» (Gramsci, 1988: 70).

Ωστόσο ο A.Gramsci πηγαίνει ακόμα παραπέρα για να υποστηρίξει ότι η κυριαρχία του Τεϋλορισμού στους εργάτες δεν είναι τόσο συνολική όσο ενδέχεται να φαίνεται. Ο «εκπαιδευμένος γορίλας» του Taylor είναι μάλλον μόνο μια φράση και «πώς ο εργάτης 'δυστυχώς' παραμένει άνθρωπος και ίσως αυτός στη διάρκεια της δουλειάς, περισσότερο ή λιγότερο έχει πολύ μεγαλύτερες δυνατότητες να σκέφτεται, τουλάχιστον όταν έχει ξεπεράσει την κρίση προσαρμογής και δεν έχει απορριφθεί: και όχι μονάχα σκέφτεται, αλλά το γεγονός πώς έχει άμεσες ικανοποιήσεις από τη δουλειά και πώς καταλαβαίνει πώς θέλουν να τον μετατρέψουν σε ένα εκπαιδευμένο γορίλα, τον οδηγεί σε μια πολύ λίγο κομφορμιστική πορεία σκέψεων»³¹ (Gramsci, 1988: 78). Η αναγνώριση της αδυναμίας για την επίτευξη πλήρους κυριαρχίας από το κεφάλαιο, εισάγει τον εργαζόμενο σε θέση υποκειμένου και ταυτόχρονα οδηγεί τον A.Gramsci (1988: 79) να υποστηρίξει ότι «ο εξαναγκασμός πρέπει να συνδυάζεται σοφά με την πειθώ και τη συναίνεση», ξεφεύγοντας από το μονοδιάστατο σχήμα του εξαναγκασμού που κυρίως είχε ακολουθήσει αυτή η θεωρητική παράδοση.

³⁰ Και συγκεκριμένα στο Τετράδιο 22 που γράφτηκε το 1934 στις φυλακές του Μουσολίνι και έχει τον τίτλο «Αμερικανισμός και Φορντισμός».

³¹ Ο M.Burawoy (1985: 65) μάλλον δε δίνει την πρέπουσα σημασία σ'αυτήν την παράγραφο, όταν υποστηρίζει ότι στον «Αμερικανισμό και Φορντισμό» ο A.Gramsci περιγράφει σύντομα την ανεμπόδιστη κυριαρχία του κεφαλαίου στην εργασία.

Έτσι στην περίπτωση των μεθόδων της εργασίας που χρησιμοποιούσε ο H.Ford, το ρόλο της πειθούς και της συναίνεσης είχαν αναλάβει οι σχετικά υψηλοί μισθοί, που ωστόσο όμως μόνο εν μέρει τον εκπλήρωναν, γιατί το απόλυτο μέγεθος τους δεν έφτανε για να αντισταθμίσει και να αποκαταστήσει την ποσότητα δύναμης που καταναλώνεται στον ίδιο μέσο χρόνο που είναι όμως πιο «καταθλιπτικός και πιο εξαντλητικός» μ'αυτήν τη μορφή οργάνωσης. Συνεχίζοντας την ανάλυσή του για το Φορντισμό, και παρά τις κριτικές πτυχές της όλης προσπάθειάς του, υποπίπτει σε ένα σημαντικό ολίσθημα, παρόμοιο μ'αυτό του B.Lenin³², διακηρύσσοντας την αναγκαιότητα της γενίκευσης των μεθόδων εργασίας του Φορντισμού στη βάση των ορθολογικών και προοδευτικών τους στοιχείων:

«Αφού τέθηκαν οι λόγοι παρουσιάζεται το εξής πρόβλημα: Ο τύπος της βιομηχανίας και της οργάνωσης της εργασίας και της παραγωγής του Φορντ είναι ορθολογικός, μπορεί και πρέπει να γενικευτεί ή αντίθετα πρόκειται για ένα νοσηρό φαινόμενο που πρέπει να καταπολεμηθεί με τη συνδικαλιστική δύναμη και με τη νομοθεσία ... Νομίζω πως μπορούμε να απαντήσουμε πως η μέθοδος Φορντ είναι 'ορθολογική', δηλαδή πρέπει να γενικευτεί, αλλά γι'αυτό είναι αναγκαίο ένα μακροχρόνιο προτσές που στην πορεία του θα συντελεστεί μια αλλαγή των ατομικών συνηθειών και ικανοτήτων, πράγμα που δεν μπορεί να συμβεί μονάχα με τον 'εξαναγκασμό' αλλά μονάχα με μια εξισορρόπηση ανάμεσα στον εξαναγκασμό και στην πειθώ, με τη μορφή ακόμα και των υψηλών μισθών ...»(Gramsci, 1988: 81).

Παρόμοιο θεωρητικό λάθος είχε πραγματοποιήσει και στο πρώιμο έργο του, όταν υποστήριξε ότι η αυτοδιεύθυνση των Συμβουλίων ήταν η διεύθυνση των κοινωνικών σχέσεων της παραγωγής που ρυθμίζεται με ένα τρόπο που καθορίζεται ακριβώς από τη βιομηχανική τεχνική που χρησιμοποιείται. Το λάθος του – σε πείσμα της πρακτικής των Συμβουλίων – ήταν να υποστηρίζει ένα τεχνολογικό ντετερμινισμό και να θεωρήσει αυτή την τεχνική ανεξάρτητη από το συγκεκριμένο τρόπο οικειοποίησης των αξιών που παράγονται. Με πιο απλά λόγια υιοθέτησε μια μη-κριτική υπόθεση ότι η τεχνολογία και οι τεχνικές είναι μάλλον ουδέτερες παρά προϊόντα και παραγωγοί της καπιταλιστικής ορθολογικότητας (Clegg & Dunkerley, 1980: 118).

Ωστόσο μέσα από αυτές τις ακατέργαστες σημειώσεις του, είναι εύκολο να εντοπιστούν ένα πλήθος από παραγράφους που βελτιώνουν αισθητά τις Μαρξιστικές θέσεις σε μία σειρά από αδύνατα σημεία τους. Έτσι είναι πολύ συχνές οι αναφορές του, σχετικά με την είσοδο του κεφαλαίου σε μια σειρά από «μη-παραγωγικούς» χώρους, όπως η οικογένεια, η σεξουαλική ζωή και η κοινότητα, σε μια προσπάθεια να καθορίσει την αναπαραγωγή μιας νέας μορφής εργατικής δύναμης που απαιτείται

³² Και παρά την κριτική που άσκησε στον Trotsky για τη στρατιωτικοποίηση της εργασίας, σαν λανθασμένη μορφή εξαναγκασμού που άσκησε η Σοβιετική εξουσία.

πλέον από τις νέες μορφές οργάνωσης³³. Οι θέσεις αυτές εκτός του ότι αναδεικνύουν τις επιρροές που μπορούν να ασκήσουν οι σχέσεις εργασίας στις ευρύτερες κοινωνικές σχέσεις – γεγονός που εν μέρει είχε αγνοηθεί από τον Κ.Μαρξ και στον Β.Λενίν – αποδίδουν και μια μεγαλύτερη σημασία στο ρόλο της ιδεολογίας και των ιδεολογικών μηχανισμών ή σωστότερα στο ρόλο της ηγεμονίας του κεφαλαίου. Μιας ηγεμονίας - που στην Αμερική – γεννιέται από το εργοστάσιο και για να ασκηθεί δε χρειάζεται παρά μονάχα μια μικρή ποσότητα από επαγγελματίες διαμεσολαβητές της πολιτικής και της ιδεολογίας (Gramsci, 1988: 43). Επίσης πολύ ενδιαφέρον έχει η ανάλυσή του για τα όρια στο νόμο του ανταγωνισμού των εργατών που δημιουργεί η ανεργία, όρια που τίθενται από την αναγκαιότητα του κεφαλαίου να διατηρεί ένα σύνολο αρθρωμένης και εξειδικευμένης εργασίας – της οποίας η διαμόρφωση δεν ήταν ποτέ απλή υπόθεση – γεγονός που ήταν πάντα πηγή δημιουργίας προνομιακής εργατικής αριστοκρατίας (Gramsci, 1988: 82) και συναίνεσης.

³³ «Στην Αμερική η ορθολογικοποίηση προσδιόρισε την ανάγκη επεξεργασίας ενός νέου ανθρώπινου τύπου σύμφωνα με το νέο τύπο εργασίας και παραγωγικού προτύπου...» (Gramsci, 1988: 43).

5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.

Στο κεφάλαιο αυτό του θεωρητικού μέρους, επιχειρήθηκε να αναφερθούν οι κλασικές θέσεις της δεύτερης μεγάλης θεωρητικής παράδοσης που έπαιξε καθοριστικό ρόλο στην ανάπτυξη και εξέλιξη της σύγχρονης κοινωνιολογικής συζήτησης για τις κοινωνικές σχέσεις που αναπτύσσονται στην παραγωγή.

Σε αντίθεση με το προηγούμενο θεωρητικό υπόβαθρο, η Μαρξιστική παράδοση δεν ενδιαφέρθηκε για την ανάλυση των οργανώσεων και των σχέσεων εργασίας αυτών κάθε αυτών, αλλά ωστόσο τις έθεσε στο κέντρο του θεωρητικού και πρακτικού ενδιαφέροντός της, εξαιτίας της ιδιαίτερης σημασίας που απέδιδε στη σφαίρα της παραγωγής σαν μια καθοριστική «στιγμή» στην όλη διαδικασία δημιουργίας και αναπαραγωγής του κεφαλαίου.

Κεντρικό σημείο αναφοράς σ' αυτή τη θεωρητική παράδοση αποτέλεσε το πολύπλευρο έργο του Κ.Μαrx, στο οποίο και βασικά εστίασε η ανάλυσή μας. Κάνοντας χρήση των βασικών αναλυτικών εργαλείων της πολιτικής οικονομίας του, ο Κ.Μαrx προσέγγισε μ' ένα ιστορικό και συστηματικό τρόπο τη διαδικασία της εργασίας, διαμορφώνοντας μια βασική θεωρητική δομή, η οποία χαρακτηρίζεται από την προσπάθειά του να συνδέσει τις σχέσεις εργασίας με τις αναγκαιότητες του τρόπου παραγωγής και τις κοινωνικό-οικονομικές ιδιομορφίες της εργασιακής διαδικασίας, και να αναδείξει ταυτόχρονα την αναγκαιότητα και τη διττή φύση της σχέσης ελέγχου, την εργατική αντίσταση και το δεσποτισμό που χαρακτηρίζει το εργοστασιακό καθεστώς, όπως και τους μηχανισμούς αλλαγής των «τρόπων του παράγειν».

Το γεγονός ότι η θεωρητική αυτή δομή αναπτύχθηκε μέσα στα πλαίσια μιας κριτικής ολικής σύλληψης της οποίας αποτέλεσε ένα «μέρος» άμεσα αλληλοεξαρτόμενο, πρόσφερε σημαντικά πλεονεκτήματα στην όλη προσπάθεια. Οι σχέσεις εργασίας εξετάστηκαν με μια ιστορική και δυναμική προοπτική η οποία επέτρεψε να αναδειχθούν η σύγκρουση και ο ανταγωνισμός σαν δομικές διαστάσεις τους, σ' αντίθεση με την αχρονική σύλληψη και τη διαχειριστιολογική λογική που διέπει το μεγαλύτερο μέρος των κλασικών θεωριών για την οργάνωση. Οι θεματικοί «χώροι» στους οποίους αναφέρθηκε και τα εννοιολογικά και αναλυτικά εργαλεία που διαμόρφωσε, αποτελούν πλέον κλασικά σημεία αναφοράς των σύγχρονων συζητήσεων. Έτσι για παράδειγμα θέσεις όπως αυτές που αφορούσαν το διφυές χαρακτήρα της παραγωγικής διαδικασίας, την αναγκαιότητα του ελέγχου, το διττό χαρακτήρα της διεύθυνσης, την αναγκαιότητα του ελέγχου, τον κοινωνικό-πολιτικό χαρακτήρα των μέσων παραγωγής και του τεχνικού καταμερισμού της εργασίας, την τάση αποειδίκευσης, τη διευθυντική κυριαρχία, την εργατική αντίσταση, τον εξαναγκασμό της οικονομικής εξάρτησης, το δεσποτισμό, το ρόλο της αγοράς και της ταξικής πάλης, είναι αναπόσπαστα σημεία των σύγχρονων κριτικών αναλύσεων.

Ωστόσο το γεγονός ότι η ανάλυση περιορίστηκε σ' ένα γενικό επίπεδο και δεν αποτέλεσε αυτοτελές αντικείμενο μελέτης επέτρεψε την ύπαρξη σημαντικών αδυναμιών και μερικότητας στην όλη σύλληψη. Υπήρξε μια υπέρμετρη έμφαση στις δομές και στους καθολικούς «νόμους», με αποτέλεσμα να αγνοηθεί εν μέρει το υποκείμενο και να μην αναλυθούν συστηματικά τα όρια και οι περιορισμοί των

γενικών τάσεων. Η περιφερειακή θέση που επιφυλάχθηκε στις ειδικές συνθήκες λειτουργίας των γενικών τάσεων και νόμων, απέκρυψε τις εγγενείς αδυναμίες τους, τις αντιφάσεις τους και την ύπαρξη αντί-τάσεων, με αποτέλεσμα τη μερικότητα της θεώρησης. Χαρακτηριστικές περιπτώσεις αυτών των αδυναμιών είναι η θεωρία της κίνησης από την τυπική στην πραγματική υπαγωγή της εργασίας, ένα απλό σχήμα συνεχούς αποειδίκευσης, η περιφερειακή θέση που επιφύλαξε στην εργατική αντίσταση στους χώρους εργασίας, η σχεδόν πλήρης άγνοια της διάστασης της συναίνεσης μέσα στις σχέσεις εργασίας, η περιορισμένη έως ανύπαρκτη σημασία που αποδόθηκε στο ρόλο της ιδεολογίας και των άτυπων σχέσεων, και η ανυπαρξία διάκρισης διαφορετικών μορφών του εργοστασιακού καθεστώτος, έστω και σε διαφορετικές μορφές δεσποτισμού.

Οι Μαρξικές αυτές θέσεις γύρω από τη διαδικασία της εργασίας και τις κοινωνικές σχέσεις σ' αυτήν, δεν αναπτύχθηκαν συστηματικά από τους μεταγενέστερους κλασικούς φορείς αυτής της παράδοσης. Ωστόσο τόσο ο Β. Lenin όσο και ο Α. Gramsci, σε μια περίοδο που χαρακτηρίστηκε από την αλλαγή της μορφής του καπιταλισμού με την είσοδό του στη μονοπωλιακή του φάση, από την εμφάνιση των πρώτων εκδοχών μιας θεωρίας της οργάνωσης και από τα επαναστατικά κινήματα στα οποία συμμετείχαν ενεργά για μία σοσιαλιστική προοπτική, κάτω από νέες δηλαδή κοινωνικές, πολιτικές και ιδεολογικές αναγκαιότητες, άρχισαν να πραγματοποιούν κάποιες θεωρητικές διαφοροποιήσεις μάλλον, παρά μια συστηματική αναθεώρηση της βασικής Μαρξιστικής δομής.

Ο Β. Lenin μέσα από τις εμπειρίες και τις απαιτήσεις της οικοδόμησης της Σοβιετικής Ένωσης πραγματοποιεί ερμηνεία των Μαρξικών αναλύσεων που διακρίνει τις πολιτικές από τις τεχνικές, με αποτέλεσμα να διαμορφώσει μια σειρά από θέσεις, όπως η ουδετερότητα της οργάνωσης εργασίας, των μέσων παραγωγής και των σχέσεων εργασίας ή με άλλα λόγια την απόλυτη κυριαρχία των σχέσεων της παραγωγής στις σχέσεις στην παραγωγή. Το γεγονός αυτό τον οδήγησε να υιοθετήσει τις Τεϋλοριστικές αρχές και πρακτικές μέσα στα πλαίσια του υπό δημιουργία νέου τρόπου παραγωγής, με βάση την πεποίθησή του ότι οι νέες σχέσεις της παραγωγής³⁴ θα ήταν αρκετές για να απαλείψουν τα αρνητικά του στοιχεία και να θέσουν την ορθολογικότητα που τον χαρακτήριζε στην υπηρεσία τους. Το θεωρητικό αυτό ολισθήμα χαρακτήρισε όχι μόνο τη νέα πολιτική ηγεσία της Σοβιετικής Ένωσης, αλλά όλη τη Μαρξιστική παράδοση μέχρι τη δεκαετία του 1960.

Ούτε βέβαια και ο Α. Gramsci μπόρεσε να ξεφύγει από αυτήν την ερμηνεία των γραπτών του Κ. Marx, γεγονός που γίνεται φανερό από την πεποίθησή του για την αναγκαιότητα της επέκτασης των μεθόδων του Η. Ford εξαιτίας της «ορθολογικότητάς» τους. Η ορθολογικότητα των παραγωγικών συστημάτων για άλλη μια φορά στερείται τις πολιτικές και κοινωνικές της διαστάσεις, και η τεχνική για άλλη μια φορά καθίσταται ουδέτερη, όχι πλέον από τις κλασικές θεωρίες της οργάνωσης, αλλά από τους φορείς της Μαρξιστικής παράδοσης.

Ωστόσο ο Α. Gramsci παρά το θεωρητικό αυτό ολισθήμα, διατυπώνει μια σειρά από ακατέργαστες αλλά σημαντικές θέσεις που καλύπτουν εν μέρει κάποιες από τις αδυναμίες της Μαρξικής ανάλυσης. Έτσι για παράδειγμα, η αναγνώριση της αδυναμίας του κεφαλαίου για πλήρη κυριαρχία στην εργασία, η εμφάνιση της

³⁴ Ο όρος αναφέρεται γενικά στο επίπεδο του τρόπου παραγωγής και ιδιαίτερα στην κατοχή της πολιτικής εξουσίας από τους εργάτες.

διάστασης της συναίνεσης, η είσοδος του κεφαλαίου σε μη-παραγωγικούς χώρους για να καθορίσει την αναπαραγωγή της συγκεκριμένης εργασιακής δύναμης που απαιτεί η οργάνωση εργασίας, και τα όρια του εξαναγκασμού και του ανταγωνισμού που η ανεργία επιβάλλει στους άμεσους παραγωγούς, είναι κάποιες από τις θέσεις που συγκέντρωσαν το ενδιαφέρον των σύγχρονων θεωριών, αλλά κυρίως μπορούν να αποτελέσουν την αφετηρία για μια ουσιαστική αναθεώρηση και εξέλιξη του θεωρητικού υπόβαθρου.

Η θεωρητική αυτή παράδοση έχοντας ένα σαφώς κριτικό χαρακτήρα έδωσε μια έμφαση στη δομική σύγκρουση, τον ανταγωνισμό και τον εξαναγκασμό, αγνοώντας τις διαστάσεις της συναίνεσης και της συνεργασίας μέσα στις σχέσεις εργασίας, οι οποίες άλλωστε αναλύθηκαν σε ένα γενικό επίπεδο αναφοράς. Ουσιαστικά δηλαδή διέπραξαν το αντίστροφο λάθος απ' αυτό των κλασικών θεωριών της οργάνωσης, ενώ τουλάχιστον το δεύτερο στάδιο εξέλιξής της μοιράζεται μαζί τους τη θέση για την ουδετερότητα της αποδοτικότητας και του ορθολογισμού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ: Η ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΤΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ.

1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ.

Μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του 1970, η ακαδημαϊκή έρευνα και θεωρία γύρω από τις σχέσεις εργασίας όσο αφορά τις κοινωνιολογικές τους διαστάσεις, είχε καταταμηθεί και κατανεμηθεί ανάμεσα σε ένα πλήθος από επιστημονικούς κλάδους και υποκλάδους, όπως η Κοινωνιολογία των Οργανώσεων, η Κοινωνιολογία των Επαγγελματιών, η Βιομηχανική Κοινωνιολογία και σε μικρότερο βαθμό οι Βιομηχανικές Σχέσεις, οι Διευθυντικές Σπουδές και η Βιομηχανική Ψυχολογία (Littler, 1990: 47, Thompson & McHugh, 1990: 1). Οι επιστημονικοί αυτοί κλάδοι αν και σε κάποιο βαθμό παρουσίαζαν κάποια θεματική εξειδίκευση, υπήρχε ένα πλήθος από θεωρητικές και ερευνητικές περιοχές όπου αλληλοκαλύπτονταν με αποτέλεσμα μια σημαντική διάχυση αναλυτικών και μεθοδολογικών εργαλείων μεταξύ τους. Βασικά διέπονταν από τους θεωρητικούς προσανατολισμούς και τις αδυναμίες που αναλύσαμε στο πρώτο κεφάλαιο αυτής της διατριβής, και από κάποιο εμπειρισμό, ενώ κάποιοι απ'αυτούς αντιμετώπιζαν και το κίνδυνο να χάσουν την διακριτή αρμοδιότητά¹ τους και τη θεματική εξειδίκευση τους (Burrell, 1990: 275).

Ταυτόχρονα στο ίδιο διάστημα η Μαρξιστική παράδοση σε μεγάλο βαθμό είχε αγνοήσει τις εξελίξεις στους χώρους εργασίας και γενικά είχε περιθωριοποιήσει τη σημασία των σχέσεων εργασίας σαν θεωρητικού ζητήματος, με αποτέλεσμα να μην επεξεργαστούν και να μην αναπτυχθούν παραπέρα οι θεωρητικές συμβολές των κλασικών του Μαρξισμού (Knights & Willmott, 1990: 1, Thompson, 1983: 67). Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο C.Littler (1982: 25), με τα μάτια στραμμένα στην «Επανάσταση», εκατό χρόνια βιομηχανικής αλλαγής και εξελίξεων στους χώρους εργασίας, είχαν μείνει χωρίς θεωρητική ερμηνεία και ανάλυση από τη Μαρξιστική παράδοση. Κάποιες σημαντικές εξαιρέσεις παρόλα αυτά υπήρξαν ιδιαίτερα από Γάλλους συγγραφείς όπως ο A.Gorz και S.Mallet² στις αρχές της δεκαετίας του εξήντα, και από Ιταλούς θεωρητικούς όπως οι Panzieri, Bologna και Tronti³, που

¹ Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα της Βιομηχανικής Κοινωνιολογίας, όπου η εμφάνιση των περίφημων σπουδών για τον «Affluent Worker» (Goldthorpe et al, 1970), με την έμφαση τους στον «προσανατολισμό ως προς την εργασία» και την προσπάθεια τους να ερμηνεύσουν τις στάσεις των εργαζόμενων με αποκλειστική αναφορά σε μεταβλητές έξω από το εργοστάσιο, υπονόμισαν την ανεξαρτησία της σαν επιστημονικό κλάδο και δημιούργησαν τις προϋποθέσεις για τη συγχώνευσή της με μια Κοινωνιολογία της Οικογένειας και του Ελεύθερου Χρόνου.

² Gorz,A.(1967) "Strategy for Labour" Boston: Beacon και Mallet,S. (1975) "The New Working Class" Nottingham: Spokesman [Η Γαλλική έκδοση ήταν του 1963].

³ Οι Ιταλοί αυτοί Μαρξιστές μέσα από το περιοδικό Quaderni Rossi στις αρχές της δεκαετίας του 1960, πραγματοποίησαν κάποια ερευνητική δουλειά πάνω στις πολιτικές της εργατικής τάξης και τη διαδικασία της εργασίας, η οποία είχε μικρή επιρροή έξω από την Ιταλία και η οποία χαρακτηριστικά εμφανίστηκε στη Βρετανία μετά την εμφάνιση της θεωρίας της διαδικασίας της εργασίας, με μια

υποστήριζαν ότι οι εξελίξεις στην καπιταλιστική παραγωγή έτειναν να διαμορφώσουν, ένα νέο τεχνικό επαγγελματικό στρώμα ή μια νέα χειρωνακτική εργατική τάξη αντίστοιχα. Όπως ο P.Thompson (1983: 71) αναφέρει, οι πρώιμες αυτές αναφορές στη νέα ταξική σύνθεση παρά τις αδυναμίες τους και σε συνδυασμό με τη Μαρξιστική Βιομηχανική Κοινωνιολογία, αποτέλεσαν ένα σημαντικό βήμα προς τα μπροστά και ένα αφελτήριο για μία σύγχρονη κριτική θεωρία για την εργασία.

Επάνω επομένως σ'ένα θεωρητικό υπόβαθρο που από τη μία χαρακτηρίζονταν από κατακερματισμό, εμπειρισμό, μια διαχειριστολογική λογική και διέπονταν από μια κρίση, και από την άλλη από μια έλλειψη συστηματικής κριτικής ανάλυσης των σύγχρονων εξελίξεων και κάτω από την πίεση της δραματικής αύξησης της σύγκρουσης στους βιομηχανικούς χώρους εργασίας, άρχισε να εμφανίζεται μια θεωρητική στροφή προς τις σχέσεις εργασίας με έναν εμφανή κριτικό χαρακτήρα.

Στα 1974 δημοσιεύεται το έργο του H.Braverman, "Labor and Monopoly Capital", το οποίο αποτέλεσε και την αφετηρία και το έναυσμα, τόσο για την ανάπτυξη μιας ευρύτερης συζήτησης γύρω από τους χώρους εργασίας όσο και για τη διαμόρφωση μιας σύγχρονης κριτικής θεωρίας για τη διαδικασία της εργασίας. Αναζητώντας να αντικρούσει τις αστικές αναλύσεις και να συνδέσει τις εξελίξεις στους χώρους εργασίας με την πολιτική οικονομία των ταξικών σχέσεων, το έργο του H.Braverman προκάλεσε ένα πλήθος εμπειρικών και ιστορικών αναλύσεων προς την ίδια κατεύθυνση αλλά ταυτόχρονα και μια σειρά από κριτικές αντιδράσεις (Knights & Willmott, 1990: 1). Η επιστημονική αυτή συζήτηση αναπτύχθηκε ταχύτατα ήδη από τα τέλη της δεκαετίας του 1970 κυρίως στη Βρετανία και την Αμερική, με αποτέλεσμα να αποκτήσει ένα κοινό συμπαγή θεωρητικό πυρήνα και να τιτλοφορείται σαν «**Θεωρία της Εργασιακής Διαδικασίας**»⁴. Σήμερα πλέον έχει καταλυτικά επηρεάσει όλους τους παρεμφερείς θεωρητικούς κλάδους και κατέχει ηγεμονική θέση μέσα στην κοινωνιολογική κριτική θεωρία της εργασίας, παρά τα εμφανή σημάδια κρίσης που παρουσίασε ήδη από τα τέλη της δεκαετίας του 1980 (Thompson, 1990: 95).

Ο βασικός θεωρητικός τους πυρήνας όπως θα δούμε και παρακάτω, έχει τις ρίζες του στα αναλυτικά εργαλεία που παρουσιάζει στον πρώτο τόμο του «Κεφαλαίου» ο K.Marx, μέσα στο πλαίσιο των οποίων χρησιμοποιούν και πολλές από τις συλλήψεις των κλασικών θεωριών για την οργάνωση, στην προσπάθειά τους να προσεγγίσουν τις κοινωνικές σχέσεις στην παραγωγή, σ'ένα χαμηλό επίπεδο αφαίρεσης. Το γεγονός αυτό επέτρεψε τόσο την εισροή σ'αυτή τη θεωρητική σχολή όχι μόνο Νέο-Μαρξιστών αλλά και πλήθους άλλων κριτικών κοινωνικών επιστημόνων, με σημαντική την παρουσία των Νέο-Βεμπεριανών⁵, όσο και την ευκολότερη διάχυσή της μέσα στους παραδοσιακούς ακαδημαϊκούς κλάδους. Οι κεντρικές θεωρητικές αναζητήσεις και ο κύριος όγκος της εμπειρικής έρευνας της θεωρίας για τη διαδικασία της εργασίας, εστίασε βασικά πάνω στα ζητήματα:

ανθολογία, όπως αυτή των Red Notes (1979) "Working Class Autonomy and the Crisis: Marxist Texts of a Class Movement: 1964-79", London, Red Notes/CSE Books.

⁴ "Labour Process Theory".

⁵ Σημαντική είναι για παράδειγμα η οικειοποίηση των Βεμπεριανών συλλήψεων για τη Γραφειοκρατία, μέσα στα πλαίσια μιας λιγότερο ή περισσότερο Μαρξιστικής θεωρητικής δομής στα έργα των Littler (1982), Littler & Salaman (1984), Burawoy (1979), Edwards (1979) κá.

- Της αποειδίκευσης και,
- Των **διευθυντικών στρατηγικών για τον έλεγχο**, (Thompson, 1990: 96, Thompson, 1983: 89, Knights & Willmott, 1990: 1)⁶

Παρακάτω θα προσπαθήσουμε να αναφερθούμε συστηματικά στην εξέλιξη αυτής της θεωρητικής σχολής με βάση τους κεντρικούς άξονες του ενδιαφέροντός μας, με μια έμφαση στην κριτική παρουσίασή της, η οποία άλλωστε θα αποτελέσει τη βασική προϋπόθεση για τη διαμόρφωση των θεωρητικών μας υποθέσεων. Η κριτική αυτή παρουσίαση της «Θεωρίας της Διαδικασίας της Εργασίας» καθιστά αναγκαία την αντιπαράθεση της με θέσεις άλλων θεωριών όσο αφορά συγκεκριμένα κεντρικά ζητήματα αλλά κυρίως τη συχνή αναφορά μας στην πραγματικότητα και την πρακτική που διέπει τους χώρους εργασίας.

Έτσι το οδοιπορικό μας μέσα στα πλαίσια αυτής της θεωρίας θα ξεκινήσει με τις απαρχές της συζήτησης, που τοποθετούνται στο έργο του H.Braverman και στις θέσεις του για την υποβάθμιση της δουλειάς. Κατόπιν θα αναφερθούμε αναλυτικά – ακολουθώντας τη διάκριση που χάραξε η εξέλιξη αυτής της θεωρίας – στη συζήτηση της «αποειδίκευσης» και των εξελίξεων στο χώρο του τεχνικού καταμερισμού της εργασίας, αντιπαράθετοντας τις αντιτιθέμενες θέσεις και αναδεικνύοντας τα θεωρητικά ζητήματα που προκύπτουν. Η έννοια του διευθυντικού ελέγχου και το συνδεδεμένο ζήτημα της φύσης της σχέσης κεφαλαίου-εργασίας στην παραγωγή, θα αποτελέσει το κεντρικό πεδίο αναφοράς μας, παραθέτοντας την έννοια του ελέγχου και της διευθυντικής στρατηγικής για την επίτευξή του, τις τυπολογίες ελέγχου που αναπτύχθηκαν, την έννοια της εργατικής αντίστασης και τις μορφές του και τη διάσταση της συναίνεσης που ενσωματώθηκε από μεταγενέστερες συμβολές, στη φύση των σχέσεων εργασίας. Επίσης θα αναφερθούμε στις όποιες θεωρητικές συλλήψεις παράχθηκαν στα πλαίσια αυτής της προσέγγισης γύρω από το ζήτημα της σχετικής αυτονομίας της διαδικασίας της εργασίας ή σωστότερα γύρω από τις σχέσεις της με το ευρύτερο περιβάλλον, που κυρίως εστίασαν στην κρατική παρέμβαση και στο ρόλο των αγορών. Τέλος θα κλείσουμε τις αναφορές μας, με μία σύντομη παράθεση των πρόσφατων προσπαθειών που πραγματοποιούνται στα πλαίσια αυτής της θεωρίας για να ξεπεραστούν οι αδυναμίες της και να ενσωματωθεί ένα μεγάλο μέρος των κριτικών που της έχουν ασκηθεί.

⁶ Και εν μέρει κυρίως στις απαρχές της συζήτησης, στις **αγορές εργασίας** (Littler, 1990: 46).

2. ΟΙ ΑΠΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΣΥΖΗΤΗΣΗΣ: Η ΥΠΟΒΑΘΜΙΣΗ ΤΗΣ ΔΟΥΛΕΙΑΣ.

Αν και υπήρχαν σημαντικές μελέτες (Marglin, 1976, Gorz, 1976)⁷ γύρω από τις σχέσεις εργασίας μ'αυτήν τη θεωρητική κατεύθυνση και πριν το έργο του H.Braverman (1974), είναι γενικής αποδοχής η άποψη που του αποδίδει τη θέση του θεμελιωτή αυτής της θεωρητικής συζήτησης. Και αυτό γιατί ένας τέτοιος ρόλος απαιτούσε μια συστηματική και λεπτομερή ανάλυση των διαδικασιών παραγωγής και τη «διαμόρφωση» αναλυτικών εργαλείων που θα της έδιναν μια νέα δυναμική, κάτι που για πρώτη φορά στην σύγχρονη περίοδο εξασφαλίστηκε από το έργο του.

Ο H.Braverman επιδίωξε να επιστρέψει στη βασική Μαρξική θεωρητική δομή για τη διαδικασία της εργασίας, με την πρόθεση να την εκσυγχρονίσει και να την ανανεώσει μάλλον, παρά για να τη μεταβάλλει ριζικά. Έτσι τα βασικά χαρακτηριστικά των θέσεων του K.Marx για τη διαδικασία της εργασίας συνδυάζονται με υλικό από σύγχρονες ιστορικές μελέτες και με κριτικά στοιχεία κοινωνιολογικών εννοιών, δίνοντας τους μία πιο σύγχρονη μορφή.

Κατά τον P.Thompson (1983: 72) ο H.Braverman επιλέγει να αποδώσει έμφαση σε τρία σημεία της αναλυτικής δομής του K.Marx:

- Πρώτον, στην αναγκαιότητα για το κεφάλαιο να πραγματοποιήσει τη μεταμόρφωση της εργασιακής δύναμης σε εργασία, κάτω από το δικό του έλεγχο,
- Δεύτερο, στο ότι οι απαρχές της διεύθυνσης βρίσκονται στην πάλη για την επιβίωση περισσότερο αποτελεσματικών μέσων επιβολής της εργοδοτικής θέλησης μέσα στις νέες κοινωνικές σχέσεις παραγωγής και
- Τρίτο, στο ότι ο καταμερισμός της εργασίας που βασίστηκε πάνω σε μία συστηματική υποδιαίρεση της δουλειάς παρά σε μια απλή κατανομή των τεχνών, είναι γενικευμένος μόνο μέσα στον καπιταλιστικό τρόπο παραγωγής, γεγονός που αντανάκλα την ανάγκη του κεφαλαίου για την κατάτμηση των τεχνών σε φτηνότερα μέρη εξασφαλίζοντας τη βάση για τη συνεπακόλουθη καταστροφή της γενικής μορφής τους.

Αν και ο βασικός του εστιασμός περιστρέφεται γύρω από αυτά τα θεωρητικά σημεία, το "Labor and Monopoly Capital" περιέχει και ένα περίγραμμα των εξελίξεων στην ευρύτερη οργάνωση των κοινωνιών του Μονοπωλιακού Καπιταλισμού και μια εξέταση των αλλαγών στις επαγγελματικές και ταξικές τους δομές (Knights & Willmott, 1990: 7).

2.1. Ο Διευθυντικός Έλεγχος.

Ο H.Braverman (1974) υιοθέτησε – και παρουσίασε σε μία απλουστευμένη ίσως μορφή – τη φιλοσοφική θέση του K.Marx για τη φύση της ανθρώπινης εργασίας,

⁷ Τα πρωτότυπα έχουν χρονολογίες έκδοσης το 1974 και 1973 αντίστοιχα.

όπως και τη θεμελιακή διάκριση ανάμεσα στην εργασιακή δύναμη και την εργασία στον καπιταλισμό. Πάνω σ' αυτή την εννοιολογική διάκριση στηρίζει την ανάλυσή του για την καπιταλιστική διεύθυνση.

Ο εργάτης κάτω από την αναγκαιότητα της επιβίωσής του και αφού του έχουν αποσπαστεί τα μέσα παραγωγής, πουλάει, στον καπιταλιστή που επιδιώκει την επέκταση του κεφαλαίου του, να μην εργασιακή δύναμη αφού είναι «ελεύθερος» από φεουδαρχικής φύσης δεσμεύσεις, αλλά όχι εργασία. Η διαδικασία της εργασίας συνεπώς ξεκινά με ένα συμβόλαιο ή μια συμφωνία που ρυθμίζει τις συνθήκες και τους όρους της πούλησης της εργασιακής δύναμης από τον εργάτη και την αγορά της από τον εργοδότη. Έτσι τίθεται σε κίνηση η διαδικασία της εργασίας, η οποία ενώ είναι γενικά μια διαδικασία δημιουργίας αξιών χρήσης, έχει τώρα επίσης γίνει στον καπιταλισμό και μια διαδικασία για την επέκταση του κεφαλαίου και την παραγωγή κέρδους⁸. Η διαδικασία της εργασίας συνεπώς κυριαρχείται και διαμορφώνεται από τη συσσώρευση του κεφαλαίου (Braverman, 1974: 52-53).

Ωστόσο σ' αυτή τη σχέση ανταλλαγής, ο εργάτης δεν παραδίδει την ικανότητά του για εργασία αλλά την διατηρεί, με αποτέλεσμα ο κεφαλαιοκράτης για να μπορέσει να αποκτήσει τα πλεονεκτήματα της αγοράς που πραγματοποίησε πρέπει να τον βάλει να εργαστεί. Κάτω από αυτήν την αναγκαιότητα το κεφάλαιο χρησιμοποιεί κάθε μέσο για την αύξηση της απόδοσης της εργασιακής δύναμης που έχει αγοράσει. Τα μέσα αυτά ενδέχεται να είναι από την παράταση της εργάσιμης ημέρας έως τη χρήση περισσότερο παραγωγικών εργαλείων και τη μεγαλύτερη εντατικότητα της εργασίας. Από την άλλη μεριά ωστόσο η δυνατότητα και η ικανότητα για την εργασία όταν επιχειρείται να αντικειμενοποιηθεί, περιορίζεται από την υποκειμενική κατάσταση των εργατών, από την προηγούμενη ιστορία τους, από τις γενικές κοινωνικές συνθήκες κάτω από τις οποίες πραγματοποιείται η εργασία, όπως και από τις ειδικές συνθήκες της επιχείρησης και από το τεχνικό πλαίσιο της εργασίας τους (Braverman, 1974: 57).

Οι νέες σχέσεις παραγωγής καθιστούν τη διαδικασία της εργασίας υπευθυνότητα του καπιταλιστή και «αλλοτριώνουν» τον εργάτη απ' αυτήν. Σ' αυτό το πλαίσιο των ανταγωνιστικών σχέσεων της παραγωγής το πρόβλημα της πραγματοποίησης της πλήρους χρησιμότητας της εργασιακής δύναμης επιδεινώνεται από τα συγκρουόμενα συμφέροντα των δύο μερών. Έτσι είναι ουσιαστικό και καθοριστικό για τον καπιταλιστή ότι ο έλεγχος πάνω στη διαδικασία της εργασίας πέρασε από τα χέρια του εργάτη στα δικά του. Η μετάβαση αυτή, από τη μεριά του εργάτη παρουσιάζεται σαν η προοδευτική του αλλοτρίωση από τη διαδικασία της παραγωγής, ενώ από τη μεριά του καπιταλιστή παρουσιάζεται σαν το πρόβλημα της διεύθυνσης.

Επιστρέφοντας στις απαρχές του καπιταλισμού, αναγνωρίζει (1974: 60-61) την κυριαρχία έως σχεδόν το τέλος του 19^{ου} αιώνα, μιας μεγάλης ποικιλίας συστημάτων υπό-εργολαβίας που πρόσφεραν στον κεφαλαιοκράτη τη δυνατότητα να αγοράσει έτοιμη εργασία μάλλον, παρά εργασιακή δύναμη. Ο ειδικός καπιταλιστικός τρόπος της διεύθυνσης και της παραγωγής γενικεύθηκε κατά τον Η.Braverman μέσα στα τελευταία εκατό χρόνια, ενώ οι πρώιμες μορφές της ήταν μάλλον μεταβατικές καθώς ο καπιταλιστής δεν κατείχε ακόμα τον έλεγχο πάνω στη διαδικασία της εργασίας,

⁸ Ο Κ.Μαξ διαχωρίζει τη διαδικασία της εργασίας από τη διαδικασία της αξιοποίησης.

γι'αυτό τον λόγο ήταν και ασυμβίβαστες με τη συνολική ανάπτυξη του καπιταλιστικού τρόπου παραγωγής και επέζησαν σήμερα μόνο σε ειδικές περιπτώσεις.

Συνδέοντας τις εξελίξεις αυτές στην διεύθυνση και την ιεραρχία κυρίως με τη συνδυασμένη αναγκαιότητα για συσσώρευση και έλεγχο, παρά με τις απαιτήσεις της τεχνολογίας και της αποδοτικότητας, ο H.Braverman διαμορφώνει σε κάποιο βαθμό μια κοινή οπτική με δύο ακόμα κριτικές ιστορικές αναφορές εκείνης της περιόδου και συγκεκριμένα με τα άρθρα των Stone (1973) και Marglin (1976)⁹. Η κατοχή του ελέγχου της διαδικασίας της εργασίας από τους τεχνίτες και οι προσπάθειες του κεφαλαίου για την απόσπαση του προς τα τέλη του 19^{ου} αιώνα ήταν το ιστορικό θεωρητικό σχήμα που διαμορφώνονταν. Κάποιο ρόλο σ'αυτή την εξέλιξη είχε παίξει σίγουρα και η εμφάνιση του Τεϋλορισμού σαν μια βασική στιγμή στην ανάπτυξη των διευθυντικών μεθόδων και πρακτικών.

Ωστόσο για τον H.Braverman η κίνηση της επιστημονικής διεύθυνσης δεν ήταν μόνο μια φάση στην εξέλιξη των διευθυντικών μεθόδων ούτε φυσικά μια γενική επιστήμη της δουλειάς αλλά ένα ουσιαστικό και καθοριστικό χαρακτηριστικό της φύσης της καπιταλιστικής διαδικασίας της εργασίας (Thompson, 1983: 74) ή σωστότερα εξέφρασε συστηματικά και συνειδητά την προηγούμενα ασυνείδητη και υπολανθάνουσα τάση της (Braverman, 1974: 120-121). Η θέση του αυτή τον οδηγεί να ταυτίζει τον καπιταλιστικό διευθυντικό έλεγχο στους χώρους εργασίας, με τις αρχές και την πρακτική του Τεϋλορισμού. Προχωρώντας την ανάλυση του καταλήγει να συμπυκνώσει τη φύση της «Επιστημονικής Διεύθυνσης» και άρα του καπιταλιστικού ελέγχου σε τρεις γενικές αρχές:

- Η πρώτη αρχή είναι αυτή του διαχωρισμού της διαδικασίας της εργασίας από τις πνευματικές και τεχνικές ικανότητες των εργατών. Η διαδικασία της εργασίας καθίσταται ανεξάρτητη από την τέχνη, την παράδοση και την εργατική γνώση και εξαρτάται πλέον ολοκληρωτικά από τις πρακτικές της διεύθυνσης παρά από τις ικανότητες των εργατών.
- Η δεύτερη αρχή είναι αυτή του διαχωρισμού¹⁰ της σύλληψης από την εκτέλεση. Συνεπώς τόσο για να εξασφαλιστεί ο διευθυντικός έλεγχος όσο και για να φτηνώνει η εργασία, η σύλληψη και η εκτέλεση πρέπει να καθίστανται ξεχωριστές σφαίρες της δουλειάς. Τα καθήκοντα της σύλληψης είναι αρμοδιότητα της διεύθυνσης, ενώ αυτά της εκτέλεσης έχουν για φορείς τους εργάτες.
- Τέλος η τρίτη αρχή είναι ένας συνδυασμός των δύο παραπάνω και ένα λογικό συνεπακόλουθο τους, καθώς η συλλογή και ανάπτυξη της γνώσης της διαδικασίας της εργασίας σαν αποκλειστικό προνόμιο της διεύθυνσης οδηγεί στη χρήση αυτού του μονοπωλίου πάνω στη γνώση, για τον έλεγχο κάθε βήματος της διαδικασίας της εργασίας και του τρόπου της εκτέλεσης (Braverman, 1974: 112-121).

Οι εξελίξεις αυτές δεν χαρακτήρισαν μόνο τους βιομηχανικούς χώρους αλλά διέπουν – κατά τον H.Braverman – και τη δουλειά των γραφείων, δηλαδή ακόμα και

⁹ Η χρονολογία της πρωτότυπης έκδοσης ήταν το 1974.

¹⁰ Ο διαχωρισμός αυτός δεν είναι μόνο ο διαχωρισμός της χειρωνακτικής από τη μη-χειρωνακτική εργασία, αλλά και αποστέρηση της χειρωνακτικής εργασίας από τις όποιες διανοητικές της λειτουργίες.

τα καθήκοντα της διεύθυνσης και άρα της σύλληψης. Ενώ τέλος οι Μετά-Τεϋλοριστικές εξελίξεις στο διευθυντικό έλεγχο είτε αναγνωρίζονταν σαν συμπληρωματικές¹¹ είτε απορρίπτονταν σαν ασήμαντες¹² είτε τέλος απουσίαζαν¹³ τελείως από την ανάλυση του (Wood & Kelly, 1982: 76, Knights & Willmott, 1990: 8). Χαρακτηριστική είναι η θέση του ότι ο Τεϋλορισμός κυριαρχεί τον κόσμο της παραγωγής και ότι οι επαγγελματίες «των Ανθρώπινων Σχέσεων και της Βιομηχανικής Ψυχολογίας είναι το προσωπικό συντήρησης για την ανθρώπινη μηχανή» (Braverman, 1974: 87).

Ο διευθυντικός έλεγχος ή η κατά τη Μαρξική ορολογία η πραγματική υπαγωγή της εργασίας στο κεφάλαιο¹⁴ δεν πραγματοποιήθηκε κατά τον Η.Braverman μέσα από τους μηχανισμούς του «εργοστασίου» που περιέγραψε ο Κ.Marx, αλλά μέσα στα πλαίσια του Τεϋλορισμού στη Μονοπωλιακή φάση ανάπτυξης του καπιταλισμού.

Συνοψίζοντας λοιπόν τις θέσεις του Η.Braverman γύρω από τον έλεγχο και τη φύση των σχέσεων εργασίας, μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι στο κέντρο της ανάλυσής του βρίσκεται η βασική λειτουργία της διεύθυνσης που αφορά τη μετατροπή της εργασιακής δύναμης σε εργασία, λειτουργία που υπάρχει σ'όλες τις οργανώσεις που απασχολούν ανθρώπινο δυναμικό και στο βαθμό που τίθενται εργατικοί περιορισμοί σ'αυτήν τη μεταμόρφωση, η διεύθυνση θα επιχειρήσει να «ελέγξει» την εργασία. Εστιάζοντας στη μονοπωλιακή φάση εξέλιξης του καπιταλισμού, υποστηρίζει ότι η λογική και οι αρχές του Τεϋλορισμού, είναι στην ουσία η λογική και οι αρχές του καπιταλιστικού ελέγχου.

Ωστόσο η έννοια του διευθυντικού ελέγχου από το κείμενο του Η.Braverman φαίνεται να διαμορφώνεται μέσα από την απλή αντίθεση που θέτει ανάμεσα στον τεχνικό και το διευθυντικό έλεγχο, ή ευρύτερα ανάμεσα στον εργατικό έλεγχο και τον καπιταλιστικό έλεγχο. Ωστόσο η υπόθεση αυτή μάλλον περιορίζεται σε μια στενή βάση για να μπορέσει να εξηγήσει τις αλλαγές που έχουν πραγματοποιηθεί και πραγματοποιούνται μέσα στα πλαίσια της διαδικασίας της εργασίας και στις κοινωνικές σχέσεις που αναπτύσσονται μέσα σ'αυτήν. Η θεωρητική αυτή δομή μάλλον ταυτίζει το διευθυντικό έλεγχο με τον έλεγχο της διαδικασίας της εργασίας και πιο συγκεκριμένα με τα απορρέοντα μέσα μιας άμεσης εκθρόνισης της επιρροής των εργατών πάνω στα μέσα και τη φύση της παραγωγής (Littler, 1990: 48). Αγνοούνται έτσι πολύ σημαντικές διαστάσεις της σχέσης ελέγχου που δεν αφορούν τον καταμερισμό της εργασίας και που διευρύνονται και έξω από το πλαίσιο του εργοστασίου¹⁵. Από τη στιγμή που η διεύθυνση και το κεφάλαιο γίνονται οι μοναδικοί φορείς της «σύλληψης», έχει επιτευχθεί πλέον ο διευθυντικός έλεγχος και έχει

¹¹ Για παράδειγμα η κίνηση των «Ανθρώπινων Σχέσεων» χαρακτηρίστηκε απλά σαν μια μέθοδος για την καλύτερη προσαρμογή των εργαζόμενων στην αλλότρια φύση του Τεϋλορισμού.

¹² Για παράδειγμα ο ανασχεδιασμός των θέσεων εργασίας.

¹³ Όπως οι διαπραγματεύσεις γύρω από την παραγωγικότητα.

¹⁴ Στη Μαρξική θεωρία της υπαγωγής της εργασίας στο κεφάλαιο, ο Η.Braverman δεν αποδίδει άμεσα τουλάχιστον κάποια ιδιαίτερη σημασία ενώ ούτε καν χρησιμοποιεί τη χαρακτηριστική ορολογία της.

¹⁵ Χαρακτηριστικές είναι οι πολιτικές πατερναλιστικού τύπου που απευθύνονται και στην εξω-εργασιακή ζωή αλλά και η σχέση εξάρτησης της εργασίας ή του κεφαλαίου που προσδιορίζεται ή διαμεσολαβείται από τις αγορές εργασίας.

υπονομευθεί ριζικά ο εργατικός έλεγχος που ασκούνταν διαμέσου της «τέχνης». Άρα το δίλημμα είναι ανάμεσα στο διευθυντικό ή στον εργατικό έλεγχο, η σχέση των οποίων κατά τον H.Braverman είναι μία σχέση «μηδενικού αθροίσματος», καθώς ότι κερδίζεται από την μία μεριά χάνεται από την άλλη. Έτσι η ανάλυση του οδηγείται στο ολισθήμα της θέσης του για το **μονοπώλιο** της παραγωγικής γνώσης από τη διεύθυνση, αγνοώντας συστηματικά την ύπαρξη αλλά και την αναγκαιότητα της εργατικής γνώσης σε πλαίσια παραγωγικών συστημάτων που διαπνέονταν από τις αρχές της «Επιστημονικής Διεύθυνσης».

Η θεωρητική αυτή δομή αδυνατεί να εξηγήσει ικανοποιητικά τις ιστορικές αλλαγές και την ποικιλία των μορφών της διαδικασίας της εργασίας αλλά και την πολυπλοκότητα της φύσης του ελέγχου. Λανθασμένα ταυτίζει τον καπιταλιστικό έλεγχο με τον Τεϋλορισμό, γεγονός που περισσότερο φανερό γίνεται σήμερα μέσα από τις εκτεταμένες μορφές ανασύνθεσης των εργασιακών καθηκόντων και από τις στρατηγικές «Υπεύθυνης Αυτονομίας» (Friedman, 1977α, 1977β, 1986, 1990) που υιοθετούνται από τη διεύθυνση¹⁶ ως προς την εργασία. Επίσης αναγάγει το κεφάλαιο/διεύθυνση σε θέση παντογνώστη, παντοδύναμου και ενοποιημένου¹⁷ φορέα της παραγωγής, - χωρίς να μπορεί να διακρίνει για παράδειγμα τη διαφορά ανάμεσα σε μια στρατηγική για τον έλεγχο της εργασίας από τα ίδια τα αποτελέσματά της – και την εργασία σε παθητική και ανίσχυρη μεταβλητή. Έτσι ενώ ο Τεϋλοριστικός έλεγχος «λύνει» τις αντιφάσεις και τα προβλήματα που αντιμετώπιζε το κεφάλαιο στο γύρισμα του αιώνα, καμιά συστηματική ανάλυση δεν παρουσιάζεται για τις νέες αντιφάσεις που πιθανόν δημιούργησε, με αποτέλεσμα η ανάλυση να υποπίπτει σ'έναν υπολανθάνοντα Μαρξιστικό λειτουργισμό.

2.2. Η Αποειδίκευση και η Τεχνολογία.

Βασικός μηχανισμός για την επίτευξη του ελέγχου της εργασιακής διαδικασίας αλλά και κεντρικό σημείο γύρω από το οποίο περιστρέφεται η όλη ανάλυση του H.Braverman ήταν η διαδικασία αποειδίκευσης. Η έννοια αυτή στο έργο του απέκτησε τέσσερις βασικές διαστάσεις ή σύμφωνα με τον C.Littler (1982: 25) αναφέρεται σε τέσσερις βασικές διαδικασίες, σύμφωνα με τις οποίες:

- Τα εργαστήρια παραγωγής χάνουν το δικαίωμα να σχεδιάζουν και να προγραμματίζουν τη δουλειά, αρμοδιότητα η οποία μεταφέρεται στα γραφεία μεθόδων και παραγωγής,
- Η δουλειά κατατμείται σε χωρίς νόημα τμήματα που τείνουν προς μοναδιαία καθήκοντα,

¹⁶ Στις θεωρητικές και πρακτικές διαστάσεις αυτού του ζητήματος θα αναφερθούμε αναλυτικότερα σε επόμενες ενότητες.

¹⁷ Έργα όπως αυτά του P.Armstrong (1984: 116) έχουν υποστηρίξει, ότι οι στρατηγικές ελέγχου έχουν βασιστεί πάνω στις γενικεύσεις τεχνικών και γνώσεων που κατέχονται από επαγγελματικές ομάδες (π.χ μηχανολόγοι) που βρίσκονται σε ανταγωνισμό για τις θέσεις κλειδιά μέσα στη συνολική λειτουργία του κεφαλαίου.

- Τα μοναδιαία αυτά καθήκοντα αναδιανέμονται σε ανειδίκευτη και ημι-ειδικευμένη εργασία, διαδικασία που συνδέεται και με την πτώση της τιμής της εργασιακής δύναμης,
- Και τέλος η οργάνωση της δουλειάς μεταμορφώνεται από τα παραδοσιακά συστήματα της «τέχνης» στις σύγχρονες Τεϋλοριστικές μορφές του ελέγχου της εργασίας.

Για τον H.Braverman η διαδικασία αποειδίκευσης είναι μια έμφυτη τάση μέσα στην καπιταλιστική οργάνωση της εργασίας, καθώς οι ανάγκες του κεφαλαίου για συσσώρευση και έλεγχο, εξαρτάται από την απόσπαση της εργατικής γνώσης για την εργασιακή διαδικασία. Κάτω από την αναγκαιότητα της καπιταλιστικής εκμετάλλευσης ο καταμερισμός της εργασίας ευνοεί διαδικασίες κατάτμησης των εργασιακών καθηκόντων και αποειδίκευσης της εργασίας, που με τη σειρά τους προκαλούν αλλαγές στην ταξική και επαγγελματική δομή. Σημαντικός μηχανισμός για την επίτευξη αυτών των τάσεων ήταν και πάλι, για το θεμελιωτή της σύγχρονης θεωρίας για τη διαδικασία της εργασίας, το σύστημα Τέϋλορ.

Ωστόσο και ο ίδιος αναγνωρίζει ότι από μόνος του ο Τεϋλορισμός εξαιτίας των περιορισμών που αντιμετώπιζε¹⁸ δεν μπορούσε να εξασφαλίσει μια ικανοποιητική βάση για τη μεταμόρφωση της διαδικασίας της εργασίας από το κεφάλαιο (Thompson, 1983: 77). Η Επιστημονική Διεύθυνση σαν σύστημα οργάνωσης και ελέγχου μπορούσε να εφαρμοστεί πάνω σε οποιαδήποτε τεχνολογική βάση, αλλά αυτό κάθε αυτό δεν καθόριζε τα επιστημονικό-τεχνολογικά πλεονεκτήματα της παραγωγής. Έτσι ενώ συμφωνεί με τον K.Marx ότι ο ανταγωνισμός της αγοράς οδηγεί σε μία αύξηση της παραγωγικότητας διαμέσου της διευρυνμένης μηχανοποίησης, πηγαίνει παραπέρα απ'αυτόν υποστηρίζοντας ότι ο διευθυντικός έλεγχος και η τάση αποειδίκευσης της εργασίας είναι αδιαχώριστες από την επιδίωξη της αποδοτικότητας. Πρόκειται για δύο διαδικασίες που βρίσκονται σε άμεση αλληλεπίδραση σε κάθε στιγμή ανάπτυξής τους. Για τον H.Braverman η λογική της αποειδίκευσης ενσωματώνεται μέσα στο σχεδιασμό του τεχνολογικού εξοπλισμού, με αποτέλεσμα οποιαδήποτε ανάλυση των μέσων παραγωγής να απαιτείται πλέον να έχει όχι μόνο μια κοινωνική διάσταση αλλά και να διέπεται από μια κατανόηση της παραπάνω λογικής. Χαρακτηριστική είναι η ανάλυσή του (Braverman, 1974: 196-203) σχετικά με τις πρώιμες μορφές του προγραμματιζόμενου αυτοματισμού που εκείνη την περίοδο έκαναν τα πρώτα τους βήματα στα εργοστάσια των Η.Π.Α. Με μία σειρά από εμπειρικά στοιχεία επιχείρησε να δείξει πως αυτή η μορφή του αυτοματισμού εν μέρει δημιουργήθηκε από την ανάγκη του κεφαλαίου να διατηρήσει και να εντατικοποιήσει τον άμεσο έλεγχό της πάνω στη διαδικασία της εργασίας, και πώς κάτω από διαφορετικές περιστάσεις ο ίδιος τεχνολογικός εξοπλισμός θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί και να ανασχεδιαστεί με ένα τέτοιο τρόπο που να περιορίζει την τάση αποειδίκευσης (Coombs, 1985: 173). Οι εργαλειομηχανές αριθμητικού ελέγχου επέτρεψαν την απόσπαση των «πνευματικών δυνάμεων» της εργασίας από τους χώρους των εργαστηρίων και τη μεταφορά τους πλέον στο γραφείο προγραμματισμού και άρα τον περιορισμό του

¹⁸ Για παράδειγμα αναγνώριζε τη δημιουργία μιας ισχυρής συνδικαλιστικής αντίδρασης, αλλά εξαιτίας της μεθοδολογίας του και της συνειδητής επιλογής του να ασχοληθεί μόνο με αντικειμενικά στοιχεία και τάσεις της καπιταλιστικής παραγωγής και όχι με τις υποκειμενικές της διαστάσεις δεν αναφέρθηκε συστηματικά στο ρόλο της εργατικής αντίστασης.

κόστους εργασίας αφού τώρα οι χειριστές απαιτούνται να έχουν λιγότερες ικανότητες και περιορισμένη εκπαίδευση.

Συνοψίζοντας επομένως μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι το δεύτερο σημαντικό θέμα που οροθέτησε η ανάλυση του H.Braverman, και ανέπτυξε μετέπειτα η θεωρία για την εργασιακή διαδικασία, αφορούσε την τάση αποειδίκευσης της εργασίας που διέπει την καπιταλιστική παραγωγή και την άμεση αλληλεπίδραση της με την εξέλιξη της επιστημονικό-τεχνολογικής επανάστασης. Η ανάλυση αυτή αν και θέτει ένα θεμελιακό ζήτημα, μάλλον δεν μπορεί να το καλύψει με τις θέσεις αυτές τουλάχιστον σ'όλες τις διαστάσεις του. Έτσι όπως θα δούμε και παρακάτω σημαντική κριτική του ασκήθηκε, γιατί είδε με μία μάλλον ρομαντική οπτική την εργασία και τη θέση των τεχνιτών του περασμένου αιώνα στην βιομηχανία, γιατί υποβάθμισε τη σημασία των αντιφάσεων που προκύπτουν από μια τέτοια πολιτική ή νομοτελειακή τάση, γιατί ταύτισε την «τέχνη» με τη δυνατότητα για εργατική αντίσταση, γιατί αγνόησε την ύπαρξη και σημασία των «κρυφών» δεξιοτήτων και ικανοτήτων, υποβάθμισε το ρόλο της πραγματοποίησης αυτής της τάσης άλλα και την ύπαρξη αντίθετης τάσης που αφορά κυρίως κάποια καινούργια επαγγέλματα.

2.3. Οι Επαγγελματικές και Ταξικές Δομές.

Η απαρχή της σύγχρονης συζήτησης για τη θεωρία της εργασιακής διαδικασίας και συγκεκριμένα το έργο του H.Braverman, σε αντίθεση με τις μεταγενέστερες εξελίξεις της, δεν περιορίστηκε μόνο στην ανάλυση της επίτευξης του καπιταλιστικού ελέγχου, στην τάση αποειδίκευσης της εργασίας και στην ενσωμάτωση της επιστήμης και της Τεϋλοριστικής λογικής στην ανάπτυξη της τεχνολογίας, αλλά επιχείρησε επίσης να δείξει τις επιπτώσεις αυτών των αλλαγών στην ευρύτερη κοινωνική δομή. Οι σημαντικές αυτές εξελίξεις στην παραγωγική διαδικασία χρονολογικά ταυτίζονται με τις απαρχές του μονοπωλιακού καπιταλισμού, με αποτέλεσμα να τα θεωρεί θεμελιακά του χαρακτηριστικά τα οποία προέκυψαν από τη δομή του και ισχυροποιούν την ύπαρξη του (Thompson, 1983: 83, Coombs, 1985: 173).

Ακολουθώντας τις αναλύσεις των Sweezy & Baran εξετάζει την αυξανόμενη κλίμακα και τη μεταβαλλόμενη δομή των σύγχρονων μονοπωλιακών επιχειρήσεων, την ανάπτυξη των αγορών, την πολυπλοκότητα και την εκλέπτυνση του εσωτερικού σχεδιασμού, την πλήρη εμπορευματοποίηση των ανθρώπινων αναγκών και τον συνεπακόλουθο περιορισμένο ρόλο της οικογένειας και της κοινότητας, την αυξανόμενη επιρροή του κράτους στη ρύθμιση κάθε σφαίρας της οικονομίας, στην επέκταση των υπηρεσιών και ιδιαίτερα των χρηματο-οικονομικών υπηρεσιών, στην οικοδόμηση μιας διττής αγοράς εργασίας κ.ά. Όπως αναφέρουν και οι Knights & Willmott (1990: 9) αν και η ανάλυσή του, υπονοεί ότι όλες αυτές οι εξελίξεις ή όλα αυτά τα χαρακτηριστικά του μονοπωλιακού καπιταλισμού έχουν επιπτώσεις για την οργάνωση και τον έλεγχο της διαδικασίας της εργασίας, δεν επιχειρεί μια συστηματική ερμηνεία των επιπτώσεων αυτών, ίσως εξαιτίας του κυρίαρχου ρόλου που αποδίδει στην εφαρμογή του Τεϋλορισμού.

Ωστόσο τα παραπάνω χαρακτηριστικά του μονοπωλιακού καπιταλισμού επιχειρήθηκε να συνδεθούν με τη μεταβαλλόμενη φύση των επαγγελματικών δομών, της «αντικειμενικής» ταξικής σύνθεσης και με τις επιπτώσεις τους στην ταξική πάλη. Το μεγάλο πλεονέκτημα αυτής της προσπάθειας ήταν η έμφαση που απέδιδε στην παραγωγική διαδικασία με αποτέλεσμα να διαμορφώσει μία πιο πολύπλοκη εικόνα των ταξικών σχέσεων (Thompson, 1983: 86). Ξεφεύγοντας από ερμηνεία των τάξεων στη βάση των οικονομικών ανισοτήτων και κάνοντας χρήση των προηγούμενων αναλύσεων του για τις εξελίξεις στις παραγωγικές διαδικασίες στο μονοπωλιακό καπιταλισμό, επιχειρεί να εξηγήσει τη σχέση της φύσης της δουλειάς και της ταξικής θέσης. Συγκεκριμένα αναφέρεται στην επέκταση της υπαλληλικής, τεχνικής και διευθυντικής εργασίας, η οποία καταλαμβάνει μια προνομιακή θέση μέσα στην αγορά εργασίας και διέπεται από κάποια αντιφατικά ταξικά χαρακτηριστικά. Αυτά τα «μεσαία στρώματα» της απασχόλησης δεν μπορούν να περιληφθούν βέβαια στα μέλη της ανώτερης διεύθυνσης η οποία δρα επαγγελματικά για το κεφάλαιο και ταυτόχρονα υπόκεινται σε μια συνεχή διαδικασία κατάτμησης και υποβάθμισης της δουλειάς τους, με αποτέλεσμα να βιώνουν μια εμπειρία της εργασίας τους που λίγο διαφέρει από αυτή της πλειοψηφίας της εργατικής τάξης. Οι εξελίξεις αυτές θέτουν τη διευρυνόμενη κατηγορία των εργαζόμενων των γραφείων, στους κόλπους του προλεταριάτου με μία νέα μορφή σε σχέση με τα παραδοσιακά του μέλη.

Για τις προθέσεις αυτής της μελέτης αυτό που έχει σημασία να συγκρατήσουμε είναι οι προσπάθειες των πρώτων αναλύσεων να διερευνήσουν την αλληλεπίδραση ανάμεσα στη διαδικασία της εργασίας και το κοινωνικό-οικονομικό πλαίσιο που την περιβάλλει. Έτσι από τη μία, θεμελιωδώς χαρακτηριστικά των σύγχρονων διαδικασιών της εργασίας αναγνωρίστηκαν σε σχέση με τις εξελίξεις του Μονοπωλιακού Καπιταλισμού, ενώ από την άλλη δεν αγνοήθηκαν και οι επιπτώσεις των κοινωνικών σχέσεων που αναπτύσσονται στους χώρους παραγωγής πάνω στην επαγγελματική και ταξική δομή του κοινωνικού σχηματισμού.

2.4. Συμπεράσματα.

Οι θεωρητικές προσπάθειες που παρουσιάσαμε παραπάνω, αποτέλεσαν τον πυρήνα των πρώιμων αναλύσεων της θεωρίας για τη διαδικασία της εργασίας και εν μέρει χαρακτήρισαν και όλη την εξέλιξη της. Σημαντικό ερευνητικό έργο παρήχθη τόσο από ανθρώπους που θέλησαν να συνεχίσουν την παραπάνω οπτική, όσο και κυρίως από θεωρητικούς που ανέπτυξαν εναλλακτικές προσεγγίσεις ή ακόμα και διαμέσου της άμεσης κριτικής στις κεντρικές θέσεις του H.Braverman. Ωστόσο η όλη συζήτηση σε μεγάλο βαθμό – όπως θα δούμε και παρακάτω – ακολούθησε τους βασικούς άξονες εστίασης των πρώιμων αυτών έργων, δηλαδή το ζήτημα του διευθυντικού ελέγχου, της αποειδίκευσης και των σχέσεων της διαδικασία της εργασίας με το ευρύτερο πλαίσιο της. Επίσης σημαντικό μέρος του πυρήνα των θέσεων που αναπτύχθηκαν σ'αυτήν τη φάση διέπουν ρητά ή άδηλα μεγάλο μέρος ακόμα και των πιο σύγχρονων προσεγγίσεων και σε μεγάλο βαθμό αποτελούν τα κοινά σημεία αναφοράς αυτής της θεωρίας.

Η μεγάλη συμβολή αυτών των προσπαθειών ήταν καταρχήν η «ξανά-ανακάλυψη» της διαδικασίας της εργασίας σαν γνωστικού αντικειμένου άξιου κοινωνιολογικής προσοχής, σε πείσμα μιας παράδοσης που την είχε θέσει στο περιθώριο για αρκετές δεκαετίες ή την είχε ταυτίσει με θέματα παραγωγικότητας. Κυρίως η δουλειά του Η.Braverman, διαπέρασε την κατάτμηση των ακαδημαϊκών συνόρων και πρόσφερε τη δυνατότητα για τη δημιουργία μιας νέας, ενοποιημένης προσέγγισης, όσον αφορά τη μελέτη και την ιστορία της εργασίας (Littler, 1982: 26). Μεταφέροντας τον εστιασμό των Μαρξιστικών αναλύσεων στις σχέσεις ελέγχου παρά στις σχέσεις ιδιοκτησίας, οι αναλύσεις αυτές άνοιξαν ένα σημαντικό πεδίο έρευνας, που πολύ περιορισμένα και μονοσήμαντα είχε προσεγγιστεί μέχρι τότε. Συνεχίζοντας τη Μαρξική ταξινόμηση των μορφών της καπιταλιστικής παραγωγής, ο Η.Braverman υποστήριξε ότι εκτός από την απλή συνεργασία, τη μανουφακτούρα και τη μεγάλη βιομηχανία, υπάρχει και μία τέταρτη φάση ανάπτυξης – του μονοπωλιακού καπιταλισμού – που χαρακτηρίζεται από αυτοματοποιημένη τεχνολογία, τεχνικό καταμερισμό της εργασίας βασισμένο στην Τεϋλοριστική λογική, πραγματική πλέον¹⁹ υπαγωγή της εργασίας και μαζική ανειδίκευτη εργασία²⁰.

Παρά τις σημαντικές προσφορές της, η φάση αυτή της εργασιακής θεωρίας, χαρακτηρίζονταν από σημαντικές αδυναμίες. Έτσι όπως ήδη αναφέραμε μια ποικιλία κριτικών διατυπώθηκε ενάντια στις θέσεις της αποειδίκευσης, του διευθυντικού ελέγχου, αλλά και για τη φύση των ταξικών σχέσεων, για την υπέρμετρη έμφαση στο σημείο της παραγωγής, για την ιστορική ακαταλληλότητα των θεωρητικών συλλήψεων κá. Ωστόσο το σημείο που προσέλκυσε τα περισσότερα «πυρά» ακόμα και μέσα από τα πλαίσια αυτής της ίδιας της θεωρητικής σχολής, ήταν η γενική μεθοδολογία που ακολούθησε το έργο του Η.Braverman και σε μικρότερο βαθμό το σύνολο αυτής της φάσης. Πιο συγκεκριμένα το ζήτημα αυτό σχετίστηκε με τον αυτό-περιορισμό της ανάλυσής του (Braverman, 1974: 27) στην «αντικειμενική» διάσταση της τάξης και στη συνειδητή παράλειψη από την μελέτη των «υποκειμενικών»²¹ διαστάσεων της. Όπως χαρακτηριστικά ο ίδιος αναφέρει το «Labor and Monopoly Capital» είναι ένα βιβλίο για την εργατική τάξη, σαν τάξη κάθε αυτή και όχι σαν τάξη για τον εαυτό της (Braverman, 1974: 27). Η επιλογή αυτή τον οδήγησε να αγνοήσει τις σημαντικές επιπτώσεις της εργατικής αντίστασης και οργάνωσης, πάνω στην τεχνολογία, τη διαδικασία της εργασίας και τις σχέσεις εργασίας που αναπτύσσονται γύρω από αυτές. Η μεθοδολογική επιλογή που πραγματοποίησε ο Η.Braverman, υπονοεί μία θεωρητική πρόταση σχετικά με τη δυνατότητα διαχωρισμού των αντικειμενικών και υποκειμενικών διαστάσεων αλλά ταυτόχρονα και τη χρησιμότητα αυτής της διάκρισης.

Ωστόσο η κριτική που αναπτύχθηκε πάνω σ' αυτό το σημείο αλλά κυρίως η εξέλιξη της θεωρίας που βασίστηκε ακριβώς πάνω στην υπέρβαση αυτής της αδυναμίας, έκαναν φανερό πλέον ότι, όχι μόνο κάποιος δεν μπορεί να αγνοήσει την υποκειμενική διάσταση, αλλά και αυτή η ίδια η διάκριση ανάμεσα σε αντικειμενικό

¹⁹ Σε αντίθεση με τη Μαρξική θέση που υποστηρίζει ότι η πραγματική υπαγωγή της εργασίας στο κεφάλαιο έχει ήδη επιτευχθεί μέσω των μηχανών, από την περίοδο της μεγάλης βιομηχανίας.

²⁰ Ακόμα και σε υπαλληλικά καθήκοντα γραφείου.

²¹ Όπως για παράδειγμα της εργατικής αντίστασης και συνείδησης αλλά και του «υποκειμενικού» ρόλου της εργασίας στην παραγωγική διαδικασία.

και υποκειμενικό είναι αυθαίρετη (Burawoy, 1985: 39) και θέτει σημαντικούς περιορισμούς. Ο καπιταλιστικός έλεγχος και οι σχέσεις στην παραγωγή δεν μπορούν να διαχωριστούν αυθαίρετα σε κάποιες όψεις και διαστάσεις τους και πολύ περισσότερο να κατανοηθούν χωρίς την υποκειμενικότητα των φορέων τους, τόσο όσον αφορά τις διευθυντικές στρατηγικές όσο και την ιδεολογία και τη συναίνεση των εργαζόμενων. Η μεθοδολογική αυτή θέση, οδηγεί στη διαμόρφωση θεωρητικών θέσεων οι οποίες αγνοούν τις διαδικασίες πάλης μέσω των οποίων οι αποκαλούμενες αντικειμενικές διαστάσεις της τάξης, όπως για παράδειγμα οι μορφές του διευθυντικού ελέγχου, διαμορφώνονται και αναπαράγονται, με αποτέλεσμα να συντελείται μια φετιχοποίηση των εξελίξεων στους χώρους εργασίας (Knights & Willmott, 1990: 10).

3. ΤΕΧΝΙΚΟΣ ΚΑΤΑΜΕΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ: ΑΠΟΕΙΔΙΚΕΥΣΗ Ή ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ;

Τα δύο κεντρικά ζητήματα που απασχόλησαν τις απαρχές της θεωρίας για τη διαδικασία της εργασίας, δηλαδή η αποειδίκευση και ο διευθυντικός έλεγχος, έγινε φανερό από τις προηγούμενες αναφορές ότι είναι άμεσα και στενά συνδεδεμένα. Έτσι η αποειδίκευση είναι θεμελιακό χαρακτηριστικό του καπιταλιστικού ελέγχου, ενώ από την άλλη μεριά η λογική του ελέγχου και της συσσώρευσης διέπει την εξέλιξη της τάσης της αποειδίκευσης της εργασίας. Τα δύο αυτά ζητήματα στην πράξη δύσκολα μπορούν να διαχωριστούν, αλλά παρόλα αυτά στα πλαίσια της σχετικής φιλολογίας μπορούμε να διακρίνουμε κάποιο θεωρητικό και ερευνητικό σώμα²² με μεγαλύτερη έμφαση στα θέματα οργάνωσης και σχεδιασμού των εργασιακών καθηκόντων και το οποίο έχει σαν βασικό άξονα συζήτησης το ζήτημα της «αποειδίκευσης».

Σ'αυτήν την ενότητα θα επιχειρηθεί να παρουσιαστεί κριτικά η θεωρητική και ερευνητική συζήτηση που περιστράφηκε γύρω από αυτό το ερώτημα, με βασικό πλαίσιο αναφοράς τις εξελίξεις που πραγματοποιούνται στο χώρο του τεχνικού καταμερισμού της εργασίας και κεντρικά ζητήματα, το σχεδιασμό των εργασιακών καθηκόντων, τις αλλαγές που υφίσταται η εργατική «τέχνη» και τον αντίστοιχο ρόλο της τεχνολογίας.

3.1 Η Θέση της Αποειδίκευσης.

Οι απαρχές της θέσης για την αποειδίκευση της εργασίας σαν μια έμφυτη τάση του καπιταλιστικού τρόπου παραγωγής, όπως ήδη έχουμε σημειώσει, βρίσκονται στο έργο του H.Braverman. Μέσα στο «Labor and Monopoly Capital» άρχισε να σκιαγραφείται αυτή η υπόθεση, σαν μια διαδικασία κατά την οποία όλες οι δυνατότητες πρωτοβουλίας, διακριτικής ευχέρειας και ελέγχου της εργασιακής διαδικασίας, αποσπώνται βίαια από τους άμεσους παραγωγούς, με αποτέλεσμα ο παλιός τύπος του τεχνίτη που ήταν υπεύθυνος για το μεγάλο μέρος της δουλειάς του, περιλαμβανομένου τουλάχιστον σε κάποιο βαθμό του σχεδιασμού του προϊόντος και της παραγωγικής διαδικασίας (Wood, 1985: 77) να εξαφανίζεται και η εργασία να αποειδικεύεται και να υποβαθμίζεται ο ρόλος της.

Μετά τον H.Braverman ένας σημαντικός αριθμός μελετών – θεωρητικού και εμπειρικού περιεχομένου – κινήθηκε προς αυτήν την κατεύθυνση, για την ανάπτυξη και τεκμηρίωση της υπόθεσης της αποειδίκευσης, με χαρακτηριστικότερες τις περιπτώσεις του Brighton Labour Process Group (1977) και τη συλλογή περιπτωσιακών μελετών που παρουσιάστηκε από τον Zimbalist (1979).

Η μελέτη της ομάδας του Brighton επιχειρώντας σε ένα επίπεδο γενικής θεωρίας να προσεγγίσει την καπιταλιστική διαδικασία της εργασίας, καταλήγει να

²² Το ζήτημα της αποειδίκευσης ήταν από τα πρώτα γύρω από τα οποία αναπτύχθηκε η θεωρία της διαδικασίας της εργασίας, αν και εμφανίζεται σήμερα με περιορισμένη δυναμική, σε αντίθεση με τη φιλολογία που εστίασε στο διευθυντικό έλεγχο.

υποστηρίζει ότι η αποειδίκευση και ο καταμερισμός χειρωνακτικής και διανοητικής εργασίας είναι δύο από τους τρεις²³ έμφυτους νόμους που τη διέπουν (BLPG, 1977: 16).

Η διάκριση ανάμεσα στη σύλληψη και την εκτέλεση και άρα ο καταμερισμός ανάμεσα στη διανοητική και χειρωνακτική εργασία είναι δομικό χαρακτηριστικό της καπιταλιστικής παραγωγής. Αυτό είναι μια όψη του μονοπωλίου που το κεφάλαιο έχει πάνω στη γνώση και την εξουσία για το σχεδιασμό των παραγωγικών συστημάτων. Μόνο επιτυγχάνοντας και αναπαράγοντας αυτό το μονοπώλιο το κεφάλαιο μπορεί να επιτύχει τους στόχους του μέσα στην παραγωγική διαδικασία²⁴. Ο διαχωρισμός αυτός βασικά αναφέρεται ανάμεσα σ' αυτούς που παράγουν ή εφαρμόζουν την επιστημονική και τεχνολογική γνώση στο σχεδιασμό των παραγωγικών συστημάτων και στην καθημερινή επίλυση των προβλημάτων που περιλαμβάνονται στη λειτουργία τους, και σε αυτούς των οποίων η σχέση με το παραγωγικό σύστημα υπολογίστηκε, τυποποιήθηκε και εξειδικεύθηκε εκ των προτέρων, με άλλα λόγια σ' αυτούς που έχουν μετατραπεί σε αντικειμενικούς όρους της παραγωγής.

Η ομάδα του Brighton πηγαίνει ακόμα παραπέρα από αυτόν το γενικό καταμερισμό σύλληψης και εκτέλεσης, στη διαδικασία της αποειδίκευσης και κατακερματισμού των εργασιακών καθηκόντων πλέον, την οποία θεωρούν επίσης έμφυτη τάση μέσα στην καπιταλιστική διαδικασία της παραγωγής, γιατί η εργασία πρέπει να εκτελείται στη μέγιστη δυνατή ταχύτητα και εντατικότητα, με το μικρότερο δυνατό κόστος και τη μεγαλύτερη δυνατότητα αντικαταστασιμότητας. Απαιτήσεις που στο μεγαλύτερο βαθμό ικανοποιούνται από τον κατακερματισμό και την τυποποίηση των εργασιακών καθηκόντων. Προχωρώντας όμως πέρα και από τον H.Braverman επιχειρούν να διερευνήσουν τις ουσιαστικές όψεις της έννοιας και της διαδικασίας της αποειδίκευσης:

- Πρώτα απ' όλα υπάρχει η αντικατάσταση της σχέσης ανάμεσα στην εργασία και τα εργαλεία, με τη σχέση εργασίας-μηχανής. Αυτό οδηγεί με τη σειρά του στην αντικατάσταση του τεχνίτη με το χειριστή της μηχανής.
- Δεύτερο, όλα τα καθήκοντα που απαιτούν κάποια ιδιαίτερα προσόντα και γνώσεις για την πραγματοποίησή τους, διαχωρίζονται σε ξεχωριστά επαγγέλματα και διανέμονται σε λίγους εξειδικευμένους εργάτες (π.χ σχεδιασμός της δουλειάς, συντήρηση κά).
- Και τρίτο, υπάρχει η τάση για τα εναπομείναντα ανειδίκευτα ή ημι-ειδικευμένα καθήκοντα να διαχωριστούν μεταξύ τους και να διανεμηθούν σε διαφορετικές θέσεις εργασίας. Η διαδικασία αυτή χαρακτηρίζεται σαν κατακερματισμός (fragmentation) των ήδη ανειδίκευτων καθηκόντων. Η όψη αυτή της αποειδίκευσης είναι μόνο μια τάση, ενώ η έκταση στην οποία θα πραγματοποιηθεί εξαρτάται από το συγκεκριμένο καταμερισμό της εργασίας και την οργάνωση της δουλειάς σε κάθε εργασιακή διαδικασία (BLPG, 1977: 19).

²³ Ο τρίτος νόμος είναι αυτός του ιεραρχικού ελέγχου.

²⁴ Αναγνωρίζουν ότι αυτός ο καταμερισμός δεν έχει τίποτα να κάνει με τον καταμερισμό ανάμεσα στις πνευματικές και σωματικές λειτουργίες του ανθρώπινου οργανισμού, καθώς ακόμα και η πιο ρουτινιακή χειρωνακτική εργασία περιλαμβάνει διαστάσεις αντίληψης και σκέψης.

Η αποσαφήνιση της έννοιας της αποειδίκευσης διευκολύνει την επίλυση της σύγχυσης που έχει δημιουργηθεί γύρω από αυτές τις εξελίξεις. Έτσι για παράδειγμα για την ομάδα του Brighton οι αποκαλούμενες εμπειρίες του εξανθρωπισμού της εργασίας²⁵, οι οποίες λειτουργούν ολοκληρωτικά στο επίπεδο της ανασύνθεσης μιας ομάδας ανειδίκευτων καθηκόντων, βελτιώνουν την αποδοτικότητα για το κεφάλαιο καθώς λύνουν δύσκολα προβλήματα ροής υλικών, ποιοτικού ελέγχου, επιστασίας και εξισορρόπησης του χρόνου στη γραμμή παραγωγής, αλλά δεν παύουν να προϋποθέτουν σαν βασικό συντελεστή ύπαρξής τους, τη διαδικασία αποειδίκευσης! Μπορεί επομένως η διαδικασία κατακερματισμού να αντιστρέφεται σε κάποιες περιπτώσεις, αλλά αυτό δε συγκρούεται αναγκαστικά με τις δύο προηγούμενες όψεις της διαδικασίας αποειδίκευσης, αντίθετα μάλιστα η αποειδίκευση προϋποτίθεται για να υπάρξουν οι προσπάθειες ανασύνθεσης.

Από την άλλη μεριά η συλλογή περιπτώσιακών μελετών του Zimbalist (1979) επιχειρεί να εξασφαλίσει μια εμπειρική βάση τεκμηρίωσης για τη θέση της αποειδίκευσης. Η συλλογή αυτών των μελετών άμεσα υποστηρίζει την κεντρική θέση του H.Braverman ότι η αποειδίκευση είναι μια μακροχρόνια τάση, όπου διαμέσου του κατακερματισμού, του ορθολογισμού και της μηχανοποίησης οι εργάτες χάνουν τις τεχνικές και παραδοσιακές ικανότητες τους²⁶ και η επιστημονική γνώση προοδευτικά συσσωρεύεται στην παραγωγική διαδικασία²⁷. Ακόμα και όπου ο ατομικός εργάτης διατηρεί κάποιες παραδοσιακές ικανότητες και γνώσεις, το υποβαθμισμένο επάγγελμά του δεν απαιτεί αυτές τις ικανότητες (Zimbalist, 1979: xv). Ωστόσο η εξέλιξη αυτής της τάσης είναι ανομοιογενής και άνιση, καθώς πλήθος από οικονομικούς, κοινωνικούς αλλά και τεχνικούς παράγοντες επιδρούν σ' αυτές τις εξελίξεις και πολλές φορές κάνουν προβληματικές τις διαδικασίες τυποποίησης και μηχανοποίησης. Χαρακτηριστικά είναι τα παραδείγματα των ανθρακωρυχείων, της ένδυσης και της παραγωγής κοσμημάτων που αν και σε περιορισμένο μόνο βαθμό εντάσσονταν μέσα στις εξελίξεις που είχε περιγράψει ο H.Braverman, η **κατεύθυνση** των τεχνολογικών και οργανωτικών αλλαγών ήταν τελικά προς την αποειδίκευση των άμεσων παραγωγών.

Επίσης υπάρχουν πολλές εμπειρικές κοινωνιολογικές μελέτες που περιγράφουν τη βιομηχανική εργασία σύμφωνα με τους χαρακτηρισμούς του H.Braverman (Beynon, 1973, Kamata, 1983, Linhart, 1984 κά). Χαρακτηριστικά είναι τα αποτελέσματα της έρευνας των Blanckburn & Mann (1979: 280, 292) που αναδεικνύουν τη σπανιότητα της ύπαρξης πολύπλοκων τεχνικών-επαγγελματικών ικανοτήτων ανάμεσα στους βιομηχανικούς εργάτες, καθώς εκτιμάται ότι το 58% μπορεί να εκτελέσει το 95% των θέσεων εργασίας που υπάρχουν στη βιομηχανία. Το αρχέτυπο της αποειδικευμένης εργασίας οικοδομήθηκε γύρω από την εργασία στη γραμμή συναρμολόγησης, όπου ο μηχανικός ρυθμός, τα μοναδιαία καθήκοντα και η ακραία επαναληπτικότητα τους, διαμόρφωσαν το πρότυπο της σύγχρονης δουλειάς στη μαζική παραγωγή.

²⁵ Και κυρίως της διεύρυνσης των εργασιακών καθηκόντων (job-enlargement).

²⁶ Αυτή είναι η αποειδίκευση κατά την απόλυτη σημασία της έννοιας.

²⁷ Αυτή είναι η αποειδίκευση κατά τη σχετική σημασία της έννοιας.

3.2. Το «Skill».

Μια από τις βασικότερες αδυναμίες της συζήτησης για την αποειδίκευση της εργασίας, είναι η έλλειψη συστηματικών ορισμών για την έννοια του skill, με αποτέλεσμα τη δημιουργία μιας σημαντικής ασάφειας γύρω από αυτό το κεντρικό σημείο αναφοράς. Ακόμα και ο H.Braverman αποφεύγει ένα θετικό ορισμό της έννοιας του skill, ενώ τείνει να την ορίσει αρνητικά μέσα από την κριτική του στην κοινωνιολογική θέση της αναβάθμισης της εργασίας, που επικεντρώνεται στις παραπλανητικές στατιστικές, στους χρόνους εκπαίδευσης και τη σύγκριση ανάμεσα στο skill και την επιδεξιότητα (Thompson, 1983: 92). Η γενική εικόνα που αποκτά κάποιος για την έννοια του skill μέσα από τη συζήτηση της αποειδίκευσης, είναι ότι έχει σαν θεμελιακά στοιχεία του τη γνώση, την ενότητα σύλληψης και εκτέλεσης και την άσκηση του ελέγχου της εργασιακής διαδικασίας από τους άμεσους παραγωγούς. Ωστόσο στις περισσότερες εμπειρικές έρευνες, τα skills μετρούνται όχι τόσο σε σχέση με ένα τυπικό ορισμό αλλά κυρίως σε σχέση με το ιστορικό πλαίσιο και τη σύγκριση. Δεν είναι παράδοξο άλλωστε ότι οι περισσότερες μελέτες γύρω απ'αυτό το θέμα έχουν σαν σημείο εκκίνησης τη φύση και τις αλλαγές που υπέστη το περιεχόμενο της «τέχνης».

Για να αναφερθούμε σε οποιαδήποτε κριτική συζήτηση γύρω από αυτή τη θέση είναι αναγκαίο να προχωρήσουμε σε ένα όσο το δυνατόν πιο σαφή εννοιολογικό προσδιορισμό του skill. Ο C.Littler (1982: 6-19) διακρίνει τρεις αντιλήψεις που κυριαρχούν γύρω από αυτή την έννοια. Η πρώτη προσέγγιση χρησιμοποιεί την έννοια του skill σαν αντικειμενικό χαρακτηριστικό των work routines και τη γνώση της θέσης εργασίας σε όρους χρονικής διάρκειας για την εκμάθηση της δουλειάς²⁸. Η δεύτερη αντίληψη εστιάζει κυρίως στην αυτονομία της θέσης εργασίας και άμεσα συνδέει αυτή την έννοια αλλά και τις αλλαγές στα επίπεδα των skills με τους τρόπους του ελέγχου στην οργάνωση της δουλειάς. «Αυτό σημαίνει ότι είναι αδύνατο να ορίσουμε το skill ανεξάρτητα του οργανωτικού ελέγχου και των διαδικασιών του ελέγχου» (Littler, 1982: 9). Τόσο η πρώτη αντίληψη του skill σαν τον αναγκαίο χρόνο εκμάθησης του επαγγέλματος όσο και η δεύτερη αντίληψή του όσον αφορά την αυτονομία της θέσης εργασίας έχουν μια φανερό αντικειμενική βάση που σχετίζεται με το περιεχόμενο της εργασίας. Αντίθετα η τρίτη αντίληψη για την έννοια του skill το θεωρεί κοινωνικά δημιουργημένη κατάσταση διαμέσου τεχνικών οροθετήσεων συγκεκριμένων επαγγελμάτων σαν ειδικευμένων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτής της αντίληψης είναι οι μισθολογικές κατηγοριοποιήσεις των θέσεων εργασίας σε ειδικευμένες ή όχι που προκύπτουν κατά πολύ από διαδικασίες διαπραγμάτευσης και σύγκρουσης μεταξύ συνδικάτων και εργοδοσίας αλλά και από τους περιορισμούς που τίθενται στην είσοδο σ'αυτά τα επαγγέλματα²⁹.

Κατά τον C.Littler (1982: 18) υπάρχουν δύο βασικές διαστάσεις μιας αντικειμενικής αντίληψης του skill: (i) η ποικιλία των καθηκόντων που περιέχει η

²⁸ Χαρακτηριστική είναι εδώ η εργασία του Georges Friedmann (1966), "The Anatomy of Work", London: Heinemann, αλλά και του A.Fox (1974), "Beyond Contract: Work, Power and Trust Relations", London: Faber & Faber.

²⁹ Οι απαρχές αυτής της θέσης βρίσκεται στην εργασία του H.Tuner (1962), "Trade Union Growth, Structure and Policy", London: George Allen and Unwin.

θέση εργασίας και (ii) η διακριτική ευχέρεια που διέπει την εκτέλεσή τους. Συνδυάζοντας τις εξελίξεις κατά μήκος αυτών των διαστάσεων διακρίνει ανάμεσα σε δύο διαφορετικές διαδικασίες αλλαγών στη διαδικασία της εργασίας: (i) την εξειδίκευση και (ii) τον κατακερματισμό. Έτσι η διαδικασία εξειδίκευσης δεν είναι τόσο μια διαδικασία αποειδίκευσης, καθώς απλώς περιορίζει το skill σε ένα περιορισμένο αριθμό εργασιακών καθηκόντων, αν και ενδέχεται να διευκολύνει μια μεταγενέστερη διαδικασία κατακερματισμού. Αντίθετα η διαδικασία κατακερματισμού μάλλον περιγράφει αλλαγές από θέσεις εργασίας με υψηλή διακριτική ευχέρεια και μεγάλη ποικιλία καθηκόντων σε θέσεις περιορισμένης αυτονομίας και λίγων ή μοναδιαίων καθηκόντων, αλλαγές δηλαδή που κατεξοχήν χαρακτηρίζουν τις εξελίξεις της αποειδίκευσης.

Οι Manwaring & Wood (1985) προχωράνε πέρα από τις αντικειμενικές διαστάσεις του skill για να δώσουν έμφαση στη σημασία της «υποκειμενικότητας» του άμεσου παραγωγού ακόμα και σε μη-ειδικευμένες εργασίες. Έτσι χρησιμοποιώντας τον όρο των «tacit skills» θέλουν να υποστηρίξουν ότι όλες οι ανθρώπινες εργασίες περιλαμβάνουν σε κάποιο βαθμό skills, με αποτέλεσμα η περιγραφή οποιασδήποτε εργασίας σαν ανειδίκευτης να είναι μάλλον σχετική παρά απόλυτη. Η αντίληψη αυτή για το skill δε θεωρεί ενδεικτικό δείκτη του τον αναγκαίο χρόνο εκπαίδευσης στον οποίο για παράδειγμα γίνονται γνωστοί οι βασικοί κανόνες λειτουργίας των μηχανών, καθώς υποστηρίζει ότι η επιτυχής και αποδοτική άσκηση των εργασιακών καθηκόντων απαιτεί ένα μεγαλύτερο επίπεδο γνώσης, όπου ο χειριστής μαθαίνει πλέον την ίδια την «ιδιοσυγκρασία» της μηχανής του.

Οι Manwaring & Wood χρησιμοποιούν αυτήν την έννοια της ειδίκευσης για να αμφισβητήσουν την υπόθεση ότι ο καπιταλισμός αναπόφευκτα περιορίζει τους εργάτες σε αντικειμενικούς όρους της παραγωγής και να σημειώσουν τους πιθανούς κινδύνους που περικλείει μία σύνδεση του skill με τη συνειδητή σκέψη (Wood, 1985: 85-86). Έτσι, είναι χαρακτηριστική η υπόθεσή τους ότι εκτέλεση ακόμα και των πιο ρουτινιάρικων εργασιακών καθηκόντων, περιλαμβάνει μια διαδικασία εκμάθησης, κατά την οποία τα skills της συγκεκριμένης θέσης αποκτούνται διαμέσου της εμπειρίας μέσα από τη συγκεκριμένη παραγωγική διαδικασία και τις ιδιομορφίες της³⁰.

Οι παραπάνω αναφορές γύρω από την έννοια του skill κάνουν αναγκαία υποθέτω τη διάκριση που πραγματοποιεί ο Beechey (Wood, 1985: 89) ανάμεσα (i) στις αντικειμενικές τεχνικές ικανότητες που απαιτεί το περιεχόμενο της συγκεκριμένης θέσης, (ii) στον έλεγχο πάνω στη σύλληψη και την εκτέλεση και (iii) στην κοινωνικά προσδιορισμένη κατάσταση των επαγγελματιών σαν ειδικευμένων ή μη.

3.3. Η «Τέχνη».

Όπως ήδη αναφέραμε, στα πλαίσια της θεωρίας για τη διαδικασία της εργασίας η αποειδίκευση αναγνωρίζεται λιγότερο μέσα από ένα τυπικό ορισμό της,

³⁰ Κάθε επιχείρηση αλλά και κάθε θέση εργασίας έχει τις ιδιαίτερες απαιτήσεις της, τα ιδιαίτερα tacit skills.

και περισσότερο σε σχέση με το ιστορικό πλαίσιο και την ιστορική σύγκριση, με αποτέλεσμα οι περισσότερες μελέτες να έχουν για σημείο αφετηρίας τους τη φύση και τις μεταβολές που έχει υποστεί η εργασία του τεχνίτη του 18^{ου} και 19^{ου} αιώνα.

Η θέση της αποειδίκευσης θεώρησε ότι πριν την εκτεταμένη μηχανοποίηση και την επιστημονική διεύθυνση, οι τεχνίτες κατείχαν κεντρική θέση μέσα στην παραγωγική διαδικασία εξαιτίας της σημασίας της γνώσης που ήταν ενσωματωμένη στην τέχνη που ασκούσαν. Ιστορικοί της εργασίας όπως ο Montgomery (1979) και ο Stone (1973) επικεντρώνουν στον ουσιαστικό ρόλο του ελέγχου σαν την βάση για την άσκηση των τεχνικών skills (Thompson, 1983: 93). Οι βιομηχανικοί τεχνίτες του περασμένου αιώνα³¹ κατά τον Montgomery (1979: 11-15) χαρακτηρίζονταν από μία λειτουργική αυτονομία στην άσκηση των εργασιακών καθηκόντων τους, καθώς ρυθμίζαν το ωράριό τους, το ρυθμό της δουλειάς τους, την κατανομή των καθηκόντων τους. Η αυτονομία τους αυτή βασιζόταν τόσο στη γνώση τους γύρω από την παραγωγική διαδικασία γεγονός που τους επέτρεπε να είναι αυτό-κατευθυνόμενοι στην εκτέλεση των εργασιών τους, όσο και στα υπεργολαβικά συστήματα στα οποία αναφερθήκαμε σε προηγούμενη ενότητα. Η τεχνική γνώση που αποκτήθηκε πάνω στη δουλειά και ένας ηθικός κώδικας αμοιβαιότητας και αλληλεγγύης, επέτρεψε στους ειδικευμένους εργάτες να διατηρήσουν μια σημαντική αυτονομία πάνω στην δουλειά τους αλλά και τη δύναμη της αντίστασης (Montgomery, 1979: 14). Ταυτόχρονα η οργάνωση των τεχνιτών επιχείρησε να επεκτείνει τον έλεγχο των θέσεων εργασίας σε ευρύτερα κινήματα για τον εργατικό έλεγχο της παραγωγής, διευρύνοντας τη σύγκρουση με το κεφάλαιο μέσα στα πλαίσια μιας γενικής πάλης γύρω από τον εξορθολογισμό της παραγωγής.

Στο γύρισμα του αιώνα όμως, οι νέες μέθοδοι της βιομηχανικής διεύθυνσης υπονόμισαν τα θεμέλια της λειτουργικής αυτονομίας των τεχνιτών. Η ανάλυση των θέσεων εργασίας διαμέσου της μελέτης των κινήσεων και των χρόνων επέτρεψε στη διεύθυνση να μάθει και κατόπιν να συστηματοποιήσει τον τρόπο που η δουλειά πραγματοποιούνταν. Σε συνδυασμό με τη συστηματική επιστασία και τις νέες μορφές των συστημάτων αμοιβής, επιβλήθηκε μια τυποποίηση των μεθόδων και αναδείχθηκε η διεύθυνση με πρωταγωνιστικό ρόλο μέσα στην παραγωγική διαδικασία, με αποτέλεσμα την κατάρρευση³² του συστήματος εργασίας που στηρίχθηκε στην ύπαρξη της «τέχνης».

Οι εξελίξεις αυτές ερμηνεύθηκαν από αυτήν τη θεωρητική σχολή, όχι απλά σαν συνέπειες των τεχνολογικών καινοτομιών, αλλά σαν το αποτέλεσμα συνειδητών προσπαθειών να υπονομευθούν οι εργασιακές πρακτικές που συνδέονταν με την «τέχνη», εξαιτίας των αυξημένων δυνατοτήτων που παρείχαν για εργατική αντίσταση και του ελέγχου της εργασιακής διαδικασίας που εξασφάλιζαν στους άμεσους παραγωγούς. Χαρακτηριστικά ο B.Cogiat (1985: 26-34) υποστηρίζει ότι ενώ η τέχνη του εργάτη ήταν βασική προϋπόθεση για την ανάπτυξη της βιομηχανίας, ταυτόχρονα ήταν και βασικό εμπόδιο στη συσσώρευση του κεφαλαίου.

³¹ Όπως οι τεχνίτες μετάλλου, γυαλιού, οι ανθρακωρύχοι κ.ά.

³² Οι διαδικασίες αυτές χρονικά διαφοροποιούνται ανάλογα τον κρατικό σχηματισμό. Έτσι στις Η.Π.Α, οι οποίες και χρησιμοποιήθηκαν και σαν βασικό επεξηγηματικό παράδειγμα αυτών των μελετών, οι εξελίξεις αυτές πραγματοποιήθηκαν κυρίως στο διάστημα ανάμεσα στα 1900 και 1930.

Πλήθος κριτικών αναπτύχθηκαν γύρω από αυτές τις υποθέσεις, μεγάλο μέρος των οποίων προήλθε μέσα από τα πλαίσια αυτής της θεωρίας ή ενσωματώθηκαν³³ κατόπιν στη βασική θεωρητική της δομή. Ωστόσο ακόμα και οι κριτικές των παραπάνω θέσεων συμφωνούν ότι υπήρχαν διάφοροι τρόποι και διαδικασίες αποειδίκευσης από το τέλος του προηγούμενου αιώνα (Thompson, 1983: 95-96). Αποειδίκευσης με την έννοια του κατακερματισμού των εργασιακών καθηκόντων σε διαφορετικούς φορείς και της απόσπασης του ελέγχου, ή με άλλη διατύπωση της υπονόμευσης της αυτονομίας των άμεσων παραγωγών. Χαρακτηριστική είναι η συστηματική μελέτη της Βρετανικής περίπτωσης από τον C.Littler (1982β: 144), όπου παρόλο που δεν υποστηρίζεται το απλό μοντέλο της «αποειδίκευσης της τέχνης» που αναπτύχθηκε στις απαρχές αυτής της θεωρίας, αναγνωρίζονται ωστόσο οι διαδικασίες αποειδίκευσης που έλαβαν χώρα στο γύρισμα του αιώνα μας.

Οι βασικές κριτικές που αναπτύχθηκαν όσο αφορά την «αποειδίκευση της τέχνης» περιστράφηκαν ουσιαστικά γύρω από την απλή μορφή με την οποία εκφράστηκε αυτή η θέση και συγκεκριμένα γύρω από τη ρομαντική και ιδανική σύλληψη του ρόλου της παραδοσιακής τέχνης και των φορέων της, και την περιθωριοποίηση της σημασίας των αποτελεσμάτων της εργατικής αντίστασης στις διαδικασίες αποειδίκευσης.

Έτσι εκτός από τις κριτικές που επικεντρώθηκαν στην περιθωριακή σημασία της ειδικευμένης εργασίας, τεχνικής φύσης σε μη-εργοστασιακούς τομείς της βιομηχανίας, υποστηρίχθηκε επίσης ότι ακόμα και μέσα στον τομέα της Μεταποίησης η «τέχνη» αποτέλεσε χαρακτηριστικό μιας μικρής μειοψηφίας της εργατικής τάξης. Πέρα όμως και από τις κριτικές που εστίασαν στην έκταση του φαινομένου της ειδικευμένης τεχνικής εργασίας, αναπτύχθηκαν και θέσεις που αμφισβήτησαν πλέον και την ίδια τη φύση της, με κύριο επιχείρημα ότι οι συλλήψεις της αποειδίκευσης μάλλον εξιδανικεύουν τις πνευματικές και χειρωνακτικές ικανότητες που χρησιμοποιούσε ο τεχνίτης στις παραγωγικές διαδικασίες. Έτσι θεωρήθηκε ότι είναι πιθανόν να υπερεκτιμήθηκε ο πραγματικός βαθμός της τέχνης και του skill, μάλλον παρά της επιδεξιότητας αυτών των εργατών.

Τέτοιες υποθέσεις συνδυάστηκαν με τις αντιλήψεις για τις κοινωνικές διαστάσεις των skills σαν τεχνικές οροθετήσεις και επαγγελματικές στρατηγικές για τον έλεγχο της εισόδου στα επαγγέλματα και τον καθορισμό της αμοιβής μ'αυτό τον τρόπο. Σαφώς υπονοείται επομένως ότι η δημιουργία της κατάστασης της τεχνικής εργασίας προέρχεται μάλλον περισσότερο από συντεχνιακές διαδικασίες προστασίας των επαγγελματιών παρά από την ίδια την αντικειμενική βάση του περιεχόμενου των εργασιακών καθηκόντων που ασκούσαν απ'αυτούς τους εργαζόμενους. Έτσι δημιουργείται ο κίνδυνος της ταύτισης του job control με τον πραγματικό έλεγχο πάνω στην εργασιακή διαδικασία. Υποθέσεις σαν και αυτές τοποθετούν τις απαρχές της διάβρωσης του τεχνικού ελέγχου της παραγωγής πολύ πριν τον Τεϋλορισμό, στην είσοδο μάλλον των μηχανών στα εργαστήρια (Thompson, 1983: 96).

Ενα επίσης σημαντικό σημείο κριτικής στο απλό μοντέλο της αποειδίκευσης της τέχνης ήταν ότι επικεντρώθηκε ουσιαστικά στις εξελίξεις που αφορούσαν τους τεχνίτες, αγνοώντας παρόμοιες διαδικασίες κατακερματισμού που πραγματοποιήθηκαν σε διαδικασίες της εργασίας που δεν είχαν για βάση τους την

³³ Γεγονός που υπονοεί σαφώς ότι η ουσία της θέσης της αποειδίκευσης δε θίχθηκε σημαντικά, αλλά μάλλον κριτικαρίστηκε η απλοϊκή της μορφή.

τέχνη. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι οι εξελίξεις που περιγράφει ο C.Littler (1982β: 141) για τη Βρετανία των πρώτων δεκαετιών του αιώνα μας, όπου η εισαγωγή των Νέο-Τεϋλοριστικών μορφών οργάνωσης και η συνεπαγόμενη αποειδίκευση που προκάλεσαν, πραγματοποιήθηκε ή σε κλάδους που ήδη είχαν μετακινηθεί προς μία μη-τεχνική βάση, ή κυρίως σε κλάδους που από ανέκαθεν στηρίζονταν στην ημι-ειδικευμένη ή ανειδίκευτη εργασία³⁴. Σ' αυτήν την περίπτωση η γενικότητα και η ασάφεια της απλής θέσης για την αποειδίκευση της τέχνης δεν μπορεί να συλλάβει και να αναλύσει τις διαδικασίες κατακερματισμού που πραγματοποιούνται σε θέσεις που ήδη θεωρεί ανειδίκευτες και αυτό γιατί εξιδανικεύοντας το ρόλο της τέχνης είναι φυσικό να υπερεκτιμήσουμε και τις διαδικασίες διάβρωσής της (Thompson, 1983: 97).

Το δεύτερο μεγάλο σώμα των κριτικών περιστράφηκε γύρω ακριβώς από αυτό το σημείο, προσπαθώντας να αναδείξει μια σειρά από μηχανισμούς οι οποίοι λειτούργησαν σαν εμπόδια ή αντιστάσεις στη διαδικασία της αποειδίκευσης, με αποτέλεσμα σε πολλές περιπτώσεις να μην έχουν παρουσιαστεί τα αποτελέσματα που έχουν περιγραφεί από τις παραπάνω υποθέσεις.

Βασικό θέμα αυτών των κριτικών αποτέλεσε μια συνολική αδυναμία του έργου του H.Braverman, η συνειδητή του δηλαδή επιλογή να διαχωρίσει την εργατική αντίσταση από τη διαδικασία αποειδίκευσης. Όπως ο P.Thompson (1983: 97) αναφέρει, είναι λάθος η μελέτη των τεχνικών skills χωρίς την εξέταση του ρόλου της craft organisation στη διαμεσολάβηση των σχέσεων ανάμεσα στην τεχνολογική εξέλιξη και το skill στη διαδικασία της εργασίας. Πλήθος ιστορικών μελετών³⁵ ανέδειξαν την ύπαρξη σημαντικής αντίστασης από τους φορείς της τέχνης σε μια σειρά από βιομηχανικούς κλάδους με αποτελέσματα που θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν επιτυχή σε όρους διατήρησης των επιπέδων των skills και των αμοιβών. Η αντίσταση αυτή πήρε διάφορες μορφές καθώς ήταν ή συλλογική ή ατομική ή οργανωμένη ή αυθόρμητη, άλλοτε περιορίζονταν μόνο μέσα στους χώρους εργασίας και άλλοτε διευρύνονταν σε επίπεδο κοινωνίας αλλά και των αγορών εργασίας³⁶, ενώ τέλος διαφοροποιούνταν όσο αφορά και τους φορείς της. Έτσι εκτός από τους βιομηχανικούς τεχνίτες και τα συνδικαλιστικούς όργανα, αναγνωρίστηκε ο ρόλος των αγώνων των βιομηχανικών εργατών που δε διέπονται από την υπόσταση της τέχνης, αλλά ακόμα και διευθυντικών στρωμάτων των οποίων τα συμφέροντα θίχτηκαν ή από τη μηχανοποίηση ή από τις διαδικασίες αποειδίκευσης και κατακερματισμού (Littler, 1982β: 144).

Τέλος εκτός από την εργατική και διευθυντική αντίσταση στην τάση αποειδίκευσης αναγνωρίστηκαν κάποιες εγγενείς αντιφάσεις της που περιόρισαν και την πλήρη εφαρμογή της, όπως η προαγωγή των συνδικάτων και ο περιορισμός της ευλυσίας των παραγωγικών συστημάτων.

³⁴ Σχεδόν οι μισές από τις επιχειρήσεις που είχαν εισάγει το σύστημα Bedaux εκείνη την περίοδο, είχε επικεντρωθεί στους κλάδους, των τροφίμων, ποτών, καπνού, χημικών και υφαντουργίας.

³⁵ Η εργασία του Montgomery (1979) είναι από τις λίγες που αν και διέπονται από την υπόθεση της αποειδίκευσης της τέχνης, ενσωματώνουν στην ανάλυση τους και την εργατική αντίσταση.

³⁶ Σε μια προσπάθεια να καθορίσουν την προσφορά εργασίας που αποτελούσε βασικό παράγοντα καθορισμού του πλαισίου μέσα στο οποίο προτιόνταν να λειτουργήσει η τάση της αποειδίκευσης.

3.4. Οι Σύγχρονες Εξελίξεις Αναδιοργάνωσης της Δουλειάς.

Αν η «τέχνη» αποτέλεσε κεντρικό σημείο αναφοράς της θέσης για την αποειδίκευση, οι σύγχρονες εξελίξεις αναδιοργάνωσης της δουλειάς συνιστούν πλέον ένα προνομιακό χώρο άντλησης εμπειρικού υλικού τόσο για τη στήριξη αυτής της θεωρίας όσο και για τη θεμελίωση μιας συστηματικής κριτικής της. Ένα χώρο όπου επιβάλλεται να δοκιμαστεί η «αντοχή» της θέσης της αποειδίκευσης για να εντοπιστούν με μεγαλύτερη σαφήνεια οι περιορισμοί και οι αντιφάσεις της. Αυτός είναι άλλωστε ένας βασικός λόγος που ένα πλήθος από προσεγγίσεις μέσα από τα πλαίσια της θεωρίας για την εργασιακή διαδικασία προσανατολίστηκε προς τη διερεύνηση αυτών των εξελίξεων, που ήδη είχαν κάνει την εμφάνιση τους στα Ευρωπαϊκά και Αμερικάνικα εργοστάσια από τη δεκαετία του 1970.

Στην ενότητα αυτή θα επιχειρηθεί να συστηματοποιηθούν και να παρουσιαστούν οι θεωρητικές εξελίξεις που προέκυψαν από τις αναλύσεις που εστίασαν στο κίνημα του εξανθρωπισμού της εργασίας και στις επιπτώσεις της νέας τεχνολογίας, πάντα σε αναφορά στη θέση της αποειδίκευσης και τις κοινωνικές και τεχνικές σχέσεις που διαμορφώνονται στην παραγωγική διαδικασία.

3.4.1. Ο Εξανθρωπισμός της Εργασίας.

3.4.1.1. Η Εμπειρία.

Προς τις αρχές της δεκαετίας του 1970, στις παραδοσιακές Τεϋλοριστικές μορφές οργάνωσης της εργασίας, άρχισαν να παρουσιάζονται εμφανή σημάδια κρίσης. Τα προβλήματα που εμφανίστηκαν θα μπορούσαν να ομαδοποιηθούν σε δύο κατηγορίες (Hill, 1981: 45-46, Littler, 1985: 21, Thompson & McHugh, 1990: 183):

- Πρώτον, σε αναποτελεσματικότητες του άκρατου καταμερισμού της εργασίας, με αποτέλεσμα να αυξηθεί σημαντικά το κόστος παραγωγής. Μέσα σ' αυτή την κατηγορία περιλαμβάνονται προβλήματα που προέκυψαν από την έλλειψη ευλυγισίας του παραγωγικού συστήματος, την επέκταση της οργανωτικής πολυπλοκότητας για να γίνει δυνατή η διαχείριση της κατακερματισμένης εργασίας και την υποβάθμιση της συμβολής του ανθρώπινου παράγοντα.
- Και δεύτερον, σε μια έντονη εργατική αντίσταση που όταν δεν εκφράζονταν με ανοικτή σύγκρουση και απεργίες εμφανίζονταν με κάποιες υπολανθάνουσες μορφές, όπως τα σημαντικά ποσοστά απουσιασμού, παραιτήσεων, βιομηχανικού σαμποτάζ αλλά και της άρνησης για την βιομηχανική εργασία.

Αν και οι αντιφάσεις αυτές είναι μάλλον εγγενείς μέσα στη τάση αποειδίκευσης, γεγονός που σημαίνει ότι την χαρακτήριζαν ήδη από τις απαρχές του

καπιταλισμού, η συγκεκριμένη κοινωνικό-οικονομική συγκυρία³⁷ τις ανέδειξε σε κυρίαρχη θέση. Όταν πλέον το κοινωνικό και οικονομικό κόστος αυτών των αντιφάσεων πήρε τη μορφή μιας διευρυνόμενης «κρίσης της εργασίας»³⁸, οι εργοδοτικοί, διευθυντικοί αλλά και οι κρατικοί κύκλοι των ανεπτυγμένων βιομηχανικά χωρών, ενθάρρυναν και προσπάθησαν να εφαρμόσουν «καινοτόμες» οργανωτικές ιδέες γύρω από τον ανασχεδιασμό των θέσεων εργασίας και την βελτίωση της ποιότητας της εργασιακής ζωής.

Η κίνηση αυτή στηρίζονταν σε μια θεωρητική δομή³⁹ άμεσα σχετιζόμενη με τη Βιομηχανική Ψυχολογία και τις θέσεις της σχολής των Ανθρώπινων Σχέσεων, σε τέτοιο βαθμό που στη βιβλιογραφία εμφανίζεται ακόμα και με τον όρο των Νέο-Ανθρώπινων Σχέσεων (Thompson & McHugh, 1990: 182, Nichols, 1975). Στις αρχές της δεκαετίας του 1970 το επίσημο ενδιαφέρον γι' αυτή την κίνηση εκφράστηκε διεθνώς με μια σειρά από πρωτοβουλίες. Στην Αμερική και τη Βρετανία συντάχθηκαν αντίστοιχα οι κυβερνητικές εκθέσεις για την "Work in America" και "On the Quality of Working Life", η Γαλλία απέκτησε ένα υπουργό για τον «Εμπλουτισμό των Επαγγελματιών», στη Σουηδία δημιουργήθηκε μία επιτροπή για την Βιομηχανική Δημοκρατία, το Ιαπωνικό Υπουργείο Εργασίας δημιούργησε μία αντίστοιχη ερευνητική ομάδα, η Διεθνής Οργάνωση Εργασίας διακήρυξε την ανάγκη για την προώθηση και την προτεραιότητα του εξανθρωπισμού της δουλειάς, ενώ ταυτόχρονα πραγματοποιήθηκαν ένα πλήθος από διεθνή συνέδρια πάνω στην ποιότητα της εργασιακής ζωής (Thompson & McHugh, 1990: 183, Mine, 1982: 266). Αν και η κίνηση αυτή πήρε διάφορες μορφές ανάλογα με τις αναγκαιότητες και τις ιδιομορφίες κάθε χώρας, κάθε κλάδου αλλά και κάθε επιχείρησης, οι Littler & Salaman (1984: 80-81)⁴⁰ αναγνωρίζουν πέντε θεμελιακές αρχές της, που υποστηρίζουν ότι είναι ακριβώς αντίθετες από τις Τεϋλοριστικές θέσεις:

- Το πεδίο δράσης κάθε θέσης εργασίας θα πρέπει να περιλαμβάνει όλα τα αναγκαία εργασιακά καθήκοντα για να ολοκληρωθεί ένα προϊόν ή μία διαδικασία του, έτσι ώστε σύμφωνα με τις αρχές της Βιομηχανικής Ψυχολογίας, να υπάρχει ένα απότομο αποτέλεσμα και μια εσωτερική σημασία της εργασίας, γεγονός που θα προκαλέσει στους φορείς της ένα αίσθημα επίτευξης, επιτυχίας και ικανοποίησης.
- Ενσωματώνονται τα καθήκοντα επίβλεψης και ελέγχου, με αποτέλεσμα ο ατομικός εργάτης ή η ομάδα εργασίας να αποκτούν την υπευθυνότητα για την

³⁷ Συγκεκριμένα αναφερόμαστε στα χαμηλά επίπεδα ανεργίας, στην υψηλή διαφοροποίηση των προϊόντων που απαιτούν πλέον οι αγορές αγαθών, στο υψηλό εκπαιδευτικό επίπεδο των εργαζόμενων αλλά κυρίως στην παγκόσμια οικονομική κρίση.

³⁸ Οι γραμμές συναρμολόγησης στις μεγάλες αυτοκινητοβιομηχανίες φαίνεται να αντιπροσωπεύουν καλύτερα αυτές τις εξελίξεις καθώς οι ίδιες αποτέλεσαν και το πρότυπο της αποειδίκευσης και του ακραίου κατακερματισμού.

³⁹ Η θεωρητική αυτή δομή προϋπήρχε αρκετά πριν από την ανάπτυξη αυτής της κίνησης, μιας και αποδίδεται στον Maslow [(1954), "Motivation and Human Personality", New York, Harper & Row.] με την ιεράρχηση των ανθρώπινων αναγκών που επιχείρησε, ενώ είχε σαν βασικό της εκλαϊκευτή τον Herzberg [(1966), "Work and the Nature of Man", Cleveland Ohio, World Publishing Company].

⁴⁰ Όπως επίσης στο Littler (1985: 21).

ποιότητα και την αξιοπιστία της εργασίας τους, περιορίζοντας έτσι δραστικά τις θέσεις των επιστατών και των ελεγκτών.

- Διευρύνεται η ποικιλία των εργασιακών καθηκόντων, γεγονός που υπονοεί σαφώς την αρχή της ευρύτητας, δηλαδή της αναγκαιότητας οι εργάτες να κατανοήσουν τις γενικές αρχές μιας κλίμακας συγγενικών εργασιών έτσι ώστε η εναλλαγή των θέσεων εργασίας να είναι δυνατή.
- Ο ρυθμός της εργασίας αυτορυθμίζεται από τους φορείς της ενώ υπάρχει και κάποια επιλογή πάνω στις μεθόδους και την ακολουθία της δουλειάς.
- Και τέλος αναπτύσσεται μια δομή της θέσης που να επιτρέπει την κοινωνική αλληλεπίδραση και ίσως και τη συνεργασία ανάμεσα στους εργάτες.

Στα πλαίσια της κρίσης του κεφαλαίου, οι αρχές αυτές υιοθετήθηκαν και εφαρμόστηκαν πειραματικά κυρίως από μεγάλες ηγεμονικές βιομηχανικές επιχειρήσεις με παράδοση «προοδευτικής διεύθυνσης»⁴¹. Το ακριβές μέγεθος της διάδοσης αυτής της κίνησης διαφέρει σημαντικά, ανάλογα με το τι ακριβώς συμπεριλαμβάνεται στα πλαίσια αυτών των εξελίξεων, καθώς υπάρχουν ακραίες διαφοροποιήσεις στις εκτιμήσεις, όπου αλλού αναφέρονται συνολικά 30 επιχειρήσεις, αλλού καταγράφονται 200-300 περιπτώσεις στην Ευρώπη και στις Η.Π.Α και αλλού 2.000 περιπτώσεις μόνο στις Η.Π.Α. (Thompson & McHugh, 1990: 184-185).

Ο Εξανθρωπισμός της Εργασίας και η Ποιότητα της Εργασιακής Ζωής, έχουν χρησιμοποιηθεί σαν γενικοί όροι για να εκφράσουν μια μεγάλη ποικιλία μέτρων που έχουν πραγματοποιηθεί στα πλαίσια αυτής της κίνησης. Ο C.Littler (1985: 22) όπως και άλλοι συγγραφείς αναφέρουν την ύπαρξη τριών βασικών μορφών του ανασχεδιασμού των θέσεων εργασίας: (i) την αναδιοργάνωση των Φορντιστικών γραμμών συναρμολόγησης⁴² (ii) την παραγωγή κατά ημι-αυτόνομες ομάδες εργασίας και (iii) τον εμπλουτισμό των θέσεων εργασίας. Ο S.Hill (1981: 47) με τη σειρά του υποστηρίζει ότι οι θέσεις εργασίας μπορούν να αλλάξουν με δύο βασικούς τρόπους⁴³:

- Με τη **διεύρυνσή** τους, η οποία μπορεί να θεωρηθεί σαν μια οριζόντια διαδικασία η οποία προσθέτει νέα καθήκοντα, χωρίς να αυξάνει το επίπεδο της τεχνικής ικανότητας ή της υπευθυνότητας που απαιτείται. Ο εργάτης σ'αυτήν την περίπτωση εκτελεί ένα σύνολο από από-ειδικευμένα εργασιακά καθήκοντα αντί για ένα και μοναδιαίο που εκτελούσε μέχρι τότε.
- Ή με τον **εμπλουτισμό** τους, ο οποίος μπορεί να ιδωθεί σαν μια κάθετη διαδικασία η οποία διευρύνει το επίπεδο της υπευθυνότητας ή της αυτονομίας και μερικές φορές αυξάνει και τις τεχνικές απαιτήσεις της θέσης.

Η συγκεκριμένη μορφή που παίρνει σε κάθε περίπτωση η κίνηση για τον εξανθρωπισμό της εργασίας, εξαρτάται από την αλληλεπίδραση μιας σειράς

⁴¹ Χαρακτηριστικά αναφέρουμε τις ICI, Olivetti, Philips, IBM, Volvo, Saab-Scania, Polaroid, Ford, General Motors, Volkswagen κá.

⁴² Κυρίως αναφέρονται στις εξελίξεις που έχουν πραγματοποιηθεί στον κλάδο των ηλεκτρικών συσκευών, προς την κατεύθυνση πιο ευέλικτων μορφών οργάνωσης, προκειμένου να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις του για μεγαλύτερη ποικιλία προϊόντων.

⁴³ Αν και η πρακτική αυτών των εξελίξεων συνίσταται από το συνδυασμό αυτών των δύο στοιχείων.

παραγόντων, όπως η τεχνική φύση της εργασιακής διαδικασίας, το είδος των προβλημάτων τα οποία επιδιώκουν να επιλύσουν, οι διευθυντικές στρατηγικές και εμπειρίες σε σχέση μ'αυτά τα μέτρα, η συνδικαλιστική και εργατική αντίσταση, η προηγούμενη οργάνωση εργασίας, ενώ σημαντικός παρουσιάζεται και ο ρόλος των διευθυντικών και κυβερνητικών οργανισμών που προάγουν αυτές τις μεταρρυθμίσεις.

Έτσι στις Η.Π.Α η κίνηση για τον εξανθρωπισμό της εργασίας δίνει μεγαλύτερη έμφαση στη διεύρυνση **ατομικών θέσεων εργασίας**, στην Ευρώπη η πιο αντιπροσωπευτική μέθοδος που ακολουθείται είναι αυτή της **ημι-αυτόνομης ομάδας εργασίας**, ενώ στην Ιαπωνία κυρίαρχη είναι η προσπάθεια ενσωμάτωσης του ανασχεδιασμού των θέσεων εργασίας μέσα στις **παραδοσιακές ομάδες εργασίας**.

3.4.1.2. Η Αξιολόγηση της Εμπειρίας από τη Θεωρία για τη Διαδικασία της Εργασίας.

Ανεξάρτητα από τις συγκεκριμένες μορφές που μπορεί να πάρει αυτή η κίνηση, γι'αυτήν την ενότητα έχει μεγάλη σημασία το γεγονός της ύπαρξης διευθυντικών στρατηγικών και πρακτικών οι οποίες διαφοροποιούνται από τις κλασικές Τεϋλοριστικές θέσεις οι οποίες θεωρούνταν κατά την απλή θέση της αποειδίκευσης – όπως έχουμε αναφέρει παραπάνω – ότι εκφράζουν τη γενική τάση του καπιταλισμού. Είναι φυσικό επομένως η αξιολόγηση αυτών των πρακτικών να αποκτά τεράστια σημασία για την τεκμηρίωση οποιασδήποτε θέσης σχετικά με τις σχέσεις εργασίας.

Ο H.Braverman στην προσπάθειά του να ερμηνεύσει αυτήν την κίνηση σε αρμονία με τη θέση του για την αποειδίκευση, υποστήριξε⁴⁴ ότι οι μεταρρυθμίσεις αυτές είναι ασήμαντες, περιορισμένου εύρους και διακοσμητικής φύσης, ενώ «αντιπροσωπεύουν ένα στυλ διεύθυνσης μάλλον παρά μια γνήσια αλλαγή στη θέση του εργάτη» (Braverman, 1974: 39).

Παρόμοια σε γενικές γραμμές είναι και η θέση της ομάδας του Brighton καθώς αποδέχεται ότι αυτές οι εμπειρίες λειτουργούν ουσιαστικά στο επίπεδο της ανασύνθεσης μιας ομάδας ανειδίκευτων καθηκόντων, γεγονός που σύμφωνα με τα δικά τους εννοιολογικά εργαλεία σημαίνει, ότι ενδέχεται αυτή η κίνηση να αντιστρέψει τη διαδικασία κατακερματισμού, αλλά δε συγκρούεται αναγκαστικά με τα άλλα δύο επίπεδα της διαδικασίας της αποειδίκευσης, αντίθετα μάλιστα τα προϋποθέτει. Έτσι υποστηρίζουν ότι μπορεί να ανασυνθέτονται ανειδίκευτα εργασιακά καθήκοντα, αλλά δεν ενσωματώνονται σ'αυτά ιδιαίτερες γνώσεις και προσόντα που θα διευρύνουν τις εργασιακές ικανότητες, ενώ ταυτόχρονα οι φορείς της εργασίας εξακολουθούν να αποτελούν εξαρτήματα της παραγωγικής τεχνολογίας (BLPG, 1977: 19).

Επίσης και ο A.Gorz (1976: 58-60) καταρχήν θεωρεί αυτές τις προσπάθειες που επιχειρούν να καταργήσουν «την τυραννία και το δεσποτισμό του εργοστασίου» σαν μέτρα διαχείρισης παρά λύσης των βασικών αντιφάσεων του, καθώς δεν μπορούν να διαχωριστούν οι τεχνικές της παραγωγής και οι τεχνικές της κυριαρχίας.

⁴⁴ Αν και ελάχιστα αναφέρθηκε σ'αυτές τις εξελίξεις.

Παράλληλα όμως προσθέτει, ότι η σημασία των νέων μη-δεσποτικών μορφών της οργάνωσης της δουλειάς εξαρτάται από τις δυνάμεις που προΐστανται στην εισαγωγή τους, αναγνωρίζοντας περιπτώσεις όπως της Fiat, όπου ο εργατικός αγώνας ενάντια στις υπάρχουσες μορφές οργάνωσης και σχέσεων εργασίας, ενώ έχει παράγει «παρόμοιες» οργανωτικές μεταρρυθμίσεις μ' αυτές του εξανθρωπισμού της εργασίας, έχουν προκαλέσει την εργοδοτική/διευθυντική αντίδραση. Με δεδομένο ότι η κίνηση για τον εξανθρωπισμό της εργασίας κατεξοχήν αν όχι αποκλειστικά ήταν αποτέλεσμα διευθυντικών και κρατικών πρωτοβουλιών, καθίσταται φανερό ότι για τον A.Gorz οι πρακτικές αυτές είναι διαχειριστιολογικής λογικής και «διακοσμητικής» φύσης.

Ήταν φυσικό επομένως οι θεωρητικοί της διαδικασίας της εργασίας που υποστήριζαν κάποια απλή μορφή της αποειδίκευσης και τη θέση ότι η Τεϋλοριστική φιλοσοφία συστηματικά εκφράζει τη «λογική» των καπιταλιστικών σχέσεων εργασίας, να υποβαθμίζουν τη σημασία αυτών των «εναλλακτικών» μορφών οργάνωσης ή να περιορίζουν τη δράση τους κατεξοχήν σε ιδεολογικούς χώρους. Μια τέτοια προσέγγιση ήταν αναμενόμενη καθώς οποιαδήποτε άλλη θέση που θα αναδείκνυε ένα διαφορετικό ρόλο σ' αυτές τις πρακτικές ουσιαστικά θα υπονόμει τις παραπάνω κεντρικές τους θέσεις. Ωστόσο οι θεωρητικές αυτές υποθέσεις, οι οποίες θα πρέπει να σημειωθεί ότι προέκυψαν μάλλον συμπερασματικά στα πλαίσια θεωρητικών δομών, παρά από μια εμπειρική διερεύνηση αυτών των πρακτικών⁴⁵, υπονοώντας περιορισμένη ουσιαστική επίδραση στον τεχνικό καταμερισμό της εργασίας, αποθαρρύνουν οποιαδήποτε παραπέρα ανάλυση – στα πλαίσιά τους – της κίνησης για τον εξανθρωπισμό της εργασίας (Wood, 1985: 97) και πολύ περισσότερο τη διερεύνηση της συγκεκριμένης λειτουργίας τους και των αποτελεσμάτων της.

Αντίθετα οι συγγραφείς που ήθελαν να διαφοροποιηθούν από την απλή θέση της αποειδίκευσης ήταν αναμενόμενο να δώσουν μία μεγαλύτερη έμφαση στις πρακτικές του εξανθρωπισμού της εργασίας και να τις αναγάγουν σε εναλλακτικότητες του Τεϋλορισμού και σε παραδείγματα που υπονομεύουν την αξιοπιστία μιας γενικευμένης τάσης για την αποειδίκευση.

Έτσι πιο συγκεκριμένα ο M.Bosquet (1972) αναγνωρίζει ότι το κίνητρο εισαγωγής αυτών των πρακτικών είναι η προσπάθεια της διεύθυνσης να αυξήσει το εργατικό ηθικό και να διαμορφώσει τις κατάλληλες συνθήκες για την ανάπτυξη της συναίνεσης, σηματοδοτώντας ταυτόχρονα το τέλος της δεσποτικής εξουσίας και την αντικατάστασή της με την εθελοντική συνεργασία των εργατών, των οποίων η αυτονομία και η εξουσία στον χώρο των εργασιακών τους καθηκόντων επεκτείνεται. Είναι φανερό επομένως ότι τουλάχιστον όσον αφορά τη διάσταση της αυτονομίας της εργασίας, ο M.Bosquet αναγνωρίζει μια τάση αναβάθμισης της εργασίας, η οποία μάλιστα κατά τη γνώμη του θα οδηγήσει τους εργάτες στη συνολική αμφισβήτηση των καπιταλιστικών παραγωγικών και εργασιακών σχέσεων. Μ' άλλα λόγια ο «ανασχεδιασμός των θέσεων εργασίας» περιλαμβάνει μια έμφυτη δυναμική προς την αύξηση της αυτονομίας και της συμμετοχής της εργασίας, η οποία όμως σχεδόν αναπόφευκτα θα μετατραπεί σε «μπούμεραγκ» για το κεφάλαιο, καθώς θα επιτρέψει την ανάδειξη της αμφισβήτησης των σχέσεων κυριαρχίας και ελέγχου. Έτσι ενώ ο M.Bosquet κάνει το θετικό βήμα της διερεύνησης των αποτελεσμάτων και της λειτουργίας του «εξανθρωπισμού της εργασίας», διαφοροποιούμενος και από τις

⁴⁵ Είναι χαρακτηριστικό της υποβαθμισμένης σημασίας που απέδωσαν αυτοί οι συγγραφείς στις εξελίξεις αυτής της κίνησης, από τον ελάχιστο χώρο που αφιέρωσαν για να αναφερθούν σ' αυτές.

απλές θέσεις της αποειδίκευσης και της ενσωμάτωσης των εργατών στους διευθυντικούς στόχους που διέπουν τις προσεγγίσεις του Braverman κ.ά, μάλλον φτάνει στο άλλο άκρο αναγνωρίζοντας μια πλήρη διεύρυνση της αυτονομίας και το τέλος του δεσποτισμού, ενώ ταυτίζοντας την έννοια της αυτονομίας στα εργασιακά καθήκοντα με τον εργατικό έλεγχο οδηγείται σε απλουστευτικές υποθέσεις σχετικά με το ριζοσπαστικό ρόλο του εξανθρωπισμού της εργασίας.

Επίσης ο A.Friedman ένας από τους βασικότερους θεωρητικούς αυτής της συζήτησης, στην προσπάθειά του να διαφοροποιηθεί από τις θέσεις που αναδεικνυαν τις Τεϋλοριστικές στρατηγικές σαν τις μοναδικές διευθυντικές δυνατότητες για το σχεδιασμό των θέσεων εργασίας, υποστήριξε την ύπαρξη εναλλακτικότητας, στα πλαίσια της διευθυντικής στρατηγικής για την Υπεύθυνη Αυτονομία⁴⁶. Ο εξανθρωπισμός της εργασίας θεωρήθηκε μία από τις όψεις αυτής της στρατηγικής, όσον αφορά τη διάσταση της οργάνωσης των εργασιακών καθηκόντων, η οποία αυξάνει το «σχετικό έλεγχο των εργατών πάνω στη διαδικασία της εργασίας» (Friedman, 1977β: 46). Σαν χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτών των εξελίξεων αναφέρει τις αλλαγές στη Σουηδική αυτοκινητοβιομηχανία (Volvo, Saab-Scania), η οποία κάτω από την πίεση του υψηλού απουσιασμού και της εναλλαγής του εργατικού δυναμικού της, αλλά και της αδυναμίας που αντιμετώπιζε για τη στρατολόγηση νέων εργατών εξαιτίας της περιορισμένης ανεργίας εκείνης της περιόδου, οδηγήθηκε στην αντικατάσταση των παραδοσιακών μακριών γραμμών συναρμολόγησης με τις μικρές ομάδες εργασίας οι οποίες συναρμολογούσαν κάποια ολοκληρωμένα τμήματα και διέπονταν από μια σχετική αυτονομία.

Οι αλλαγές αυτές κατά τον A.Friedman διαφοροποιούνται αισθητά από τις Τεϋλοριστικές πρακτικές καθώς περιορίζουν την μονοτονία, αυξάνουν το σχετικό εργατικό έλεγχο ή αυτονομία στη μέθοδο και το χρόνο εκτέλεσης των εργασιακών καθηκόντων, μ'αποτέλεσμα να αναβαθμίζεται η εργατική παρουσία, αντίθετα στις υποθέσεις της αποειδίκευσης. Πιο συγκεκριμένα σε πρόσφατα κείμενα του (Friedman, 1990: 192), υποστηρίζει ότι οι διαστάσεις της οργάνωσης των εργασιακών καθηκόντων που διευρύνονται μέσα απ'αυτές τις στρατηγικές είναι κυρίως (i) η ποικιλία (ii) το εύρος και (iii) η πρωτοτυπία των εργασιακών καθηκόντων. Το αποτέλεσμα του εξανθρωπισμού της εργασίας ήταν η διεύρυνση του διευθυντικού ελέγχου πάνω στην παραγωγική διαδικασία σαν σύνολο, παρά τον περιορισμό του άμεσου διευθυντικού ελέγχου πάνω στην εργατική δραστηριότητα, προκειμένου να περιοριστεί η εργατική αντίσταση, ενώ αναφέρει και την περίπτωση της Fiat, όπου όμως η ίδια οργανωτική μορφή προήλθε όχι από διευθυντική πρωτοβουλία αλλά κάτω από την πίεση της εργατικής μαχητικότητας (Friedman, 1977β: 47). Τέλος, αν και αυτές οι στρατηγικές έχουν εσωτερικές αντιφάσεις και δεν πραγματώνονται σε καμία περίπτωση στην ιδεοτυπική τους μορφή, αν και δεν απομακρύνουν την αλλοτρίωση και την εκμετάλλευση, αν και δε σηματοδοτούν τη μεταμόρφωση του καπιταλιστικού τρόπου παραγωγής, ωστόσο ο A.Friedman ρητά υποστηρίζει ότι δε θα πρέπει να θεωρηθούν σαν μια απλή προσαρμογή των Τεϋλοριστικών πρακτικών, όπως υπονοούν οι έννοιες του Νέο-Τεϋλορισμού και Νέο-Φορντισμού που εισήγαγε ο C.Palloix, αλλά πρέπει να αντιμετωπιστούν σαν εναλλακτικότητες που αναβαθμίζουν τις εργατικές

⁴⁶ Το σχήμα του A.Friedman, «Άμεσος Έλεγχος – Υπεύθυνη Αυτονομία» στο οποίο θα αναφερθούμε αναλυτικά στις επόμενες ενότητες, δεν αφορά μόνο την οργάνωση των εργασιακών καθηκόντων στην οποία εμείς εστιάζουμε σ'αυτό το κεφάλαιο.

γνώσεις, σε μια προσπάθεια της διεύθυνσης να αντιμετωπίσει τις παραπάνω προκλήσεις.

Οι θέσεις του A.Friedman (1977α, 1977β, 1986, 1990) είναι φυσικά αρκετά επεξεργασμένες για να μην επαναλάβουν τα ολισθήματα του M.Bosquet, καθώς αναγνώρισε τις αντιφάσεις και τον ιδεατό χαρακτήρα κάθε στρατηγικής της οποίας τα αποτελέσματα διαμεσολαβούνται από μια σειρά από άλλους παράγοντες με κυρίαρχη τη σημασία της εργατικής αντίστασης, ωστόσο όμως καθώς δε διευκρινίζει πλήρως τις μορφές της οργάνωσης που θεωρεί εναλλακτικότητες του Τεϋλορισμού, και καθώς αγνοεί την πιθανότητα το κίνητρο για την εισαγωγή αυτών των πρακτικών να είναι η βελτίωση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας και οι αντιφάσεις του παραγωγικού συστήματος και όχι μόνο η εργατική αντίσταση, μάλλον προσεγγίζει μερικά το πολύπλοκο αυτό ζήτημα.

Τέλος δύο ακόμα από τους σπουδαιότερους θεωρητικούς αυτής της συζήτησης, ο M.Burawoy και ο C.Littler υποστήριξαν ότι αυτές οι εξελίξεις στον τεχνικό καταμερισμό της εργασίας θα πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη από οποιαδήποτε σχετική θεωρία που θέλει να αναλύσει τη φύση και τη δυναμική των σχέσεων εργασίας και να μην εκλαμβάνονται απλά σαν μικρό-διευθυντικοί χειρισμοί, ενώ ανέπτυξαν κάποιες ενδιάμεσες πολύ σημαντικές θέσεις.

Συγκεκριμένα ο M.Burawoy (1985: 50) θεώρησε ότι η σημασία του εξανθρωπισμού της εργασίας βρίσκεται στο ότι αναδεικνύει το είδος της σχέσης που αναπτύσσεται ανάμεσα στον καπιταλιστικό έλεγχο και το διαχωρισμό της σύλληψης από την εκτέλεση. Πιο συγκεκριμένα υποθέτει ότι η ταυτόχρονη εξασφάλιση και απόκρυψη της υπεραξίας⁴⁷ θέτει όρια στη μορφή του διαχωρισμού της εκτέλεσης από τη σύλληψη, αφού, όταν αυτή η διάσπαση διευρύνεται, απειλείται η ικανοποιητική εξασφάλιση του πλεονάσματος, ενώ όταν η σύλληψη και η εκτέλεση τείνουν να ταυτιστούν απειλείται πλέον η απόκρυψη του πλεονάσματος. Επομένως ο εμπλουτισμός, η διεύρυνση και η εναλλαγή των εργασιακών καθηκόντων σηματοδοτούν την ύπαρξη των ανώτερων ορίων στην τάση της αποειδίκευσης. Οι πρακτικές αυτές ενδέχεται να μην αντιστρέφουν πραγματικά αυτή την τάση, αλλά με τις αλλαγές που επιφέρουν στην εργασιακή διαδικασία αποτρέπουν την παραπέρα αποειδίκευση, διατηρώντας την εξασφάλιση του πλεονάσματος σε ικανοποιητικά επίπεδα.

Μια παρόμοια θέση όσο αφορά την ανάδειξη της αντιφατικότητας των σχέσεων εργασίας, επεξεργάστηκε και ο C.Littler (1984: 90) καθώς μετά από μια συστηματική διερεύνηση των μορφών και της πρακτικής του ανασχεδιασμού των εργασιακών καθηκόντων που έλαβαν χώρα στη δεκαετία του 1970, υποστήριξε ότι αυτή η κίνηση σχετίζεται άμεσα με την αντίθεση της σχέσης κεφαλαίου-εργασίας, μια αντίθεση που δημιουργείται ανάμεσα στην ανάγκη για ρύθμιση και κυριαρχία στην παραγωγική διαδικασία και την ανάγκη για τη μεγιστοποίηση της δημιουργικότητας και της αξιοπιστίας της μισθωτής εργασίας.

Είναι φανερό επομένως ότι η θεωρία της διαδικασίας της εργασίας όλο και περισσότερο πλέον απομακρύνεται από τις απλές θέσεις που ανέπτυξε η πρώτη γενιά των θεωρητικών της, και κινείται προς πιο εκλεπτυσμένες προσεγγίσεις σχετικά με τον εξανθρωπισμό της εργασίας, τις οποίες και αντλεί από μία αντίστοιχη κεντρική

⁴⁷ Έτσι ορίζει – όπως θα δούμε και στις επόμενες ενότητες – τον καπιταλιστικό έλεγχο.

μετατόπιση των συλλήψεών της για τη φύση των σχέσεων εργασίας και την έννοια του διευθυντικού ελέγχου⁴⁸.

Ωστόσο συνολικά σαν θεωρητική σχολή, μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι διέπεται ακόμα από κάποιες παραλείψεις και αδυναμίες που υπονομεύουν τις αναμφισβήτητες θετικές συμβολές της. Το γεγονός αυτό οφείλεται στην περιορισμένη ενασχόληση και ανάλυση της πρακτικής αυτής της κίνησης ή στην αποσπασματική και επιλεκτική χρήση του σχετικού εμπειρικού υλικού έτσι ώστε να τεκμηριωθούν θέσεις που συμπερασματικά έχουν προκύψει από τη θεωρητική τους δομή.

3.4.1.3. Ευέλικτος Τεϋλορισμός ή Κίνηση προς Νέες Εναλλακτικότητες;

Όπως ήδη αναφέραμε, το βασικό θεωρητικό ερώτημα που δημιουργείται από την ύπαρξη αυτών των πρακτικών, και από το οποίο αντλεί τη θεωρητική της επικαιρότητα αυτή η «κίνηση» στα πλαίσια της θεωρίας για την εργασιακή διαδικασία, είναι το κατά πόσο ενθαρρύνει την αναβάθμιση των εργατικών τεχνικών ικανοτήτων και την ανάπτυξη σχέσεων εργασίας οι οποίες αποτελούν εναλλακτικότητες σε σχέση με τις Τεϋλοριστικές μεθόδους, ή απλώς προκαλεί ασήμαντες αλλαγές στη φύση των εργασιακών καθηκόντων και στην ουσιαστική θέση των άμεσων παραγωγών μέσα στην εργασιακή διαδικασία, αποτελώντας κατεξοχήν ιδεολογική πολιτική.

Μια θετική στάση στην πρώτη υπόθεση, υπονομεύει ουσιαστικά την απλή θέση της αποειδίκευσης, ενώ μια θετική απάντηση στη δεύτερη υπόθεση, επιβεβαιώνει την ισχύ της αποειδίκευσης και στα πλαίσια αυτών των πολιτικών.

Όπως είναι φανερό η αξιολόγηση αυτών των πρακτικών και η απάντηση στα παραπάνω ερωτήματα, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την έννοια που αποδίδει ο κάθε θεωρητικός στην τάση της αποειδίκευσης και των εργατικών skills. Έτσι εξαιτίας του ότι ελάχιστοι από τους παραπάνω θεωρητικούς έχουν ασχοληθεί με τη συστηματική μελέτη αυτής της εμπειρίας, διευρύνουν ή περιορίζουν τις παραπάνω έννοιες, προκειμένου να πετύχουν μια εναρμόνιση της αξιολόγησης αυτής της εμπειρίας με τις θεωρητικές τους δομές.

Ωστόσο όμως, η εμπειρία αυτών των πρακτικών είναι σαφώς πολυπλοκότερη και απαιτεί μια ξεχωριστή προσέγγιση σε καθεμία απ'αυτές τις μορφές αναδιοργάνωσης των εργασιακών καθηκόντων για να ξεφύγουμε από τη συστηματική ασάφεια που διέπει τις παραπάνω προσεγγίσεις.

(I) Έτσι όσον αφορά την πρακτική της «εναλλαγής» των θέσεων εργασίας, το περιεχόμενο των εργασιακών καθηκόντων παραμένει ακριβώς το ίδιο, ενώ οι εργαζόμενοι περιοδικά μετακινούνται μέσα σε μια ομάδα συγγενικών ανειδίκευτων καθηκόντων. Επομένως τόσο όσο αφορά τις αντικειμενικές τεχνικές ικανότητες που απαιτεί το περιεχόμενο της συγκεκριμένης θέσης, όσο και σε σχέση με την έννοια της αυτονομίας και του ελέγχου πάνω στην εργασιακή διαδικασία, τα εργατικά skills δεν αναβαθμίζονται, καθώς οι θέσεις είναι ανειδίκευτες, με πολύ περιορισμένο χρόνο

⁴⁸ Θα αναφερθούμε αναλυτικότερα στην αντίστοιχη ενότητα.

εκμάθησης. Άλλωστε δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι ένας προνομιούχος χώρος εφαρμογής αυτής της πολιτικής είναι οι παραδοσιακές γραμμές συναρμολόγησης στα πλαίσια της Τεϋλοριστικής οργάνωσης εργασίας, γεγονός που αναδεικνύει και τη συμβατότητα αυτών των πρακτικών. Αφού όμως μέσο αυτής της πρακτικής μένουν αμετάβλητα τα εργασιακά καθήκοντα ποιο είναι το διευθυντικό κίνητρο για την είσοδό της στις παραγωγικές διαδικασίες; Η απάντηση σ' αυτό το ερώτημα διαφοροποιείται ανάλογα με τις συνθήκες εφαρμογής αυτής της πρακτικής, αλλά μάλλον θα πρέπει να αναζητηθεί στις αντιφάσεις της τάσης αποειδίκευσης, όπως αυτές εκφράζονται μέσα από την εργατική αντίδραση και τις παραγωγικές ακαμψίες. Πιο συγκεκριμένα η εναλλαγή της εργασίας χρησιμοποιήθηκε κατά κόρον για να αντιμετωπίσει τον υψηλό απουσιασμό εκείνης της περιόδου κυρίως στις γραμμές συναρμολόγησης, να περιορίσει τη μονοτονία των εργασιακών καθηκόντων και να αυξήσει έτσι την ικανοποίηση από την άσκησή τους, όπως επίσης όμως και για να αυξήσει τη συνεργασία των άμεσων παραγωγών καθώς βιώνοντας τα προβλήματα και τις ανάγκες κάθε θέσης εργασίας προάγεται η αναγνώριση της κοινωνικής φύσης της παραγωγής και της αναγκαιότητας της εναρμόνισης. Όσον αφορά το τελευταίο, κατά τους T.Manwaring & S.Wood (1985: 173) αποτελεί μία διάσταση των tacit skills, αναγκαία για την αποτελεσματική και αποδοτική παραγωγική διαδικασία.

Άρα μπορεί το αντικειμενικό περιεχόμενο των εργασιακών καθηκόντων να παραμένει ουσιαστικά αμετάβλητο με την «εναλλαγή» των θέσεων εργασίας, η αυτονομία τους να είναι περιορισμένη και η κατάστασή τους να παραμένει ανειδίκευτη, ωστόσο όμως δημιουργεί τις συνθήκες για τη διεύρυνση των tacit skills και συγκεκριμένα της διάστασης της συνεργασίας, γεγονός ιδιαίτερα σημαντικό στις ακραία κατατμημένες Τεϋλοριστικές θέσεις εργασίας, ενώ παρέχει επίσης τη δυνατότητα κάποιας επιφανειακής αντιμετώπισης κάποιων μορφών εργατικής αντίδρασης που προέρχονται από αυτήν την ακραία κατάτμηση.

(II) Σχετικά με την πρακτική της «**διεύρυνσης**» των εργασιακών καθηκόντων, ουσιαστικά πρόκειται για ενσωμάτωση στο ίδιο πόστο νέων εργασιών ίδιου επιπέδου ειδίκευσης. Σ' αντίθεση με την περίπτωση της εναλλαγής όπου ο εργαζόμενος ασκεί περιοδικά ένα άλλο ανειδίκευτο καθήκον, με τη διεύρυνση, ο φορέας της εργασίας ασκεί ταυτόχρονα περισσότερα από ένα κατατμημένα ανειδίκευτα καθήκοντα. Ωστόσο αν η ποικιλία και η πρωτοτυπία του περιεχομένου της εργασίας ενδέχεται να διευρύνθηκε, ποιοτικά η φύση της εργασίας δε μεταβλήθηκε καθώς η αυτονομία της και ο έλεγχος που ασκούσε δε διαφοροποιούνται όπως και οι αντικειμενικές τεχνικές ικανότητες που απαιτούνται. Αντίθετα βέβαια ίσως να δημιουργεί κάποιες ευνοϊκές συνθήκες για την επαναδιαπραγμάτευση της κοινωνικής κατάστασης κάποιων θέσεων σαν ανειδίκευτων ή όχι, καθώς προϋποθέτει ένα νέο σχεδιασμό παραγωγής με μία πιο **σύνθετη** εργασία. Βασικό κίνητρο εισόδου αυτής της πρακτικής είναι η μείωση του εργατικού δυναμικού μέσω της διεύρυνσης του εργασιακού χρονικού κύκλου, η καταπολέμηση της μονοτονίας και η επιδίωξη της επίτευξης ενός απτού αποτελέσματος με τις αντίστοιχες ψυχολογικές συνέπειες της επιτυχίας και ικανοποίησης, η λύση των διευθυντικών προβλημάτων της εξισορρόπησης του φόρτου εργασίας και ο ποιοτικός έλεγχος. Αντίθετα δε φαίνεται να διευρύνει τη συνεργασία μίας και η βάση παραμένει η ατομική θέση εργασίας.

Επομένως και σ' αυτή την περίπτωση δεν μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι αυτή η πολιτική συγκρούεται με την Τεϋλοριστική λογική, καθώς δεν αναβαθμίζονται ποιοτικά τα εργατικά skills, αλλά μάλλον τα μετατρέπει σε πιο σύνθετα, ενώ επίσης τα κύρια κίνητρα αυτής της καινοτομίας προέρχονται πάλι από τις αντιφάσεις της τάσης της αποειδίκευσης, αν και η πρακτική αυτή δεν υπερβαίνει την τάση της αποειδίκευσης αλλά μάλλον λειτουργεί συμπληρωματικά ως προς αυτήν.

(III) Στην περίπτωση του «εμπλουτισμού» των θέσεων εργασίας, οι αλλαγές στη διάρθρωση των εργασιακών καθηκόντων είναι πιο ριζικές, καθώς πραγματοποιείται μια αναδιοργάνωση των ιεραρχικά-δομημένων καθηκόντων, ενσωματώνοντας μαζί καθήκοντα που βρίσκονται σε μια κάθετη σχέση μεταξύ τους. Πιο συγκεκριμένα συνήθως δημιουργείται ένα αμάλγαμα άμεσων και έμμεσων εργασιακών καθηκόντων (Littler & Salaman, 1984: 89), τέτοιων όπως ο χειρισμός της μηχανής, η συντήρηση της μηχανής, η προετοιμασία της εργασίας, ο ποιοτικός έλεγχος του προϊόντος, η προμήθεια των υλικών, η καθαριότητα του χώρου κ.ά. Έτσι γενικά μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι οποιαδήποτε μορφή του εμπλουτισμού της εργασίας, παρουσιάζεται σε αντίθεση με τις αυστηρές Τεϋλοριστικές μεθόδους, καθώς επανασυνθέτει την άμεση με την έμμεση εργασία⁴⁹, διευρύνει την ποικιλία των εργασιακών καθηκόντων και τις τεχνικές ικανότητες που αυτά απαιτούν, κυρίως όμως στις περιπτώσεις όπου συνδυάζονται καθήκοντα χειρισμού, συντήρησης και ποιοτικού ελέγχου, και όχι στις περιπτώσεις όπου ο χειριστής αναλαμβάνει βοηθητικά καθήκοντα προμήθειας, ή καθαριότητας. Όσον αφορά όμως την κεντρική διάσταση της αυτονομίας, του ελέγχου και της διακριτικής ευχέρειας στην άσκηση αυτών των εργασιακών καθηκόντων, αν και τείνουν να διευρυνθούν εξαιτίας κυρίως μιας μεγαλύτερης ανεξαρτησίας της θέσης εργασίας μέσα στο παραγωγικό σύστημα, σε τελική ανάλυση εξαρτάται από τις κοινωνικές συνθήκες εφαρμογής και λειτουργίας τους στα πλαίσια των επιχειρήσεων.

Συνοψίζοντας επομένως, ο εμπλουτισμός της εργασίας σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό από τις δύο προηγούμενες πολιτικές αναδιοργάνωσης, δημιουργεί τις προϋποθέσεις για κάποια διαφοροποίηση από τις κλασικές Τεϋλοριστικές αρχές και μια εν μέρει αναβάθμιση των εργατικών skills, σε σύγκριση με την προηγούμενη κατάστασή τους, ωστόσο όμως, οι αλλαγές αυτές είναι πολύ περιορισμένης εμβέλειας σε σχέση μ' αυτές που θα απαιτούνταν, για να μπορούσαμε να υποστηρίξουμε μια αντιστροφή της τάσης της αποειδίκευσης. Έτσι μπορεί να δημιουργεί κάποιες ευνοϊκές συνθήκες για μια εν μέρει ανασύνθεση της σύλληψης και της εκτέλεσης των χειρωνακτικών καθηκόντων – κάτω από την πίεση των τεχνικών και κοινωνικών αντιφάσεων του κατακερματισμού των εργασιακών καθηκόντων – αλλά φυσικά δεν μπορούμε να υποθέσουμε μια σημαντική διεύρυνση του εργατικού ελέγχου στην εργασιακή διαδικασία. Όπως χαρακτηριστικά ο B. Coriat (1985: 222-223) αναφέρει οι αλλαγές που προκάλεσαν αυτές οι εμπειρίες ήταν πολύ μικρής σημασίας σε σύγκριση με τα προβλήματα που έχουν τεθεί.

⁴⁹ Όπως ήδη έχουμε σημειώσει, ο διαχωρισμός της έμμεσης από την άμεσα παραγωγική εργασία ήταν μία από τις βασικές αρχές της επιστημονικής διεύθυνσης αλλά και από τις βασικές διαστάσεις της τάσης αποειδίκευσης.

(IV) Τέλος η πιο φημισμένη πρακτική της κίνησης για τον εξανθρωπισμό της εργασίας είναι οι **μέθοδοι παραγωγής κατά ομάδες**, οι οποίες χαρακτηρίζονται από το γεγονός της κατάτμησης της εργασιακής διαδικασίας σε επιμέρους σύνολα εργασιών τα οποία ανατίθενται σε ημι-αυτόνομες μικρές ομάδες εργασίας. Σ' αυτήν την περίπτωση η οργανωτική μονάδα είναι η ομάδα εργασίας ενώ το άτομο εκλαμβάνεται μόνο σαν μέλος μιας τέτοιας ομάδας. Στα πλαίσια αυτών των επιμέρους συνόλων εργασιών, η ομάδα εργασίας ανάλογα με τη μορφή της, έχει την υπευθυνότητα της κατανομής των εσωτερικών καθηκόντων, της διαχείρισης του χρόνου, της εποπτείας των εργασιών, της επιβολής πειθαρχίας, της ρύθμισης, του ποιοτικού ελέγχου, της συνεργασίας με άλλες ομάδες, της εκπαίδευσης των μελών της, ενώ διευρύνεται αισθητά ο χρονικός κύκλος εργασίας, αναπτύσσεται η δυνατότητα της εναλλαγής, και εμπλουτίζονται τα εργασιακά καθήκοντα του κάθε μέλους και παράλληλα ενδέχεται να συνδυάζεται με μια ανάλογη τροποποίηση της παραγωγικής τεχνολογίας⁵⁰.

Οι πρακτικές αυτές έχουν δοκιμαστεί σε διαφορετικές χώρες, σε διαφορετικούς κλάδους και σε εταιρείες που ποικίλουν σε μέγεθος και μορφή τεχνολογίας. Κλασικά είναι τα παραδείγματα της Γερμανικής (Volkswagen), Σουηδικής (Volvo, Saab-Scania) και Γαλλικής (Renault) αυτοκινητοβιομηχανίας, αν και οι κλάδοι της μαζικής παραγωγής κατά τους C.Littler & G.Salaman (1984: 84) αποτελούν εχθρικό περιβάλλον για αυτές τις μεταρρυθμίσεις. Ωστόσο κάτω από τα προβλήματα της «εξισορρόπησης» των «νεκρών χρόνων», της ακαμψίας των παραδοσιακών γραμμών συναρμολόγησης, του υψηλού κόστους της έμμεσης εργασίας και της εργατικής δυσαρέσκειας από το μονότονο και υποβαθμισμένο περιεχόμενο των εργασιακών καθηκόντων, οι μεταρρυθμίσεις αυτές άρχισαν να υλοποιούνται (Coriat, 1980: 39-40, Berggren, 1989: 177-178). Αντίθετα πιο διαδεδομένες είναι αυτές οι πρακτικές στους κλάδους που κυριαρχούνται από την παραγωγή σε παρτίδες, καθώς διέπονται από μεγαλύτερες ανάγκες ευλυγισίας.

Όλες οι μορφές οργάνωσης των εργασιακών καθηκόντων που στηρίζονται στην ομάδα εργασίας έρχονται σε αντίθεση με τις κλασικές Τεϋλοριστικές αρχές, οι οποίες δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι επιδίωκαν την ατομικοποίηση των άμεσων παραγωγών. Ωστόσο ανάλογα με τη συγκεκριμένη τους μορφή, τις υπευθυνότητες που έχουν αναλάβει, τον τρόπο με τον οποίο τις κατανέμουν στα μέλη τους και τη σχέση τους με το ευρύτερο οργανωτικό σχήμα, οι ομάδες εργασίας άλλοτε μπορούν να θεωρηθούν ότι αποτελούν μία ευέλικτη εκδοχή του Τεϋλορισμού και άλλοτε, στην καλύτερη περίπτωση, δεν μπορούμε να αρνηθούμε ότι πραγματοποιούν κάποια αναβάθμιση των εργατικών τεχνικών ικανοτήτων και γνώσεων σε σχέση με την προηγούμενη κατάστασή τους ή ακόμα δημιουργούν και τις πρώτες συνθήκες για μια επίπονη διαδικασία αντιστροφής της τάσης της αποειδίκευσης, τείνοντας προς μια νέα, εναλλακτική μορφή οργάνωσης της εργασίας. Ωστόσο αν η σχετική αυτονομία και ο έλεγχος των άμεσων παραγωγών στα πλαίσια της εργασιακής διαδικασίας

⁵⁰ Για παράδειγμα στη Σουηδική αυτοκινητοβιομηχανία, η **παραδοσιακή γραμμή** συναρμολόγησης έχει σχεδόν πλήρως εγκαταλειφθεί, καθώς έχουν εισαχθεί άλλες σχετικές παραγωγικές τεχνολογίες όπως οι **τροποποιημένες γραμμές** με κάπως μακρύτερους χρονικούς κύκλους (10-30 λεπτά) και ίσως κάποιες δυνατότητες ρύθμισης του ρυθμού τους, οι **παράλληλες ροές** χωρίς κεντρικό ρυθμό και σχετικά μακρύ χρονικό κύκλο (από 30 λεπτά έως μερικές ώρες), όπως και η **πλήρης και ενοποιημένη συναρμολόγηση** όπου ένα άτομο ή μία ομάδα πραγματοποιεί το σύνολο της τελικής συναρμολόγησης σε διάστημα αρκετών ωρών ή και ημερών (Berggren, 1989: 192).

διευρύνθηκε, σε καμία περίπτωση δεν μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι επιτεύχθηκε η ενοποίηση της σύλληψης με την εκτέλεση ή ότι άλλαξε ριζικά η θέση του εργαζόμενου στα πλαίσια της παραγωγής, καθώς αυτά τα μέτρα δεν είναι ούτε τόσο ριζοσπαστικά για την επίτευξη ενός τέτοιου καθήκοντος αλλά ταυτόχρονα συνδυάστηκαν και με αντίστοιχους μηχανισμούς ελέγχου της σχετικής αυτονομίας έτσι ώστε να μην «εκτραπεί» σε μορφές ζημιογόνες για τη διεύθυνση και το κεφάλαιο.

Συνοψίζοντας επομένως συνολικά τη σημασία της κίνησης για τον εξανθρωπισμό της εργασίας, μπορούμε να υποστηρίξουμε, ότι αναδείχθηκε μέσα από τις διευθυντικές προσπάθειες για τον περιορισμό των «αρνητικών» επιπτώσεων των τεχνικών, οικονομικών και κοινωνικών αντιφάσεων της τάσης για την αποειδίκευση, στα πλαίσια μιας εννοϊκής κοινωνικό-οικονομικής συγκυρίας που έλαβε χώρα στη δεκαετία του 1970. Η θεωρητική δομή στην οποία στηρίχθηκε, προέρχονταν από τη Βιομηχανική Ψυχολογία και τη σχολή των Ανθρώπινων Σχέσεων, ενώ οι μορφές που πήραν αυτές οι πρακτικές ποικίλουν σημαντικά, καθώς εξαρτώνται από την αλληλεπίδραση μιας σειράς παραγόντων όπως η τεχνική φύση της εργασιακής διαδικασίας, το είδος των προβλημάτων που έθεταν σε προτεραιότητα για επίλυση, οι διευθυντικές στρατηγικές και εμπειρίες, η συνδικαλιστική και εργατική αντίσταση, η κατάσταση των αγορών⁵¹, η προηγούμενη οργάνωση εργασίας, ενώ σημαντικός είναι ο ρόλος και των διευθυντικών και κυβερνητικών οργανισμών που προάγουν αυτές τις μεταρρυθμίσεις.

Έτσι ένα σύνολο από πολιτικές ή συνδυασμούς πολιτικών, για την αναδιάρθρωση των εργασιακών καθηκόντων, όπως η εναλλαγή, η διεύρυνση, ο εμπλουτισμός και οι ομάδες εργασίας, έκαναν την εμφάνισή τους μέσα στους χώρους εργασίας. Κάποιες από αυτές τις πολιτικές (π.χ η εναλλαγή), όπως τις αναλύσαμε παραπάνω, εστιάζουν σε περιορισμένης σημασίας όψεις της εργασίας (Nichols & Beynon, 1977) χωρίς να διαφοροποιούν καθόλου το περιεχόμενο των εργασιακών καθηκόντων και άρα κάλλιστα μπορούν να λειτουργήσουν στα πλαίσια της κλασικής Τεϋλοριστικής οργάνωσης εργασίας, επιφέροντάς της τις ελάχιστες δυνατές τροποποιήσεις, έχοντας σαν κύρια στόχευση την ανάδειξη της διάστασης της συνεργασίας και μια επιφανειακή αντιμετώπιση της εργατικής δυσαρέσκειας. Κάποιες άλλες πολιτικές (π.χ η διεύρυνση και κάποιες μορφές εμπλουτισμού και ομάδων εργασίας) οι οποίες και αποτελούν τον κύριο όγκο αυτής της κίνησης, επιφέρουν σημαντικότερες αλλαγές στις εργατικές τεχνικές ικανότητες και γνώσεις, αναβαθμίζοντάς της εν μέρει, κυρίως σε σχέση με την προηγούμενη κατάστασή τους, αλλά εστιάζοντας κατεξοχήν σε περιθωριακές διαστάσεις τους (π.χ ποικιλία εργασιακών καθηκόντων) δεν μπορούν να πραγματοποιήσουν μια ουσιαστική αναστροφή της τάσης της αποειδίκευσης αλλά μάλλον τροποποιούν κάποιες από τις κλασικές Τεϋλοριστικές αρχές, διατηρώντας τον πυρήνα της λογικής τους και παράγοντας με αυτόν τον τρόπο κάποιες μορφές Ευέλικτου Τεϋλορισμού. Τέλος, κάποιες ελάχιστες περιπτώσεις (π.χ ορισμένες μορφές εμπλουτισμού και ομάδων εργασίας) έχουν αναπτυχθεί πολιτικές αναδιάρθρωσης που πραγματοποιούν ριζικές αλλαγές στην οργάνωση εργασίας, τείνοντας να δημιουργήσουν νέες εναλλακτικότητες, αναβαθμίζουν αναμφισβήτητα τα εργατικά skills σε όλες τους τις

⁵¹ Τόσο των αγορών εργασίας όσο και των αγορών αγαθών, στις οποίες απευθύνεται η κάθε επιχείρηση.

διαστάσεις, δημιουργώντας τις πρώτες προϋποθέσεις για την αντιστροφή της τάσης της αποειδίκευσης, αλλά που παρέχουν σαφώς μικρότερη εργατική αυτονομία στα ζωτικά σημεία ελέγχου της εργασιακής διαδικασίας, καθιστώντας σαφή την ύπαρξη ορίων στα πλαίσια της καπιταλιστικής οργάνωσης της εργασίας. Με μία άλλη ορολογία, οι καπιταλιστικές σχέσεις της παραγωγής φαίνεται να αποκλείουν τη δημιουργία σχέσεων εργασίας (ή σχέσεων στην παραγωγή) που να έχουν στο κέντρο τους πραγματικά τον εργαζόμενο σαν ανεξάρτητη υπόσταση και αυτό γιατί ταυτίζουν τη φύση της εργασίας με την εξαρτημένη και αλλοτριωμένη εργασία.

Η ύπαρξη ωστόσο αλλά και η εξέλιξη αυτής της κίνησης καθορίστηκε αναμφισβήτητα από μια βαθιά αντίφαση που έχει να αντιμετωπίσει η καπιταλιστική διεύθυνση. Έτσι από τη μία μεριά, θα πρέπει να επιδιώξει να περιορίσει τους άμεσους παραγωγούς σε θέση αυτών εμπορευμάτων αποσπώντας τους τον έλεγχο των μέσων παραγωγής προκειμένου να εξασφαλίσει την απόσπαση της υπεραξίας και να ελαχιστοποιήσει την εξάρτησή της από την πρωτοβουλία και τη θέλησή τους και από την άλλη μεριά, το γεγονός ότι η εργασία είναι εκείνη που χρησιμοποιεί τα μέσα παραγωγής στη διαδικασία παραγωγής αξιών χρήσης, καθιστά αναγκαία την εξασφάλιση της πρωτοβουλίας της, της δημιουργικότητας της της συνεργασίας της και γενικά της θετικής ενσωμάτωσης της μισθωτής εργασίας στο παραγωγικό σύστημα.

Στα πλαίσια λοιπόν των ορίων των καπιταλιστικών σχέσεων εργασίας, αυτής της γενικής αντίφασης και μιας συγκυρίας που μεγιστοποίησε τις αδυναμίες του Τεϋλορισμού να ικανοποιήσει αυτό το δίλημμα, η διεύθυνση επιχείρησε με αυτές τις πολιτικές να το επιλύσει. Αν και πολλές από αυτές τις εμπειρίες κρίθηκαν οικονομικά βιώσιμες και ανταγωνιστικές με τις παραδοσιακές πρακτικές, η εξέλιξή τους ήταν περιορισμένη και σχετικά σύντομα η πλειοψηφία τους εγκαταλείφθηκε. Η ερμηνεία αυτής της εξέλιξης της πρακτικής αυτής της κίνησης, θα πρέπει να λάβει σοβαρά υπόψη της, τη σύντομη αντιστροφή (Ramsay, 1985) της ευνοϊκής κοινωνικό-οικονομικής συγκυρίας που κυρίως εκφράστηκε με μια παρατεταμένη οικονομική κρίση και με υψηλούς δείκτες ανεργίας⁵², αλλά κυρίως τη σύγκρουση και τον αγώνα που διαμορφώθηκε στους χώρους εργασίας, ανάμεσα στη διεύθυνση⁵³ και την εργασία για τη χρήση των νέων πλαισίων, που πολλές φορές οδήγησε στην απειλή και την αμφισβήτηση των μορφών ιεραρχίας και ελέγχου. Είναι χαρακτηριστικά τα παραδείγματα της Polaroid (Thompson & McHugh, 1990: 187) όπου η εργασιακή συμμετοχή διευρύνθηκε σε τέτοιο βαθμό, που η διεύθυνση αισθάνθηκε ότι θα μπορούσαν να φτάσουν σ'ένα σημείο που τα εποπτικά και διευθυντικά στρώματα δε θα χρειαζόνταν ή ακόμα αυτό της Σουηδικής αυτοκινητοβιομηχανίας (Berggren, 1989: 190) όπου η απροθυμία της διεύθυνσης να αναλάβει την ευθύνη εκτεταμένων αλλαγών μπορεί να κατανοηθεί από το ρίσκο της επίτευξης της υπαγωγής της εργασίας, αλλά και της πρακτικής των ομάδων εργασίας στην Volkswagen, που αποτέλεσαν πεδίο σύγκρουσης καθώς διατάραζαν την ισορροπία ελέγχου ανάμεσα στην εργασία και τη διεύθυνση (Littler, 1985: 23).

⁵² Συνθήκες δηλαδή που ευνοούσαν διευθυντικές στρατηγικές άμεσου ελέγχου.

⁵³ Υπονόμευση αυτών των αλλαγών πραγματοποιήθηκε και από τα ενδιάμεσα διευθυντικά και επιστατικά στρώματα, των οποίων οι θέσεις καθώς βρίσκονταν στο μέσο της ιεραρχίας, έτειναν να αμφισβητηθούν περισσότερο.

3.4.2. Οι Νέες Τεχνολογίες.

Ήδη από τα μέσα της δεκαετίας του 1970, η παγκόσμια κρίση υπερσυσσώρευσης που ήταν βασικός ανασταλτικός παράγοντας για την αντιστροφή της κίνησης για τον εξανθρωπισμό της εργασίας, είχε αρχίσει να κάνει την εμφάνισή της με μια ποικιλία μορφών. Οι επιχειρήσεις είναι αναγκασμένες όλο και περισσότερο να λειτουργούν σ'ένα κλίμα γενικής οικονομικής αστάθειας, συχνών και απρόβλεπτων διακυμάνσεων, αυξημένου κόστους παραγωγής (Gill, 1985: 11) και μ'ένα υψηλό βαθμό κορεσμού και τμηματοποίησης των αγορών. Οι νέες αυτές οικονομικές συνθήκες, εκφράσεις και αιτίες της υπάρχουσας κρίσης, σε συνδυασμό με τις πρωταρχικής σημασίας ενδογενείς αντιφάσεις των κυρίαρχων φορντιστικών τεύλοριστικών μεθόδων παραγωγής⁵⁴ που οξύνθηκαν ιδιαίτερα κάτω από τέτοιες συνθήκες εξέλιξης, αποτέλεσαν το βασικό κίνητρο για τις συνεχείς προσπάθειες του κεφαλαίου για την αναζωογόνηση της κερδοφορίας του.

Οι ευρύτερες διευθυντικές στρατηγικές για την επιβίωση και ανάπτυξη των επιχειρήσεων που δρουν μέσα σ'αυτό το πλαίσιο της κρίσης, προσανατολίζονται πέρα από το παραδοσιακό περιορισμό του κόστους ανά μονάδα προϊόντος και σ'ένα νέο σύνολο «απαιτήσεων αποδοτικότητας» που έχουν τεράστια σημασία στις σημερινές συνθήκες του καπιταλιστικού ανταγωνισμού. Έτσι για παράδειγμα η αύξηση της ευελιξίας του παραγωγικού συστήματος, η βελτίωση της ποιότητας, ο περιορισμός του χρόνου παράδοσης κ.ά., αναβαθμίζονται μέσα στην υπάρχουσα συγκυρία. Παράλληλα από την άλλη μεριά η σημασία των αδυναμιών των παραδοσιακών τρόπων οργάνωσης και παραγωγής, όπως το σχετικά χαμηλό ποσοστό χρήσης των μέσων παραγωγής σε σχέση με τις «θεωρητικές δυνατότητες», το τεράστιο μέγεθος του κυκλοφοριακού κεφαλαίου, η περιορισμένη χρήση της εργατικής δημιουργικότητας και η σημαντική τυπική και άτυπη εργατική αντίσταση, οξύνθηκαν μέσα στα πλαίσια της υπάρχουσας κρίσης.

Ένα από τα μέσα, απ'αυτά που το κεφάλαιο χρησιμοποιεί για την αναζωογόνησή του και στο οποίο στηρίζει σημαντικές προσδοκίες για την επίλυση των παραπάνω αντιφάσεων, είναι η εισαγωγή του προγραμματιζόμενου αυτοματισμού στους χώρους παραγωγής. Η πραγματική ριζική αλλαγή της τεχνικής βάσης της παραγωγής, οι σημαντικές επιπτώσεις της στην κοινωνική της οργάνωση, αλλά και οι προσδοκίες και οι προσπάθειες των διάφορων κοινωνικών ομάδων να χρησιμοποιήσουν αυτές τις αλλαγές προς όφελος τους, ήταν φυσικό να προσελκύσουν το ενδιαφέρον⁵⁵ και των θεωρητικών της διαδικασίας της εργασίας, για την νέα τεχνολογία. Οι εξελίξεις γύρω από τις νέες τεχνολογίες, όπως και με την κίνηση για τον εξανθρωπισμό της εργασίας, ενσωματώθηκαν στις θεωρητικές δομές αυτής της

⁵⁴ Που επιχείρησε αποτυχημένα να επιλύσει η κίνηση για τον εξανθρωπισμό της εργασίας, αν κρίνουμε από το βαθμό επέκτασης των νέων καινοτομιών.

⁵⁵ Την τελευταία δεκαετία οι σπουδές που έχουν αναφερθεί στις νέες τεχνολογίες και τη σημασία τους για την εργασιακή διαδικασία και την απασχόληση, έχουν αποκτήσει ένα σημαντικό μέγεθος και έχουν προσελκύσει την προσοχή ενός συνόλου από επιστημονικούς χώρους που περιστρέφονται γύρω από αυτά τα γνωστικά αντικείμενα.

προσέγγισης, αλλά ταυτόχρονα αποτέλεσαν ερευνητικά πεδία στα οποία δοκιμάστηκαν οι υποθέσεις αυτής της θεωρίας σχετικά με τις σχέσεις εργασίας.

Έτσι η ενότητα αυτή αποκτά μία διττή σημασία στα πλαίσια της συγκεκριμένης μελέτης: (i) να παραθέσει τον τρόπο με τον οποίο οι θεωρητικοί για τη διαδικασία της εργασίας ερμηνεύουν και αξιολογούν τον ρόλο της τεχνολογίας στα πλαίσια του τεχνικού καταμερισμού της εργασίας και συγκεκριμένα πώς ενσωματώνουν στις θεωρητικές τους δομές τις εξελίξεις που περιστρέφονται γύρω από τις νέες τεχνολογίες, και (ii) με βάση το πλούσιο εμπειρικό υλικό που έχει συλλεχθεί σχετικά με το ρόλο του προγραμματιζόμενου αυτοματισμού, να δοκιμάσουμε την «αντοχή» των θέσεων αυτής της θεωρίας και στα πλαίσια αυτού του ερευνητικού χώρου. πριν στραφούμε όμως προς αυτές τις κατευθύνσεις είναι αναγκαία μια σύντομη αναφορά σ'ένα εννοιολογικό προσδιορισμό του όρου των Νέων Τεχνολογιών, στην περιγραφή της τεχνικής φύσης τους και στην εξέλιξη και διάδοση των νέων παραγωγικών εξοπλισμών.

3.4.2.1. Η Εμπειρία.

Ο όρος «Νέα Τεχνολογία» είναι από τις πιο πολύ-χρησιμοποιημένες εκφράσεις της επιστήμης και της καθημερινής ζωής στο διάστημα της τελευταίας δεκαετίας. Το γεγονός αυτό αντανακλά το εύρος και τη σημασία των εφαρμογών, της πραγματικότητας που εκφράζει αυτός ο όρος, αλλά εξαιτίας αυτής της ευρύτητας η χρήση του γίνεται με μία μεγάλη χαλαρότητα.

Το αντικείμενο της διατριβής μας, θα μας επιτρέψει να αποφύγουμε τη γενική φύση αυτού του όρου, καθώς περιοριζόμαστε στο σύνολο των τεχνολογιών αυτοματοποίησης και εφαρμογής της πληροφορικής στην άμεση διαδικασία της παραγωγής στον τομέα της Βιομηχανίας. Πρόκειται ουσιαστικά γι'αυτό που έχει επικρατήσει να αναφέρεται σαν Προγραμματιζόμενος Αυτοματισμός, σε αντιπαράθεση με τον «ειδικής χρήσης» ή «άκαμπτο» αυτοματισμό που χαρακτηρίζεται από τη χρήση εξοπλισμού προσανατολισμένου προς ένα μόνο σκοπό, δηλαδή για την παραγωγή μεγάλων ποσοτήτων ομοιογενών προϊόντων. Είναι γενικά αναγνωρισμένο ότι «η αυτοματοποίηση⁵⁶ δεν είναι ένα νέο φαινόμενο» (Coriat, 1988: 23), αλλά μάλλον μια γενική έννοια που καλύπτει μερικότερες έννοιες όπως η εκμηχάνιση, ο εξηλεκτρισμός, η χρήση της ηλεκτρονικής κά, καθώς μορφές αυτοματοποίησης, πρακτικά συνοδεύουν την εργοστασιακή μορφή παραγωγής από τη

⁵⁶ «Η έννοια του αυτοματισμού αναφέρεται στην ικανότητα μιας μηχανής να εκτελεί μια καθορισμένη σειρά λειτουργιών και να πληρεί ορισμένες προδιαγραφές με αυτόματο τρόπο, δηλαδή χωρίς την ανθρώπινη παρέμβαση. Επί πλέον, η έννοια αυτή συνεπάγεται και την ικανότητα της μηχανής να ελέγχει τη λειτουργία της, επιτρέποντας στο σύστημα να παρακολουθεί και να ρυθμίζει τη συμπεριφορά του μέσο της ανατροφοδότησης προκειμένου να εξασφαλιστεί η τήρηση των συγκεκριμένων προδιαγραφών» (ΟΟΣΑ, 1986: 11-12). Είναι χαρακτηριστικό ότι ο τεχνικός αυτός ορισμός ταυτίζει τον αυτόματο τρόπο λειτουργίας με την απουσία ανθρώπινης παρέμβασης, εκφράζοντας μ'αυτόν τον τρόπο την κυρίαρχη ιδεολογία και τον ευσεβής πόθο των τεχνικών κύκλων, αλλά απέχει πολύ – όπως θα δούμε παρακάτω – από το να υποδηλώσει την τρέχουσα κατάσταση του αυτοματισμού όσο αφορά την ανθρώπινη παρέμβαση.

γέννησή της έως σήμερα⁵⁷. Τις δεκαετίες του 1950 και 1960, μια νέα ποιοτική φάση στην εξέλιξη της αυτοματοποίησης πραγματοποιήθηκε, με την είσοδο της πληροφορικής και της ηλεκτρονικής στα τμήματα παραγωγής των βιομηχανιών συνεχών διαδικασιών/διεργασιών, καθώς ο μεγάλος υπολογιστής διαδικασίας συλλαμβάνοντας και επεξεργάζοντας πληροφορίες σχετικά με τη φύση των διαδραματιζόμενων φυσικό-χημικών αντιδράσεων, συμβάλλει στην καθοδήγησή τους και στην καλή τους ροή, στοχεύοντας πλέον σ'έναν συνολικό έλεγχο⁵⁸ της παραγωγικής διαδικασίας παρά στην αυτοματοποίηση επιμέρους κατεργασιών ή της μεταφοράς των αντικειμένων της εργασίας.

Ωστόσο αυτή η μορφή αυτοματοποίησης στενά περιορίστηκε στο συγκεκριμένο είδος παραγωγικών διαδικασιών, ενώ την ίδια χρονική περίοδο η πληροφορική και η ηλεκτρονική ελάχιστα ή καθόλου δεν είχε επηρεάσει την παραγωγή που χαρακτηρίζονταν από διαδικασίες μορφοποίησης των αντικειμένων εργασίας (μηχανοκατασκευές, αντικείμενα από μέταλλο, ηλεκτρικές συσκευές, αυτοκίνητα, ιματισμός κά). Έπρεπε να περιμένουμε τη δεκαετία του 1970 με τις εξελίξεις στο χώρο της μικρό-ηλεκτρονικής/πληροφορικής και της μηχανικής που θα επέτρεπαν την ύπαρξη εξοπλισμών προγραμματιζόμενου αυτοματισμού με την ικανότητα εκτέλεσης μιας ποικιλίας καθηκόντων εξαιτίας της δυνατότητας τους για σύντομο επαναπρογραμματισμό, για να ριζοσπαστικοποιηθούν τεχνικά αυτές οι παραγωγικές διαδικασίες. Αυτά τα συστήματα παραγωγής υποβοηθούμενης από ΗΥ (CAM)⁵⁹ που σχετίζονται με τα βιομηχανικά τμήματα παραγωγής και κατασκευής, θα αποτελέσουν το αντικείμενο της παρούσας μελέτης, ενώ ο όρος αυτός θα χρησιμοποιηθεί για να εκφράσει ένα φάσμα άμεσου παραγωγικού εξοπλισμού που έχει σαν βασικά (αν και όχι μοναδικά⁶⁰) στοιχεία:

- Τις αριθμητικά ελεγχόμενες εργαλειομηχανές (numerically controlled machine tools – NC, CNC, DNC)
- Τα βιομηχανικά ρομπότ (IR)
- Και τα ευέλικτα συστήματα παραγωγής (Flexible Manufacturing Systems – FMS).

Παρακάτω θα εστιάσουμε κατεξοχήν σ'αυτούς τους τρεις κύριους παραγωγικούς εξοπλισμούς και στις παραλλαγές τους⁶¹, όχι μόνο γιατί αποτελούν τις

⁵⁷ Είναι χαρακτηριστικό ότι ο Κ.Μαrx συνήθως παρουσιάζει την εργοστασιακή μορφή παραγωγής της εποχής του, σαν «αυτόματο» ή «αυτόματο εργοστάσιο».

⁵⁸ Εδώ η έννοια του ελέγχου χρησιμοποιείται με την καθαρά τεχνική της σημασία.

⁵⁹ Τα αρχικά αυτά που διεθνώς χρησιμοποιούνται, υποδηλώνουν την «παραγωγή τη υποβοηθούμενη από ΗΥ» και τον εξοπλισμό που συμβάλλει σ'αυτήν και προέρχεται από την Αγγλική ορολογία «computer-aided manufacturing» (CAM).

⁶⁰ Κάποια ακόμα παραγωγικά στοιχεία που θα μπορούσαν να προστεθούν σ'αυτόν τον πίνακα είναι τα αυτοματοποιημένα συστήματα διακίνησης υλικών, τα συστήματα αποθήκευσης και ανακτήσεως, αλλά και τα αυτοματοποιημένα συστήματα παρακολούθησης των παραγωγικών διαδικασιών (ΟΟΣΑ, 1986: 12, Τσούκας, 1989: 86).

⁶¹ Για παράδειγμα οι αριθμητικά ελεγχόμενες (NC) εργαλειομηχανές μπορούν να πάρουν και τις πιο εξελιγμένες μορφές των συστημάτων αριθμητικού ελέγχου μέσω ΗΥ (CNC) ή του άμεσου

πιο διαδεδομένες εκφράσεις της νέας τεχνολογίας, αλλά κυρίως γιατί ριζικά μεταβάλλουν την εργασιακή διαδικασία, αναλαμβάνοντας άμεσα παραγωγικά καθήκοντα επεξεργασίας και μορφοποίησης, ενώ συνιστούν τα βασικά στοιχεία οποιουδήποτε αναπτυγμένου ενοποιημένου ή ολοκληρωμένου συστήματος αυτοματοποιημένης παραγωγής.

(I) Ο ΑΡΙΘΜΗΤΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ: Η συμβατική εργαλειομηχανή, το βασικό μέσο παραγωγής γύρω από την οποία οικοδομήθηκε η παραγωγή των μηχανών, αντιστάθηκε για πολλές δεκαετίες στις προσπάθειες αυτοματοποίησης του ελέγχου της⁶². Το γεγονός ότι ήταν μηχανές γενικής πρόθεσης παρά ειδικού σκοπού και βασική τους χρήση ήταν στην παραγωγή μικρών παρτίδων και άρα υψηλά διαφοροποιημένων προϊόντων, έκανε δύσκολη κάθε τέτοια προσπάθεια. Η πρόκληση που θέτονταν στις προσπάθειες αυτοματοποίησης τους, ήταν να τους αποδώσουν μεν μια δυνατότητα αυτό-ελέγχου αλλά ταυτόχρονα να διατηρήσουν την ικανότητα πολλαπλής χρήσης τους. Η γενική λύση που απαιτούνταν ήταν να αναπτυχθεί ένας μηχανισμός ο οποίος να μεταφράζει τα ηλεκτρικά σήματα σε μηχανική κίνηση και ένα μέσο (φίλμ, γραμμές πάνω στο χαρτί, μαγνητική ή χάρτινη διάτρητη ταινία, διάτρητες καρτέλες) πάνω στο οποίο η πληροφορία θα μπορούσε να αποθηκευτεί και από το οποίο τα σήματα θα μπορούσαν να αναπαραχθούν (Noble, 1979: 22).

Η λύση που κυριάρχησε στις διαδικασίες αυτοματοποίησης του ελέγχου των εργαλειομηχανών, ήταν ο περίφημος αριθμητικός έλεγχος⁶³. Σε αντίθεση με την πρώιμη προσπάθεια του “record-playback” που αναπαρήγαγε τη γνώση του τεχνίτη στο χειρισμό της μηχανής, ο αριθμητικός έλεγχος βασίζεται πάνω σε μια διαφορετική φιλοσοφία. Στο τμήμα σχεδιασμού και προγραμματισμού της επιχείρησης ένα πρόγραμμα οδηγιών σχεδιάζεται, για ένα αντικείμενο εργασίας, που να ελέγχει την αλληλουχία των κινήσεων του εργαλείου της μηχανής. Το αντικείμενο επεξεργασίας όσο και οι κινήσεις του εργαλείου περιγράφονται μαθηματικά στη βάση συντεταγμένων αξόνων με αποτέλεσμα να δημιουργούνται και να καταγράφονται εκατοντάδες ή και χιλιάδες συγκεκριμένες οδηγίες, που μεταφράζονται για συντομία σε αριθμητικούς κώδικες, οι οποίοι διαβάζονται και μεταφράζονται σε ηλεκτρονικά σήματα για τον έλεγχο της μηχανής. Οι αριθμητικοί αυτοί κώδικες αντιπροσωπεύουν όχι μόνο γεωμετρικά αλλά και τεχνολογικά δεδομένα. Η γεωμετρική πληροφορία αναφέρεται στις θέσεις του αντικειμένου και του εργαλείου της εργασίας και στα χαρακτηριστικά της επιφάνειας που επεξεργάζεται, ενώ τα τεχνολογικά δεδομένα αφορούν τις προδιαγραφές της μηχανής και τα χαρακτηριστικά των εργαλείων. Στην τυπική εργαλειομηχανή αριθμητικού ελέγχου, το πρόγραμμα αυτό αποθηκεύεται πάνω σε μία διάτρητη ταινία. Κάθε ομάδα διατρήσεων πάνω στην καρτέλα αφορά μια και μοναδιαία κίνηση της μηχανής. Προκειμένου να εκτελεστεί το πρόγραμμα η διάτρητη

αριθμητικού ελέγχου (DNC), όπως και τα FMS την πιο απλή μορφή των FMC (Flexible Manufacturing Cells).

⁶² Ο όρος έλεγχος εδώ έχει καθαρά ένα τεχνικό χαρακτήρα που αναφέρεται στο χώρο-χρονικό καθορισμό διαδικασιών σχετικών με την επαφή εργαλείου και αντικειμένου της εργασίας, δηλαδή με την ταχύτητα της λειτουργίας, τις θέσεις αντικειμένου και εργαλείου, τη διάρκεια της λειτουργίας, την αλληλουχία των λειτουργιών, κλπ.

⁶³ Το 1952 το Τεχνολογικό Ινστιτούτο της Μασαχουσέτης παρουσίασε και άρχισε την παραγωγή των πρώτων αριθμητικά ελεγχόμενων εργαλειομηχανών.

ταινία τοποθετείται στη μονάδα ελέγχου της μηχανής η οποία διαβάζει, ερμηνεύει και μεταφράζει τις οδηγίες από ηλεκτρικά σήματα σε μηχανικές λειτουργίες⁶⁴. Φυσικά η περιοδική χρήση του προγράμματος για τις ίδιες λειτουργίες είναι δυνατή ενώ απαιτείται νέο πρόγραμμα όταν αλλάζει το αντικείμενο της εργασίας ή ο χαρακτήρας της επεξεργασίας (D.Noble, 1979: 22-23, R.Kesteloot, 1989β: 327, B.Jones, 1982: 184).

Ο εξοπλισμός αυτός αν και δε χρησιμοποιεί τη μικροηλεκτρονική τεχνολογία είναι ωστόσο μια μορφή προγραμματιζόμενου αυτοματισμού που θεωρήθηκε μάλιστα από αρκετούς σαν η σημαντικότερη εξέλιξη στις παραγωγικές μεθόδους από την εισαγωγή της κινούμενης γραμμής συναρμολόγησης (D.Noble, 1979: 23, H.Braverman, 1974: 197).

Τα τεχνικά και οικονομικά πλεονεκτήματα των εργαλειομηχανών αριθμητικού ελέγχου είναι η συνέπεια\σταθερότητα στην εκτέλεση επαναληπτικών εργασιών, η ελαχιστοποίηση της πιθανότητας λάθους εκτέλεσης ανάμεσα στην εισροή πληροφορίας και τη μηχανική μετάδοση, η αυξημένη απόδοση, η αύξηση της ποιότητας και ο περιορισμός των ποσοστών των ελαττωματικών προϊόντων αλλά και οι περιορισμοί των «νεκρών χρόνων» στην διάρκεια της επεξεργασίας των αντικειμένων. Προσθετικά αρκετές επεξεργασίες μπορούν να συγκεντρωθούν στη ίδια μηχανική μονάδα (μηχανικά κέντρα) γεγονός που περιορίζει τους χρόνους διακίνησης και μεταφοράς.

Ωστόσο το γεγονός ότι ακόμα και οι μικρές τροποποιήσεις του προγράμματος που απαιτούνται από τις συνθήκες και τα προβλήματα του εργαστηρίου, θα πρέπει να πραγματοποιηθούν στο γραφείο προγραμματισμού, περιορίζει κατά πολύ την ικανότητα ευελιξίας αυτής της μορφής προγραμματιζόμενου αυτοματισμού. Έτσι η περισσότερο αποδοτική χρήση του NC εξοπλισμού θεωρείται ότι είναι στη παραγωγή μεγάλων σειρών, σχετικά απλών και όχι υψηλά διαφοροποιημένων τύπων προϊόντων. Το βασικό αυτό μειονέκτημα σε συνδυασμό με την υψηλή τιμή αγοράς μα κυρίως με το κόστος συντήρησης και προγραμματισμού μείωσαν τους ρυθμούς της επέκτασης αυτού του εξοπλισμού και περιόρισαν τη χρήση του κυρίως στις μεγάλες παραγωγικές μονάδες.

Το 1968, όχι περισσότερο από το 1% των εργαλειομηχανών που βρίσκονταν στη βιομηχανική χρήση ήταν αριθμητικά ελεγχόμενες αλλά το ίδιο έτος το 20% των νέων εργαλειομηχανών κατατάσσονταν σ'αυτή την κατηγορία αυτοματισμού (H.Braverman, 1974: 198). Στις Η.Π.Α, 25 χρόνια μετά την εμφάνιση του αριθμητικού ελέγχου, το 4% του συνολικού αριθμού των εργαλειομηχανών σχετίζονταν μ'αυτή την τεχνολογία, ενώ το μερίδιο της παραγωγής που τους αντιστοιχούσε, αντιπροσώπευε το 10-12% της συνολικής βιομηχανικής παραγωγής (Δ.Σακκά, 1986: 121). Τέλος το 1978 στη Βρετανία το 1,5% του συνόλου των εργαλειομηχανών είχε συνδεθεί με τον αριθμητικό έλεγχο (C.Gill, 1985: 76).

Ήδη από τις αρχές της δεκαετίας του 1970 μια σημαντική καινοτομία έχει λάβει χώρα στην τεχνολογία του αριθμητικού ελέγχου. Με βάση τις εξελίξεις στη μικροηλεκτρονική και τους υπολογιστές, δημιουργήθηκαν νέες μορφές τέτοιων

⁶⁴ Ανάλογα με το βαθμό εξέλιξης της μηχανής ενδέχεται επίσης να περιέχει και ένα σύστημα ανατροφοδότησης από το οποίο πληροφορήση για τον τρόπο εκτέλεσης του προγράμματος στέλνεται πίσω στη μονάδα ελέγχου.

εργαλειομηχανών ο αποκαλούμενος αριθμητικός έλεγχος μέσω ΗΥ ή αυτοματοποιημένος αριθμητικός έλεγχος (Computer Numerical Control – CNC).

Το βασικό τεχνικό σύστημα παραμένει σχεδόν το ίδιο με τις NC εργαλειομηχανές, αλλά τώρα στη μονάδα ελέγχου κάθε μηχανής λειτουργεί ένας ισχυρός μίνι ή μικρό-υπολογιστής. Η τεχνική αυτή καινοτομία που έγινε δυνατή από τις εξελίξεις στην μικροηλεκτρονική, εξασφαλίζει τη δυνατότητα της αποθήκευσης των οδηγιών στην μνήμη της κάθε μηχανής με τη μορφή προγράμματος «ρουτίνας», γεγονός που επαυξάνει κατά πολύ το μέγεθος των πληροφοριών που μπορούν να αποθηκευτούν και να ανακτηθούν ανά πάσα στιγμή για την επεξεργασία του αντικειμένου, σε αντίθεση με το συμβατικό NC στον οποίο τα εισερχόμενα υποπρογράμματα εισρέουν ανά πρόταση μέσω διάτρητης ταινίας, κατά τη διάρκεια της μηχανικής επεξεργασίας. Επιπλέον και ίσως περισσότερο σημαντικό για τα ζητήματα που θα μας απασχολήσουν παρακάτω, είναι ότι ο μικρό-υπολογιστής δημιουργεί τη δυνατότητα της σχετικά εύκολης άμεσης παρέμβασης στο πρόγραμμα έλεγχου της εργαλειομηχανής μέσα στο χώρο εργασίας και όχι πια στα γραφεία προγραμματισμού και σχεδιασμού. Το γεγονός αυτό δίνει τη δυνατότητα όχι μόνο για τη διόρθωση αλλά και για τη δημιουργία από την αρχή των προγραμμάτων στα εργαστήρια παραγωγής. Μια ακόμα διαφορά που προέρχεται από τη χρήση του μικρό-υπολογιστή είναι η δυνατότητα να χρησιμοποιηθούν ηλεκτρονικά μέσα για την αποθήκευση των προγραμμάτων τέτοια όπως οι δισκέτες, αλλά και αυτό-διαγνωστικά προγράμματα για τη συντόμωση του χρόνου συντήρησης και επισκευής.

Μία σύνοψη ερευνών του «Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Βελτίωση των Συνθηκών Διαβίωσης και Εργασίας» (1987: 18) παρουσιάζει τις παρακάτω διαφορές ανάμεσα στη λειτουργία των NC και CNC εργαλειομηχανών:

- VDU οπτική ένδειξη στοιχείων (συχνά για γραφικές αναπαραστάσεις) για λειτουργικούς και διαγνωστικούς σκοπούς,
- Άμεσος προγραμματισμός και διόρθωση προγράμματος στη μηχανή με πληκτρολόγιο λειτουργίας,
- Έλεγχος από το χειριστή με αλληλο-ανταπόκριση,
- Πολύ-προγραμματική μνήμη και εκροή προγραμμάτων σε εξωτερικές μνήμες.

Όλα αυτά σημαίνουν ότι τουλάχιστον στη θεωρία⁶⁵, στα πλεονεκτήματα του συμβατικού αριθμητικού ελέγχου, που πολλές φορές μεγιστοποιούνται (για παράδειγμα αυξάνεται ακόμα περισσότερο η παραγωγικότητα και η αξιοπιστία και ελαχιστοποιούνται τα περιθώρια λάθους) προστίθεται και μια σημαντική ευελιξία, εξαιτίας της ευκολίας του αναπρογραμματισμού στην περίπτωση των CNC εργαλειομηχανών. Ο συνδυασμός αυτού του χαρακτηριστικού με την ικανότητα της μνήμης του μικροϋπολογιστή και με τις εξελίξεις στο χώρο των μηχανικών μερών της μηχανής (για παράδειγμα η πολύ-αξονική λειτουργία, η βελτίωση της ποιότητας των εργαλείων κοπής κλπ) έκαναν δυνατή την παραγωγή υψηλά πολύπλοκων

⁶⁵ Αποδίδουμε έμφαση σ'αυτή τη λέξη προκειμένου να τονίσουμε τη διαφορά ανάμεσα στις δυνατότητες που παρέχει μία τεχνολογία και τον τρόπο χρήσης ή μη αυτών των δυνατοτήτων από την οποιαδήποτε οργάνωση εργασίας. Το θέμα αυτό είναι κεντρικό και θα ασχοληθούμε εκτεταμένα μαζί του στις παρακάτω ενότητες.

αντικειμένων που προηγουμένως θα ήταν τεχνικά – αν όχι οικονομικά – απαγορευτική (R.Kesteloot, 1989α: 168).

Τα σημαντικά αυτά πλεονεκτήματα σε συνδυασμό με τη δραστική μείωση του κόστους των μικρό-υπολογιστών ήταν βασικά κίνητρα για μια σημαντική αύξηση στη ζήτηση του αριθμητικού ελέγχου από τα μέσα της δεκαετίας του 1970 κυρίως στους κλάδους επεξεργασίας μετάλλου και με έμφαση στις πολεμικές και αεροδιαστημικές βιομηχανίες, ενώ ταυτόχρονα τα τεχνικά χαρακτηριστικά των CNC, μα κυρίως ο περιορισμός στο κόστος και η ευκολία του προγραμματισμού, επέτρεψαν πλέον την είσοδό τους και στις πολύ μικρές παραγωγικές μονάδες. Χαρακτηριστικό είναι ότι από το 1979, κάπου το 90% των αριθμητικά ελεγχόμενων μηχανών που παράγονταν στη Δ.Γερμανία ήταν εξοπλισμένες με CNC, ενώ εξαιτίας της πλατιάς διαδεδομένης χρήσης των CNC μηχανών, το μερίδιο όλων των αριθμητικά ελεγχόμενων το 1980 είχε αυξηθεί κατά 50% περίπου (Mickler, 1989: 195).

Το τρίτο και πιο πρόσφατο στάδιο στην εξέλιξη αυτής της τεχνολογίας είναι ο άμεσος αριθμητικός έλεγχος (Direct Numerical Control – DNC). Η καινοτομία αυτή συνίσταται στο ότι «αρκετές CNC εργαλειομηχανές είναι γραμμικά συνδεδεμένες με ένα Η\Υ επεξεργασίας ο οποίος εισάγει τα προγράμματα υπό-ρουτίνας απευθείας στις μηχανές. Ο άμεσος αριθμητικός έλεγχος προσφέρει επίσης τις παρακάτω επιλογές:

- Αναφορές όσον αφορά την κατάσταση και τα λάθη στον Η\Υ άμεσου αριθμητικού ελέγχου και με αυτόν τον τρόπο τα μέσα της διαγραμματικής συνδέσεως συλλογής λειτουργικών δεδομένων,
- Αυτόματη ανάκληση και νέα φόρτιση τμημάτων του προγράμματος αν οι υπορουτίνες είναι υπερβολικά μεγάλης διάρκειας και η μνήμη του αυτοματοποιημένου αριθμητικού ελέγχου δεν είναι αρκετά μεγάλη,
- Επικοινωνία με τον Η\Υ άμεσου αριθμητικού ελέγχου μέσω του πίνακα ελέγχου του αυτοματοποιημένου αριθμητικού ελέγχου,
- Εισροή και εκροή (μέσο αναγνώσεως) των διορθώσεων των εργαλείων (E.I.B.Σ.Δ.Ε, 1987: 18-19).

Το σύστημα αυτό που παρουσιάζει μια αυξημένη ευελιξία και ενοποίηση των λειτουργιών του, συχνά συνοδεύεται με μηχανισμούς αυτόματης αλλαγής εργαλείων και αντικειμένων εργασίας, με αποτέλεσμα να παρουσιάζει υψηλά επίπεδα αυτοματισμού.

Ωστόσο τα συστήματα αυτά είναι ακόμα σε στάδια ανάπτυξης και πειραματισμού ενώ το κόστος τους τα κάνει απαγορευτικά σε μια εκτεταμένη χρήση.

(II) ΤΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΑ ΡΟΜΠΟΤ: Η δεύτερη οικογένεια εξοπλισμού που θα εξετάσουμε μέσα στα πλαίσια του προγραμματιζόμενου αυτοματισμού είναι τα βιομηχανικά ρομπότ. Με δεδομένη τη μυθολογία που έχει περιβάλει αυτόν τον όρο – που συχνά ταυτίζουν με το σύνολο του προγραμματιζόμενου αυτοματισμού – και με το γεγονός ότι δεν υπάρχει ένας γενικά αποδεκτός ορισμός, γίνεται φανερό η δυσκολία μιας προσπάθειας οροθέτησης και περιγραφής της εξέλιξης και διάχυσης αυτού του εξοπλισμού.

Με δεδομένη αυτή τη χαλαρή χρήση του όρου των βιομηχανικών ρομπότ, είναι χρήσιμο για την παραπέρα ανάλυση να δοθούν κάποιοι συγκεκριμένοι και

ακριβείς ορισμοί. Είναι σημαντικό βέβαια πριν, να αναφέρουμε ότι οι διαφορές στους ορισμούς κάθε άλλο παρά ουδέτερες είναι – όπως άλλωστε και σε κάθε άλλη περίπτωση – γεγονός που θα γίνει άμεσα αντιληπτό όταν προσπαθήσουμε να εκτιμήσουμε το ρομποτικό πληθυσμό κάθε χώρας.

Η Ιαπωνική Ένωση Βιομηχανικής Ρομποτικής (JIRA) χρησιμοποιεί μια ταξινόμηση κατά λειτουργικές κατηγορίες και ένα σύνολο ορισμών που παραθέτουμε αμέσως παρακάτω, που «διευρύνουν και επεκτείνουν στο μέγιστο τον τομέα της ρομποτικής». Όπως μπορούμε να διαπιστώσουμε οι δύο πρώτοι τύποι «ρομπότ», ο χειριστής και οι διατάξεις σταθερής ακολουθίας, με πολλά χρόνια χρήσης μέσα στη βιομηχανία, διαφοροποιούνται στην ευελιξία από τους άλλους εξοπλισμούς και συγκεντρώνουν την κριτική των άλλων ορισμών. Το σίγουρο είναι ότι η Ιαπωνία κάνοντας χρήση αυτών των ορισμών μεγεθύνει κατά πολύ το ρομποτικό της δυναμικό.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1: ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΤΩΝ ΡΟΜΠΟΤ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΗΝ JIRA.

ΤΥΠΟΣ ΡΟΜΠΟΤ.	ΟΡΙΣΜΟΣ.
A.ΧΕΙΡΙΣΤΗΣ:	Δυναμικό που κατευθύνεται άμεσα από ένα ανθρώπινο χειριστή.
B.ΑΚΟΛΟΥΘΙΑΚΟ ΡΟΜΠΟΤ:	Χειριστής που λειτουργεί σύμφωνα με μια προκαθορισμένη ακολουθία και με προκαθορισμένους όρους.
B.1. Με πάγια ακολουθία:	Η ακολουθία και οι όροι αλλάζουν δύσκολα.
B.2. Με μεταβλητή ακολουθία:	Η ακολουθία και οι όροι αλλάζουν εύκολα.
Γ. ΡΟΜΠΟΤ ΜΕ ΕΚΜΑΘΗΣΗ: (PLAY BACK)	Χειριστής που επαναλαμβάνει μια απομνημονευμένη ακολουθία σύμφωνα με μια εκμάθηση που πραγματοποίησε από ένα ανθρώπινο χειριστή.
Δ. ΡΟΜΠΟΤ ΜΕ ΑΡΙΘΜΗΤΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ:	Χειριστής που παίρνει τις διαταγές ακολουθίας και όρων εργασίας με αριθμητικό τρόπο.
Ε. ΕΞΥΠΝΟ ΡΟΜΠΟΤ:	Ρομπότ που πραγματοποιεί αυτό το ίδιο ποικίλες λειτουργίες χάρη στις ικανότητες του δράσης και στην αισθητηριακή του αντίληψη.

Πηγή: Coriat, 1988: 38, ΟΟΣΑ, 1986: 19.

Εκτός όμως από ορισμούς σαν της JIRA, που διευρύνουν και επεκτείνουν το χώρο της ρομποτικής, στο άλλο άκρο βρίσκονται ορισμοί που είναι υπερβολικά αυστηροί και περιορίζονται μόνο στα έξυπνα ρομπότ. Σε περίπτωση αποδοχής τους θα οδηγούμασταν να υποστηρίξουμε ότι υπάρχουν μόνο μερικές εκατοντάδες ρομποτικών μονάδων με πολύ περιορισμένη επίδραση πάνω στην εργασία και την απασχόληση. Χαρακτηριστική είναι η περίπτωση της Regie Renault που σε μια τεχνική της έκθεση προτείνει ένα ορισμό με την αυστηρή έννοια του όρου ρομπότ,

σαν μια γενική αυτόματη μηχανή που αποβλέπει στο χειρισμό αντικειμένων και που είναι προικισμένη με μια ικανότητα εκμάθησης ενός τύπου συμπεριφοράς, με την ικανότητα επαφής με το περιβάλλον, με την ικανότητα ανάλυσης της πληροφορίας που θα παίρνει με τον τρόπο αυτό και με τη δυνατότητα τροποποίησης του τύπου συμπεριφορά της (Coriat, 1988: 37).

Ανάμεσα στις δύο ακραίες αυτές περιπτώσεις, υπάρχει μια ομάδα ορισμών που τείνει να επικρατήσει διεθνώς. Για παράδειγμα το Ινστιτούτο Ρομπότ της Αμερικής υποστηρίζει ότι:

«Ρομπότ είναι μία επαναπρογραμματιζόμενη πολυλειτουργική χειριστική διάταξη σχεδιασμένη για τη μετακίνηση υλικών, εξαρτημάτων, εργαλείων και εξειδικευμένων διατάξεων, μέσο μεταβλητών προγραμματισμένων κινήσεων για την εκτέλεση μίας σειράς εργασιών» (ΟΟΣΑ, 1986:18).

Ένα παρόμοιο ορισμό έχει υιοθετήσει το 1982 η Διεθνής Οργάνωση Τυποποίησης (ISO) η οποία υποστηρίζει ότι:

«Το ρομπότ είναι ένας προγραμματιζόμενος πολυλειτουργικός χειριστής που η θέση του ελέγχεται αυτόματα, που έχει πολλούς βαθμούς ελευθερίας και που είναι ικανός να συλλαμβάνει υλικά, εξαρτήματα, εργαλεία ή εξειδικευμένους μηχανισμούς για να τους κάνει να υφίστανται τις προγραμματιζόμενες διεργασίες» (Coriat, 1988: 39, ΟΟΣΑ, 1986: 18).

Οι παραπάνω δύο συγγενείς ορισμοί με την έμφασή τους στον επαναπρογραμματισμό και την πολυλειτουργικότητα της χειριστικής διάταξης διαφοροποιούνται από τον ορισμό της JIRA που περιλαμβάνει και άκαμπτους εξοπλισμούς και ταυτόχρονα με το να μη θέτουν σαν απαραίτητο κριτήριο την ικανότητα επαφής με το περιβάλλον και αυτόματης αλλαγής της συμπεριφοράς τους με βάση την ανάλυση της πληροφόρησης που συλλέγουν από αυτό, δεν περιορίζονται μόνο στην τρίτη γενιά, τα περίφημα δηλαδή ευφυή ρομπότ. Η αποδοχή από αυτή την παρουσίαση των παραπάνω δύο ορισμών κρίνεται αναγκαία, μιας και η εξέταση των ρομποτικών εξοπλισμών γίνεται μέσα στα πλαίσια του προγραμματιζόμενου αυτοματισμού και των επιπτώσεων αυτού στην εργασία σήμερα. Αυτό σημαίνει ότι αν οι «χειριστές» και τα «ρομπότ ακολουθίας» μπορούν να θεωρηθούν πρόγονοι ή η πρώτη γενιά των ρομποτικών μονάδων ή όχι, αυτό θα ενδιέφερε κυρίως τις μελέτες που θα εστίαζαν μόνο στους ρομποτικούς εξοπλισμούς και κυρίως στην ιστορία τους. Με δεδομένο ότι είναι άκαμπτοι αυτοματισμοί και δεν μπορούν έτσι να ενταχθούν στην κατηγορία του προγραμματιζόμενου αυτοματισμού είναι ένας ακόμα λόγος για να μη υιοθετήσουμε το διευρυμένο ορισμό της JIRA. Από την άλλη μεριά η δεδομένη κατάσταση στην επέκταση της δεύτερης γενιάς δηλαδή των ρομπότ ανάδρασης και με αριθμητικό έλεγχο, μας απαγορεύει να υιοθετήσουμε το αυστηρό ορισμό της Regie Renault, γιατί τότε το αντικείμενο της έρευνας θα ήταν μάλλον ανύπαρκτο εξαιτίας των πολύ περιορισμένων αριθμών των ρομπότ τρίτης γενιάς στη βιομηχανική παραγωγή.

Υπάρχει ένα μεγάλο πλήθος κριτηρίων σύμφωνα με τα οποία θα μπορούσαμε να ταξινομήσουμε τα διάφορα είδη ρομπότ. Συνήθως ξεκινώντας από τα δύο βασικά τους μέρη, τη μηχανική και την ηλεκτρονική/πληροφοριακή δομή, τα ρομπότ ταξινομούνται με βάση τους διάφορους τύπους συστημάτων που συνιστούν αυτά τα βασικά τους συστατικά. Για παράδειγμα η ισχύ που χρησιμοποιήθηκε για την ενεργοποίηση της μηχανικής δομής ταξινομεί τα βιομηχανικά ρομπότ:

- Στα **πνευματικά**, που χρησιμοποιούν πεπιεσμένο αέρα, είναι γρήγορα ελαφριά και σχετικά φτηνά.
- Στα **υδραυλικά**, που χρησιμοποιούν την πίεση των υγρών και έχουν μεγαλύτερη ισχύ από τα πνευματικά.
- Και τα **ηλεκτρικά**, που συνήθως έχουν μεγαλύτερη ανυψωτική ικανότητα, αλλά είναι πιο ακριβά. (R.Zermeno, R.Moseley & E.Braun, 1986: 18-19).

Ένα άλλο κριτήριο για την ταξινόμηση των ρομπότ είναι το είδος των λειτουργιών που εκτελούν. Σύμφωνα μ'αυτό, για ορισμένους υπάρχουν τα ρομπότ μεταφοράς, τα ρομπότ συγκόλλησης και τα ρομπότ εκτόξευσης ή με «συνεχή τροχιά» (Coriat, 1988: 42-44), ενώ για άλλους υπάρχουν τα ρομπότ που πιάνουν αντικείμενα εργασίας, τα ρομπότ που χειρίζονται εργαλεία και τα ρομπότ που βρίσκονται ακόμα στο στάδιο της εξέλιξης και αφορούν τη συναρμολόγηση (R.Zermeno, R.Moseley & E.Braun, 1980: 187)⁶⁶.

Αν και τα πρώτα ρομπότ άρχισαν να παράγονται στις αρχές της δεκαετίας του 1960 – με πρωτοπόρο την Αμερικάνικη Unimation που το 1962 παρουσίασε το πρώτο βιομηχανικό ρομπότ – μόνο στη δεκαετία του 1970 με τις εξελίξεις της μικροηλεκτρονικής μπόρεσαν να αποκτήσουν τη δυνατότητα για μία σημαντική διάδοση. Όπως θα έχει ήδη γίνει κατανοητό από τις δυσκολίες οροθέτησης, τα στοιχεία για τον παγκόσμιο ρομποτικό πληθυσμό είναι συνήθως αντικρουόμενα. Ωστόσο αν και εκτιμάται ότι ο απόλυτος αριθμός αυτού του εξοπλισμού κυμαίνεται σε χαμηλά επίπεδα, οι ρυθμοί αύξησής του είναι σημαντικοί.

Το φάσμα των εφαρμογών των βιομηχανικών ρομπότ είναι αρκετά μεγάλο σε εργασιακές διαδικασίες απλής και επαναληπτικής φύσης αλλά το σημαντικότερο είναι ότι διευρύνεται συνεχώς και σε περισσότερο πολύπλοκες εργασίες. Οι κύριες περιοχές εφαρμογής τους μπορούν να συνοψιστούν στα ακόλουθα:

« (i) χύτευση μετάλλων σε μήτρες, (ii) σημειακή ηλεκτροσυγκόλληση, (iii) ηλεκτροσυγκόλληση τόξου, (iv) χύτευση επένδυσης, (v) εφαρμογές στη μηχανική σφυρηλάτηση, (vi) εφαρμογές στις εργασίες πρεσαρίσματος, (vii) βαφή με ψεκασμό και επεξεργασία επιφανειών, (viii) μορφοποίηση πλαστικών σε μήτρες, (ix) εφαρμογές χυτηρίου μετάλλων, (x) τροφοδότηση εργαλειομηχανών, (xi) εφαρμογές παλεταρίσματος και (xii) εφαρμογές συναρμολόγησης» (ΟΟΣΑ, 1986: 36-39).

⁶⁶ Οι ταξινομήσεις φυσικά δεν εξαντλούνται μόνο σ'αυτές που ενδεικτικά μόνο αναφέρομε παραπάνω.

Ο βιομηχανικός κλάδος ο οποίος ήταν και είναι ο κύριος χρήστης των βιομηχανικών ρομπότ είναι η αυτοκινητοβιομηχανία – στην οποία κυριαρχούν οι εφαρμογές της ηλεκτροσυγκόλλησης, βαφής και εν μέρει της συναρμολόγησης – και ακολουθούν οι μηχανοκατασκευές και η επεξεργασία μετάλλου. Οι βασικές αυτές τάσεις όσο αφορά τους κλάδους που έχουν προχωρήσει περισσότερο στη χρήση ρομπότ όσο και οι κυρίαρχες περιοχές εφαρμογής τους ενδέχεται να ποικίλλουν σημαντικά από οικονομία σε οικονομία. Ωστόσο ένα κοινό χαρακτηριστικό είναι ότι οι βασικοί χρήστες των ρομποτικών εξοπλισμών – σε αντίθεση με τους χρήστες των CNC εξοπλισμών – είναι κυρίως μεγάλες παραγωγικές μονάδες από άποψη απασχόλησης. Μια Βρετανική έρευνα αναφέρει ένα ποσοστό 25% των τμημάτων με πάνω από 1000 εργαζόμενους να έχουν κάποια μορφή ρομποτικού εξοπλισμού (Jones, 1988: 457), ενώ στη Σουηδία οι επτά μεγαλύτεροι χρήστες αυτής της τεχνολογίας κατέχουν το 45% του όλου ρομποτικού υλικού της χώρας. «Ένα παρόμοιο πρότυπο κατανομής υπάρχει και σε άλλες χώρες, στις οποίες περιλαμβάνονται και αυτές που έχουν μικρό μόνο ρομποτικό πληθυσμό» (ΟΟΣΑ, 1986: 48).

Τέλος σύντομα μπορούμε να πούμε ότι βασικά κίνητρα για την είσοδο των βιομηχανικών ρομπότ στα εργαστήρια παραγωγής είναι η βελτίωση της παραγωγικότητας, το κόστος της εργασίας, η εργατική νομοθεσία όσο αφορά τις συνθήκες υγείας στο περιβάλλον εργασίας, η ευελιξία της παραγωγικής διαδικασίας, το κόστος της εργατικής αντίδρασης (απεργίες, απουσιασμός, συχνή εναλλαγή κά) αλλά και η έλλειψη εξειδικευμένου εργατικού δυναμικού και η σημαντική ανάδειξη του ρόλου της ποιότητας στην παραγωγική διαδικασία.

(III) ΤΑ ΕΥΕΛΙΚΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ: Σε αντίθεση με τις δύο παραπάνω μορφές της νέας τεχνολογίας που είναι μοναδιαίοι εξοπλισμοί, το αντικείμενο μας σ' αυτή την ενότητα είναι κάποια αυτοματοποιημένα **συστήματα** που έχουν αρχίσει να κάνουν την εμφάνισή τους στη βιομηχανική παραγωγή έστω και σε περιορισμένη κλίμακα.

Ένα ευέλικτο σύστημα παραγωγής (FMS) περιέχει μια σειρά από αυτοματοποιημένες θέσεις επεξεργασίας (που συνήθως κατέχουν οι εργαλειομηχανές αριθμητικού ελέγχου και τα βιομηχανικά ρομπότ), οι οποίες ενώνονται με ένα αυτόματο σύστημα μεταφοράς, οι οποίες ενώνονται με ένα αυτόματο σύστημα μεταφοράς, αντικειμένων εργασίας, εργαλείων και μηχανικών απορριμμάτων και ενοποιούνται από μια κεντρική υπολογιστική μονάδα η οποία καθορίζει τα προγράμματα των μονάδων επεξεργασίας τη ροή του συστήματος μεταφοράς και γενικά επιβλέπει τη συνολική λειτουργία του συστήματος (R.Kesteloot, 1989β: 328, C.Gill, 1985: 77, B.Jones, 1988: 457-458, E.I.B.Σ.Δ.Ε., 1987: 21-22).

Στη **θεωρία** αυτά τα ευέλικτα παραγωγικά συστήματα θα μπορούσαν να πραγματοποιήσουν έναν άριστο συνδυασμό από τη μια μεριά της αποδοτικότητας της αυτοματοποιημένης μαζικής παραγωγής και από την άλλη της ευελιξίας της παραγωγής, της προσανατολισμένης σε μικρές παρτίδες προϊόντων (Kesteloot, 1989α: 169, Child, 1988: 239). Πιο συγκεκριμένα οι λογικές οι οποίες ενδέχεται να βρεθούν πίσω από την εισαγωγή αυτών των ευέλικτων παραγωγικών συστημάτων είναι η ικανότητά τους για ταχύτατες μεταβολές στην παραγωγή διαφορετικών τύπων προϊόντων, ο περιορισμός του χρόνου ανάμεσα στο σχεδιασμό και την παραγωγή, η μέγιστη χρήση του παραγωγικού εξοπλισμού με την ελαχιστοποίηση των «νεκρών

χρόνων», η αύξηση στην ευελιξία μέσω της ενοποίησης αλλά και η ελαχιστοποίηση του κόστους της ζωντανής εργασίας, η οποία περιορίζεται δραστικά (Jones, 1988: 458).

Η τεχνολογία αυτή βρίσκεται ακόμα σ' ένα στάδιο εξέλιξης και πειραματισμού γεγονός που σε συνδυασμό με το υψηλό της κόστος περιόρισε τον πληθυσμό αυτών των συστημάτων γύρω στα μέσα της δεκαετίας του 1980 σε 100 μονάδες (Gill, 1985: 77). Ωστόσο η εξέλιξή τους φαίνεται να είναι ταχύτερη αφού για παράδειγμα ενώ το 1982 στη Βρετανία υπήρχαν μόνο δύο τέτοια συστήματα το 1987 εκτιμούνταν στις 30 μονάδες. Ωστόσο οι ακριβείς εκτιμήσεις της διάδοσής τους είναι πολύ δύσκολες, αφού μια σειρά από ασάφειες ορισμών περιλαμβάνονται στη διάκριση ανάμεσα στα i) «πραγματικά» FMS, ii) σε κάποια συστήματα που είναι περισσότερο τυπικά στην αυτοκινητοβιομηχανία και τα οποία μπορούν να παράγουν ένα μικρό αριθμό τμημάτων και να ακολουθήσουν περιορισμένες λειτουργικές ακολουθίες και iii) στα μικρότερα Flexible Manufacturing Cells (FMC) τα οποία ή έχουν περιορισμένες αυτοματοποιημένες θέσεις επεξεργασίας (μέχρι 4) ή δεν έχουν κεντρικό προγραμματισμό διαμέσου υπολογιστή ανάμεσα στις διαφορετικές λειτουργικά μηχανές (Jones, 1988: 457-458).

Τα FMS παρά την πολύ περιορισμένη διάδοσή τους αλλά και τις περιορισμένες **δυνατότητες**⁶⁷ για επέκτασή τους, έχουν μια τεράστια σημασία γιατί θεωρούνται στοιχειώδεις μορφές των περίφημων Ολοκληρωμένων Συστημάτων Παραγωγής (Computer-Integrated Manufacturing – CIM) που αποβλέπουν πολύ πέρα από κάποιες «νησίδες αυτοματοποίησης» και ενδέχεται να καθορίσουν το εργοστάσιο του μέλλοντος.

Συνοψίζοντας επομένως, μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι σε μια σειρά από παραγωγικούς εξοπλισμούς των οποίων η τεχνική τους φύση χαρακτηρίζεται από ικανότητες προγραμματισμού, ευελιξίας και αυξημένης παραγωγικότητας, προσανατολίζεται η διεύθυνση σαν μέσο για την επίτευξη των στρατηγικών της, παρακινούμενη από τις αιτίες και τις μορφές που παίρνει η παγκόσμια οικονομική κρίση. Η διάδοση του νέου εξοπλισμού έχει πάρει μέχρι σήμερα τη μορφή των «νησίδων αυτοματισμού» μέσα στα συμβατικά εργοστάσια, ενώ παρόλο που οι ρυθμοί επέκτασής της είναι ταχύτεροι (κυρίως στις CNC εργαλειομηχανές και τα βιομηχανικά ρομπότ) το σύνολο αυτών των μονάδων βρίσκεται ακόμα σε χαμηλά επίπεδα σε σχέση με τα συμβατικά μέσα παραγωγής και την έκταση των θέσεων εργασίας που δίνονται να αυτοματοποιηθούν.

3.4.2.2. Η Αξιολόγηση της Εμπειρίας από την Θεωρία για την Διαδικασία της Εργασίας.

Είναι γνωστό ότι το θέμα που θα μας απασχολήσει στο σύνολο αυτού του κεφαλαίου, η σχέση δηλαδή ανάμεσα στην τεχνολογία της παραγωγής και στις παραγωγικές σχέσεις είναι ένα παλιό ερώτημα το οποίο ιδιαίτερα στη Μαρξιστική παράδοση είναι ηλικίας πάνω από ένα αιώνα, ενώ αποτέλεσε κεντρικό ζήτημα

⁶⁷ Στη Βρετανία το σύνολο των επιχειρήσεων που μπορούν να χρησιμοποιήσουν τα FMS είναι μόνο 200-300.

κοινωνικής έρευνας στην Ευρώπη για τις προηγούμενες τρεις δεκαετίες. Τόσο η κεντρικότητά του όσο και η ηλικία του έχουν δημιουργήσει μια ποικιλία εννοιολογικών, θεωρητικών και μεθοδολογικών προσεγγίσεων που επιχειρούν να διαμορφώσουν ένα ικανοποιητικό πλαίσιο ερμηνείας.

Η προσέγγιση του **τεχνολογικού ντετερμινισμού** (με μια σειρά από παραλλαγές) ήταν αυτή η οποία κυριάρχησε στις κοινωνικές επιστήμες έως τα μέσα της δεκαετίας του 1970. Η κύρια υπόθεσή της γι' αυτό το ζήτημα ήταν ότι η τεχνολογία συνδέονταν με συγκεκριμένα και αναγκαία επακόλουθα όσο αφορά την εργασία και την απασχόληση. Η φύση αυτών των συνεπειών ήταν το κύριο έδαφος πάνω στο οποίο δημιουργήθηκαν οι παραλλαγές του κυρίαρχου αυτού μοντέλου. Πολύ συχνά η εμπειρική έρευνα που διαπνέονταν από αυτή τη θεώρηση οδηγούνταν από την υπόθεση ότι ένας συγκεκριμένος τεχνολογικός εξοπλισμός ήταν πάντα συνδεδεμένος με μια συγκεκριμένη μορφή τεχνικού καταμερισμού της εργασίας και άρα με συγκεκριμένες κοινωνικές σχέσεις στην παραγωγή (Grootings, 1989: 2).

Ένας από τους βασικούς τύπους κοινωνιολογικών σπουδών που αναπτύχθηκε για να αντικρούσει τον τεχνολογικό ντετερμινισμό ήταν οι διεθνείς συγκριτικές έρευνες πάνω στη βιομηχανική οργάνωση, οι οποίες έκαναν φανερή την ποικιλία των μορφών του τεχνικού καταμερισμού της εργασίας που μπορούν να συνοδέψουν μια συγκεκριμένη τεχνολογία. Η κύρια υπόθεσή τους ήταν ότι με δεδομένο έναν τεχνολογικό εξοπλισμό υπάρχουν διαφορές στην κατανομή των καθηκόντων των θέσεων εργασίας, όπως και στα προσόντα αυτών που κατέχουν τις ίδιες θέσεις εργασίας. Οι διαφοροποιήσεις αυτές αποδίδονταν κατά κύριο λόγο στα κοινωνικό-οικονομικά χαρακτηριστικά που περιέβαλαν τις επιχειρήσεις με έμφαση στις δομές της βιομηχανίας, των αγορών και στα συστήματα βιομηχανικών σχέσεων και εκπαίδευσης που χαρακτηρίζουν κάθε χώρα⁶⁸. Επομένως η έμφαση του ερευνητικού ενδιαφέροντος σ' αυτές τις προσεγγίσεις μετακινήθηκε προς την αναζήτηση των παραγόντων που με δοσμένη μια τεχνολογία επιδρούν στη διαμόρφωση του τεχνικού καταμερισμού της εργασίας (Wood, 1985: 91, Grootings, 1989: 3).

Η προσέγγιση αυτή άρχισε να πρωτοδιαμορφώνει τη θέση της σχετικής αυτονομίας της οργάνωσης⁶⁹ της εργασίας σε σχέση με την τεχνολογία και να δίνει έμφαση στην κοινωνική επιλογή σαν μια προσπάθεια να λειτουργήσει κριτικά σε μια από τις κύριες εκφράσεις του τεχνολογικού ντετερμινισμού, τη θέση δηλαδή της βιομηχανικής σύγκλισης που υποστήριζε ότι δεν υπάρχει πραγματική επιλογή διότι κάθε βιομηχανικό έθνος θα έπρεπε να κινητοποιήσει τους καλύτερους πόρους της παραγωγής, υπονοώντας σαφώς ότι υπάρχει η μία και καλύτερη οργάνωση εργασίας σε σχέση με μια συγκεκριμένη παραγωγική τεχνολογία, στην οποία άλλωστε

⁶⁸ Χαρακτηριστικές είναι οι παρακάτω σπουδές: R.Dore, (1973) "British Factory – Japanese Factory. The Origins of National Diversity in Industrial Relations", University of California Press, M.Maurice, et al (1982) "Politique d'Education et Organisation Industrielle en France et en Allemagne", Paris PUF, M.Burawoy (1985) "The Politics of Production. Factory regimes under Capitalism and Socialism", London: Verso.

⁶⁹ Η θέση της σχετικής αυτονομίας του τεχνικού καταμερισμού της εργασίας σε σχέση με την παραγωγική τεχνολογία λειτουργεί μάλλον περισσότερο κριτικά και «αρνητικά» όσον αφορά τον τεχνολογικό ντετερμινισμό παρά απαντά «θετικά» για το είδος της σχέσης που χαρακτηρίζει αυτές τις δύο μεταβλητές.

σύγκλιναν τα βιομηχανικά έθνη στη διάρκεια της εξέλιξής τους (Berting & Hans van de Braak, 1989: 296).

Ωστόσο από τα μέσα της δεκαετίας του 1970 το παλιό αυτό θεωρητικό και εμπειρικό θέμα αποκτά μια νέα μορφή με την είσοδο της νέας τεχνολογίας στους χώρους εργασίας. Το ενδιαφέρον για αυτή τη συζήτηση αυξάνεται κατακόρυφα όχι μόνο εξαιτίας της νέας διατύπωσης του γνωστού ερωτήματος κάτι που γίνονταν σ' όλες τις περιπτώσεις της τεχνικής αλλαγής, αλλά κυρίως εξαιτίας της νέας ποιοτικά τεχνικής φύσης, του παραγωγικού εξοπλισμού. Οι προσεγγίσεις που αναπτύχθηκαν γύρω από τις νέες τεχνολογίες κυριαρχούνταν σε μεγάλο βαθμό από ένα μη-τεχνολογικό ντετερμινισμό σε σημείο που ο S.Wood (1985: 91) να τις θεωρεί σαν ένα από τους δύο⁷⁰ βασικούς τύπους κοινωνιολογικών μελετών που υπονόμευσαν την ισχύ του κυρίαρχου μέχρι τότε «παραδείγματος». Ο κοινός αυτός χαρακτήρας των σπουδών που περιστρέφονται γύρω από τη νέα τεχνολογία μπορεί να ερμηνευθεί αρχικά από το ότι η χρονική τους αφετηρία ταυτίζεται με την περίοδο που ήδη ο τεχνολογικός ντετερμινισμός βρισκόταν σε φάση παρακμής αλλά κυρίως από το ότι η τεχνική φύση της νέας τεχνολογίας είναι συμβατή με μία μεγαλύτερη ποικιλία συχνά αντίθετων μορφών οργάνωσης της εργασίας από ότι οι παραδοσιακές τεχνολογίες, γεγονός που ήταν εύκολο εμπειρικά να διαπιστωθεί. Κάτω λοιπόν από αυτή την ομοφωνία, και πέρα από προϋπάρχον θεωρητικό κλίμα υπάρχει η αντικειμενική – υλική βάση του νέου εξοπλισμού που ενθαρρύνει τέτοιες θεωρητικές προσεγγίσεις. Εκτός όμως από το κοινό τους αυτό «αρνητικό» χαρακτήρα απέναντι στον τεχνολογικό ντετερμινισμό, οι σπουδές αυτές χαρακτηρίζονται από μια ποικιλία απόψεων όσον αφορά την ερμηνεία αυτής της εμπειρίας.

Χρονικά η είσοδος της νέας τεχνολογίας – τουλάχιστον οι πρώτες μορφές της – ταυτίστηκε με τις απαρχές της συζήτησης για την εργασιακή διαδικασία, με αποτέλεσμα εξ αρχής αυτή η θεωρία να αναπτύξει μια σειρά από ερμηνείες οι οποίες αναπτύχθηκαν μέσα από μια ριζοσπαστική κριτική του υπάρχοντος θεωρητικού πλαισίου.

Τη χρονική περίοδο που ο H.Braverman (1974) έγραφε το έργο του η μόνη μορφή προγραμματιζόμενου αυτοματισμού η οποία βρισκόταν σε λειτουργία στα εργοστάσια των Η.Π.Α ήταν οι NC εργαλειομηχανές, στις οποίες δεν παρέλειψε να αναφερθεί, έστω και σύντομα. Αν και θεωρούσε τον αριθμητικό έλεγχο μια πολύ σημαντική εξέλιξη στο χώρο της τεχνολογίας, δεν τον διαφοροποίησε αισθητά όσο αφορά την σχέση του με τη θέση της αποειδίκευσης. Αντίθετα υποστήριξε με εμπειρικά δεδομένα (H.Braverman, 1974: 196-203) ότι αυτός ο παραγωγικός εξοπλισμός χρησιμοποιήθηκε γιατί επέτρεπε την αποειδίκευση των χειριστών τους, την απόσπαση της σύλληψης από το χώρο παραγωγής και τη μεταφορά της στο γραφείο προγραμματισμού και άρα το περιορισμό του κόστους εργασίας αφού τώρα οι χειριστές απαιτούνταν να έχουν λιγότερες τεχνικές ικανότητες και περιορισμένη εκπαίδευση. Επομένως ο έλεγχος της εργασίας θεωρήθηκε βασικό κίνητρο για την είσοδο των νέων τεχνολογιών, όπως και κάθε μορφής τεχνολογίας, ενώ η αποειδίκευση κυριαρχεί στις σχέσεις εργασίας που περιβάλλουν τους νέους εξοπλισμούς.

⁷⁰ Ο πρώτος όπως έχουμε ήδη αναφέρει είναι οι διεθνείς συγκριτικές σπουδές της βιομηχανικής οργάνωσης.

Στην προσπάθειά του ο H.Braverman να κριτικάρει τις θέσεις του τεχνολογικού ντετερμινισμού και μιας από τις μαρξιστικές του παραλλαγές, αυτής της «τεχνικό-επιστημονικής επανάστασης», που θεωρούσαν τις τεχνολογικές εξελίξεις σαν ουδέτερες διαδικασίες, υπέπεσε σε ένα εξίσου επικίνδυνο ντετερμινισμό αντίθετο ακριβώς από τον τεχνολογικό, υποστηρίζοντας ότι ο σχεδιασμός και η είσοδος της τεχνολογίας καθορίζονταν από την έμφυτη τάση που χαρακτηρίζει τον τεχνικό καταμερισμό της εργασίας στο στάδιο του μονοπωλιακού καπιταλισμού και από τις κοινωνικές σχέσεις της παραγωγής (Coombs, 1985: 150-151). Όσον αφορά τη νέα τεχνολογία αυτό που υπονοεί η θέση του H.Braverman είναι ότι όχι μόνο οι εργαλειομηχανές αριθμητικού ελέγχου σχεδιάστηκαν και εισήχθησαν για ζητήματα διευθυντικού ελέγχου αλλά και ότι ο τεχνικός καταμερισμός της εργασίας που τις χαρακτηρίζει διέπεται από μια άκρατη αποειδίκευση, καθώς η τεχνική τους φύση επιτρέπει τη διεύρυνση του κατακερματισμού των εργασιακών καθηκόντων που είχε πραγματοποιήσει η Τεϋλοριστική οργάνωση εργασίας και την ταυτόχρονη ενοποίηση τους στο τμήμα προγραμματισμού.

Ο R.Edwards (1979: 122-125) από τους πρωτοπόρους της συζήτησης για την εργασιακή διαδικασία πολύ σύντομα αναφέρεται στους νέους εξοπλισμούς (αριθμητικός έλεγχος) και πάντα μέσα στο πλαίσιο της έννοιας του «τεχνικού ελέγχου» που έχει αναπτύξει, σύμφωνα με τον οποίο το περιεχόμενο και ο ρυθμός της δουλειάς καθορίζονται από το σχεδιασμό του τμήματος και τις «προσταγές» της παραγωγικής τεχνολογίας. Έτσι οι NC εργαλειομηχανές, ή διαμέσου της δημιουργίας μίας τράπεζας ταινιών ή διαμέσου νέου προγραμματισμού στο τμήμα σχεδιασμού, τείνουν να απομακρύνουν από το εργαστήριο την πρωτοβουλία και τη διανοητική όψη της εργασίας. Τώρα οι χειριστές πρέπει να ακολουθούν το βηματισμό και το πρότυπο που τίθεται από τη μηχανή ανάλογα με την ταινία προγραμματισμού. Επίσης αναφέρει ότι η κοινωνική οργάνωση η οποία περιβάλλει ένα αριθμητικά ελεγχόμενο χώρο εργασίας δεν είναι σημαντικά διαφορετική σε σχέση με αυτή των συμβατικών τεχνολογιών και καταλήγει να υποστηρίζει ότι μόνο τα συστήματα με ανατροφοδότηση της πληροφορίας συνιστούν ποιοτικές εξελίξεις σε σχέση με το αρχέτυπο του τεχνικού ελέγχου την κινούμενη γραμμή συναρμολόγησης. Όσον αφορά λοιπόν τα αποτελέσματα της νέας τεχνολογίας στη διαδικασία της εργασίας ο R.Edwards δεν έχει να υποστηρίξει κάποιες σημαντικές υποθέσεις πέρα από το ότι όπως και κάθε παραγωγική τεχνολογία συνιστά μια δομική μορφή ελέγχου που τη μετατρέπει σε άμεσο καταπιεστή των εργατών αντικαθιστώντας τον επιστάτη σ' αυτό το ρόλο και σε γενικές γραμμές υπονοεί μια αποδοχή της θέσης του H.Braverman για την αποειδίκευση και τον καθοριστικό ρόλο των κοινωνικών σχέσεων της παραγωγής στη διαμόρφωση της τεχνολογίας της παραγωγής.

Μέσα σ' αυτό το γενικό πλαίσιο των πρώτων θεωρητικών της διαδικασίας της εργασίας αλλά και πολύ περισσότερο εκλεπτυσμένες θέσεις, κινείται η πολύ σημαντική εργασία του Αμερικάνου ιστορικού της τεχνολογίας D.F.Noble (1979) που έχει σαν αντικείμενο κυρίως τις NC εργαλειομηχανές.

Ο D.F.Noble υποστηρίζει ότι η τεχνολογία είναι ένα προϊόν κοινωνικής διαδικασίας η οποία δεν εξελίσσεται με ένα μονογραμμικό τρόπο αλλά μέσα σε ένα πεδίο πιθανοτήτων, εναλλακτικότητας και κοινωνικών επιλογών. Οι επιλογές αυτές συνήθως τείνουν να ενισχύσουν μάλλον, παρά να υπονομεύσουν τις κυρίαρχες κοινωνικές σχέσεις, τις οποίες άλλωστε και αντανακλούν. Τη θεωρητική αυτή

υπόθεση δοκιμάζει εμπειρικά και επαληθεύει στην περίπτωση της εξέλιξης του αριθμητικού έλεγχου στις εργαλειομηχανές για τις οποίες υποστηρίζει ότι οι διευθύνσεις των επιχειρήσεων τις προτίμησαν σε βάρος άλλων τεχνολογικών εναλλακτικότητων εξαιτίας των δυνατοτήτων που παρείχαν για επαύξηση της διευθυντικής εξουσίας στην παραγωγή. Θα μπορούσαμε να σταματήσουμε την αναφορά μας γι' αυτόν το θεωρητικό σ' αυτό το σημείο, όπως κάνουν και οι περισσότερες παρουσιάσεις του έργου του και να εντάξουμε χωρίς «τύψεις» την προσπάθειά του στα χνάρια του H.Braverman και του R.Edwards. Ωστόσο ο D.F.Noble (1979) πάει ένα βήμα παραπέρα την ανάλυσή του και ασκεί μια σημαντική κριτική στον H.Braverman με τον οποίο συχνά πολλές αναφορές τον παρουσιάζουν με κοινές θέσεις. Δεν μπορούμε – όπως αναφέρει – να υποθέσουμε ότι έχοντας αποκαλύψει τις προθέσεις των επιλογών όσον αφορά την τεχνολογία, να συνάγουμε απλά την πραγματικότητα (και άρα τον τεχνικό καταμερισμό της εργασίας) του εργαστηρίου από αυτές και μόνο. Αυτό είναι ακριβώς και το λάθος που αποδίδει στον H.Braverman⁷¹ όσον αφορά τις αναφορές του για τον αριθμητικό έλεγχο, το ότι δηλαδή συνάγει την πραγματικότητα του χώρου εργασίας από τις προθέσεις των επιλογών που αφορούν την εκάστοτε τεχνολογία. Ο D.F.Noble γίνεται πιο συγκεκριμένος υποστηρίζοντας ότι η αποειδίκευση των χειριστών που μελέτησε δεν ήταν πλήρης όπως προσδοκούσαν και άρα η οργάνωση δεν καθαρά Τεϋλοριστική, τόσο εξαιτίας της συνδικαλιστικής αντίδρασης όσο και εξαιτίας της έλλειψης πλήρους αξιοπιστίας από τις μηχανές γεγονός που σήμαινε ότι είναι αναγκαία η παρέμβαση του χειριστή. Παρά το γεγονός ότι έγιναν προσπάθειες για την τοποθέτηση πλήρως ανειδίκευτης εργασίας στο χειρισμό των NC εργαλειομηχανών αυτές απέτυχαν, κάνοντας ακόμα πιο φανερό ότι η αποειδίκευση έχει όρια και ότι η διανοητική εργασία της παραγωγής δεν έχει ολοκληρωτικά οικειοποιηθεί από τη μηχανή ούτε έχει ολοκληρωτικά αποσπαστεί από το εργαστήρι, αυτή εν μέρει τουλάχιστον παραμένει στην κατοχή του εργατικού δυναμικού.

Για το D.F.Noble υπάρχει μια αλληλεξάρτηση ανάμεσα στην τεχνολογία της παραγωγής και τις σχέσεις της παραγωγής αλλά το γεγονός ότι οι περισσότερες σπουδές της εποχής του εστίαζαν πρωταρχικά στους τρόπους με τους οποίους η τεχνολογία επιδρά στις κοινωνικές σχέσεις της παραγωγής, τον οδήγησε να δώσει μια έμφαση ή μια υπέρ-έμφαση αν προτιμάται στο πώς η τεχνολογία αντανακλά τις παραγωγικές σχέσεις. Το σίγουρο είναι ότι η εργασία του δεν είναι πλήρης τόσο γιατί δε δίνει την αρμόζουσα σημασία στο ρόλο των ορίων που θέτει η τεχνολογία στις σχέσεις εργασίας αλλά και γιατί μονοδιάστατα θεωρεί τον έλεγχο της παραγωγικής διαδικασίας και της εργασίας σαν τη βασική πρόθεση πίσω από τις επιλογές της διεύθυνσης για την εισαγωγή της νέας τεχνολογίας. Ωστόσο η συμβολή του είναι σημαντική τόσο γιατί πρώτος – συστηματικά – δίνει έμφαση στο ρόλο του αγνοημένου παράγοντα των παραγωγικών σχέσεων στην εξέλιξη και εισαγωγή της νέας τεχνολογίας, αλλά κυρίως γιατί πραγματοποιεί τις πολύ σημαντικές εννοιολογικές διακρίσεις ανάμεσα στις προθέσεις των κοινωνικών επιλογών όσο αφορά τη νέα τεχνολογία και στην πραγματικότητα του εργαστηρίου που εφαρμόζονται. Η σημαντική αυτή διάκριση τον βοηθάει να ξεφύγει από τις ακαμψίες

⁷¹ Η αδυναμία αυτή είναι γενική στο έργο του H.Braverman και όπως ήδη έχουμε αναφέρει οφείλεται στη μεθοδολογική του επιλογή να μην ασχοληθεί με τις διαστάσεις της ταξικής πάλης.

της θεώρησης του H.Braverman για την αποειδίκευση και το συνεπαγόμενο Τεϋλοριστικό χαρακτήρα του τεχνικού καταμερισμού της εργασίας.

Οι παραπάνω τρεις⁷² προσεγγίσεις ήταν σίγουρα ότι καλύτερο είχε να προσφέρει στη συζήτηση για τη νέα τεχνολογία η πρώτη «γενιά» των θεωρητικών της διαδικασίας της εργασίας. Κοινά τους χαρακτηριστικά μια σημαντική έμφαση στο ρόλο των κοινωνικών σχέσεων της παραγωγής τόσο στην εξέλιξη και επιλογή της νέας τεχνολογίας όσο και στη διαμόρφωση του τεχνικού καταμερισμού της εργασίας που περιβάλλει το νέο εξοπλισμό. Επίσης με εξαίρεση τις επιφυλάξεις του D.F.Noble υποστηρίζουν ότι ο καθολικός νόμος της αποειδίκευσης φτάνει και στο χώρο της νέας τεχνολογίας, γεγονός που συνεπάγεται ότι το κυρίαρχο μοντέλο οργάνωσης του νέου εξοπλισμού διέπεται από τις κλασικές αρχές του Τεϋλορισμού. Παρακάτω θα δούμε φυσικά την αυταπάτη αυτής της υπόθεσης, ωστόσο αξίζει να αναφερθεί, ότι τη χρονική περίοδο που αναπτύχθηκαν αυτές οι θεωρητικές υποθέσεις, η μορφή της νέας τεχνολογίας που υπήρχε – κυρίως οι NC εργαλειομηχανές – ήταν ένας σχετικά άκαμπος εξοπλισμός που δεν ενθάρρυνε ιδιαίτερες αντί-Τεϋλοριστικές τάσεις αποτελώντας ένα σημαντικό υλικό περιορισμό στην ανάπτυξη της θεωρίας.

Οι θέσεις που αναπτύχθηκαν σε σχέση με τη νέα τεχνολογία, από μεταγενέστερους ερευνητές στα πλαίσια αυτής της θεωρίας, σταδιακά άρχισαν να διαφοροποιούνται από τις παραπάνω υποθέσεις, αποτελώντας τμήμα μιας συνολικής κριτικής αντιπαράθεσης με την κεντρική θεωρητική δομή.

Έτσι οι C.Littler & G.Salaman (1984: 91-103) υποστηρίζουν ότι τα βιομηχανικά ρομπότ έχουν καταρχήν, αυτά κάθε αυτά περιορισμένες άμεσες επιπτώσεις στα επίπεδα των εργατικών ειδικεύσεων, ενώ αναγνωρίζουν την ύπαρξη εναλλακτικών δυνατοτήτων οργάνωσης της εργασίας, οι οποίες υπονομεύουν την τάση της αποειδίκευσης, ενσωματώνοντας κάποια καθήκοντα προγραμματισμού, ανεξάρτητα από το αν είναι περιορισμένες ή ανύπαρκτες οι εμπειρίες αυτών των εξελίξεων. Η ύπαρξη αυτών των εναλλακτικότητας όσο αφορά τις σχέσεις εργασίας που θα περιβάλουν τους νέους εξοπλισμούς, αναδεικνύεται καλύτερα κατά τους C.Littler & G.Salaman στην περίπτωση της αυτοματοποίησης της παραγωγής κατά παρτίδες, μέσο των «ευέλικτων μεταποιητικών συστημάτων» (FMS). Έτσι οι επιπτώσεις της εισόδου των FMS, στις θέσεις εργασίας και στις εργατικές ειδικεύσεις είναι ακόμα ασαφείς, καθώς αυτοί οι εξοπλισμοί βρίσκονται στις πρώτες φάσεις εξέλιξής τους χωρίς τίποτα να έχει παγιωθεί, με αποτέλεσμα να προσφέρουν ένα ευρύ φάσμα επιλογών οργάνωσης, από το συγκεντρωτισμό έως την αποκέντρωση και την αυτονομία, από την επαύξηση των εργατικών τεχνικών ικανοτήτων έως την πόλωση τους μακριά από τους χώρους παραγωγής και από τον αυστηρό έλεγχο έως τη μεταβίβαση διακριτικής ευχέρειας (Littler & Salaman, 1984: 97).

Συμπερασματικά επομένως οι δύο συγγραφείς, (i) δίνουν έμφαση στη μη ύπαρξη τεχνολογικού ντετερμινισμού, καθώς η αποδοχή και ο προσδιορισμός της νέας τεχνολογίας προέρχεται από την ανθρώπινη επιλογή, μια διαδικασία η οποία

⁷² Μια εξίσου σημαντική προσπάθεια που ακολούθησε αυτό το πλαίσιο λίγα χρόνια αργότερα είναι η σπουδή του Wilkinson, B (1983) "The shopfloor politics of New Technology", London: Heinemann Educational Books, η οποία δίνει έμφαση στην πολιτική φύση της διαδικασίας της εισαγωγής των νέων εξοπλισμών. Αν και αυτός υιοθετεί μια υπόθεση τύπου H.Braverman για την είσοδο της νέας τεχνολογίας – παρακινούμενη δηλαδή από την επιθυμία αύξησης του διευθυντικού ελέγχου – αυτός παραδέχεται ωστόσο ότι τα αποτελέσματα της εισόδου αυτής ενδέχεται να τροποποιηθούν εξαιτίας της εργατικής αντίστασης.

διαμορφώνεται μέσα από τις συγκρούσεις και τους αγώνες διαφορετικών κοινωνικών ομάδων⁷³ και (ii) σαφώς αναγνωρίζουν τη δυνατότητα εναλλακτικότητας ως προς την τάση αποειδίκευσης, αλλά ταυτόχρονα αποδέχονται ότι τουλάχιστον σήμερα, η εφαρμογή της σύγχρονης τεχνολογίας φαίνεται να ενσωματώνει τις Τεϋλορικές αντιλήψεις καθώς χαρακτηρίζεται από μία τάση να κατακερματίζει τα εργασιακά καθήκοντα, αναδομώντας ή μη τις υπάρχουσες περιοχές της διακριτικής ευχέρειας και αυτονομίας.

Παρόμοια ο P.Thompson (1983: 109-118) αναφερόμενος σε κάποιες δευτερογενείς εμπειρικές έρευνες, αναγνωρίζει τις δυνατότητες που παρέχουν οι νέες τεχνολογίες για την επιβολή μεγαλύτερου ελέγχου στο εργατικό δυναμικό και για τη μείωση του κόστους εργασίας διαμέσου του κατακερματισμού και της αποειδίκευσης που μπορούν να επιφέρουν στα εργασιακά καθήκοντα. Ωστόσο δεν αποδέχεται ότι η κύρια κινητήρια δύναμη της τεχνολογικής αλλαγής ήταν η διευθυντική πρόθεση για της αποειδίκευση, θέση που ρητά είχε υποθέσει στις απαρχές της, η συζήτηση για τη θεωρία της εργασιακής διαδικασίας. Παράλληλα υποστηρίζει ότι η τεχνική φύση των νέων εξοπλισμών δε λειτουργεί καθοριστικά όσο αφορά τη διαμόρφωση των σχέσεων εργασίας που θα τους περιβάλουν. Έτσι για παράδειγμα αναφέρει ότι τα συστήματα του αριθμητικού έλεγχου εμπεριέχουν τη δυνατότητα για μεγαλύτερη διακριτική και δημιουργική παρέμβαση από τον χειριστή τους, μέσο του προγραμματισμού τους – διαδικασία που πολλές φορές είναι περισσότερο αποδοτική – ωστόσο αυτές οι δυνατότητες ενδέχεται να αποσπαστούν από τους χειριστές και να μπλοκαριστούν μ'ένα κλειδί στον πίνακα ελέγχου, απομονώνοντάς το από οποιαδήποτε μη-εξουσιοδοτημένη χρήση. Προχωρώντας ακόμα παραπέρα ο P.Thompson (1983: 115) υποστηρίζει ότι μπορεί τελικά η νέα τεχνολογία να ενισχύει τη «δύναμη» του κεφαλαίου να αναδομήσει τη διαδικασία της εργασίας, αλλά θα ήταν λάθος να παρουσιαστεί αυτή η διαδικασία χωρίς σημαντικούς περιορισμούς και όρια.

Με την πιο εκτεταμένη εισαγωγή και διάδοση των νέων εξοπλισμών ήταν φυσικό να αναπτυχθούν και οι μελέτες που είχαν πλέον σαν αποκλειστικό τους θέμα τη νέα τεχνολογία και τη σχέση της με την εργασία και που αντλούσαν τα δεδομένα τους από μια σειρά από εμπειρικές έρευνες. Βασικό κοινό τους σημείο είναι ότι όλες σχεδόν αποκλίνουν από την υπόθεση μιας μοναδικής τάσης προς την αποειδίκευση που προέρχεται από τη φύση της νέας τεχνολογίας. Χαρακτηριστικά αναφέρονται παρακάτω οι βασικές θέσεις των σημαντικότερων από αυτές τις προσπάθειες.

Ο J.Child (1988)⁷⁴ αφού αναφέρει ότι οποιαδήποτε μελέτη των διευθυντικών πολιτικών προς τη διαδικασία της εργασίας πρέπει σήμερα να λάβει υπόψη της τους νέους παραγωγικούς εξοπλισμούς, υποστηρίζει ότι οι αλλαγές στη διαδικασία της εργασίας που συνοδεύουν την εισαγωγή της νέας τεχνολογίας μπορούν να ακολουθήσουν ένα σημαντικό αριθμό πιθανών δρόμων, ενώ οι αυξημένες αυτές πιθανότητες επιλογής ενισχύονται από τις σημαντικές τεχνικές ικανότητες ευελιξίας της νέας τεχνολογίας. Η παραδοχή αυτών των θέσεων όπως είναι φυσικό τον οδηγεί

⁷³ Αν και η σύγκρουση ανάμεσα στην εργασία και το κεφάλαιο είναι θεμελιώδης μέσα σ'αυτήν τη διαδικασία, σε κάθε περίπτωση όμως αυτό το πρότυπο θα πρέπει να συμπληρωθεί από την επιμέρους διαφοροποίηση των συμφερόντων διαφορετικών ομάδων στα πλαίσια της διεύθυνσης και των εργαζόμενων.

⁷⁴ Η πρώτη έκδοση αυτού του άρθρου έγινε το 1985 στην συλλογή D.Knights & H.Willmott & D.Collinson (eds) "Job Redesign: Critical perspectives on the labour process", England :Gower.

σε μια προσέγγιση διευθυντικών στρατηγικών και επιλογών. Κατά τον J.Child τέσσερις είναι οι βασικές διευθυντικές στρατηγικές που διευκολύνθηκαν από τη νέα τεχνολογία και που αντίστροφα διευκολύνουν την εισαγωγή της: (i) η ουσιαστική ελαχιστοποίηση της άμεσης εργασίας, (ii) η ανάθεση εργασίας με εργολαβία εκτός της επιχείρησης, (iii) η διάλυση των παραδοσιακών οριοθετήσεων της «ειδίκευσης» ή η επέκταση των εργασιακών δεξιοτήτων και καθηκόντων και (iv) η υποβάθμιση των θέσεων εργασίας διαμέσου της αποειδίκευσης τους.

Καθεμία από αυτές τις στρατηγικές αντανακλά στόχους σχετιζόμενους με την επίτευξη της κεφαλαιακής συσσώρευσης και αντιπροσωπεύουν σε διαφορετικές μορφές μια εντατικοποίηση της εργασίας. Όταν οι στρατηγικές αυτές συνοδεύονται και με την επιτυχή εφαρμογή τους τότε αυξάνουν την κατάτμηση του εργατικού δυναμικού σε κατηγορίες διαφορετικών ειδικεύσεων και γοήτρου και αυξάνουν τις εφεδρείες της εργασίας στην εξωτερική αγορά εργασίας, με αποτέλεσμα να υπονομεύεται η εργατική ικανότητα για την οικοδόμηση μιας οργανωμένης αντίστασης ενάντια στη διευθυντική χρήση της νέας τεχνολογίας ή ακόμα για τη δημιουργία κοινών εργατικών πολιτικών πάνω σ' αυτό το ζήτημα. Όσον αφορά δε τις δυνάμεις που διαμεσολαβούν την επιλογή από αυτό το φάσμα των διευθυντικών στρατηγικών ο J.Child αναφέρει διάσπαρτα στο κείμενο του και όχι ικανοποιητικά επεξεργασμένα τις συνθήκες του γενικού οικονομικού κύκλου τις διευθυντικές στρατηγικές όσον αφορά την αγορά και τις εργατικές πρακτικές.

Μια εξίσου σημαντική προσπάθεια πάνω σ' αυτά τα θέματα είναι σίγουρα αυτή του B.Jones (1982, 1988, 1989), ο οποίος κριτικάρει τις ντετερμινιστικές και καθολικές αντιλήψεις όσο αφορά την κατεύθυνση και τη φύση των αλλαγών στο καταμερισμό της εργασίας που συνοδεύει την εισαγωγή της νέας τεχνολογίας. Μέσα από την εμπειρική του έρευνα (B.Jones, 1982) για την είσοδο των NC/CNC εργαλειομηχανών κατέληξε να υποστηρίξει ότι η οργάνωση της εργασίας των επιχειρήσεων με τους νέους εξοπλισμούς διαφέρει σημαντικά, ενώ απέδωσε αυτές τις διαφορές σε τρεις κύριους παράγοντες και στην αλληλεξάρτησή τους: (i) καταρχήν στις παραδόσεις, την ισχύ και στις στρατηγικές των συνδικάτων και στη σχέση τους με τις αγορές εργασίας, (ii) στην αγορά για το προϊόν της εταιρείας ή του κλάδου και στα φυσικά χαρακτηριστικά του προϊόντος⁷⁵ και (iii) στα προϋπάρχοντα συστήματα διευθυντικού ελέγχου και στις συνεπαγόμενες δομές των θέσεων εργασίας και της παραγωγικής οργάνωσης.

Για τον B.Jones (1988) επίσης δεν υπάρχουν αρκετές αποδείξεις για μια ομοιόμορφη τάση προς την υποβάθμιση και την αποειδίκευση ή προς την πολυειδίκευση και την αναβάθμιση των υπευθυνοτήτων. Οι εμπειρίες από τις περισσότερες κατηγορίες εργατών στις νέες τεχνολογίες είναι αποκλίνουσες. Τέλος ασκεί μια σημαντική κριτική στους συγγραφείς που αποδίδουν μια υπέρ-έμφαση στα στάδια του σχεδιασμού και προγραμματισμού και δεν αναλύουν τις διαδικασίες της εφαρμογής και λειτουργίας των νέων εξοπλισμών με αποτέλεσμα να ταυτίζουν την τυπική οργάνωση των εργασιακών ρόλων και των επίσημων καθηκόντων – τα οποία ενδέχεται να αρνούνται στο παραγωγικό προσωπικό να έχει οποιαδήποτε σημαντική

⁷⁵ Όσο πιο τυποποιημένο είναι το προϊόν και λιγότερες αλλαγές υφίσταται τόσο υψηλότερα επίπεδα αυτοματισμού ενδέχεται να επιτευχθούν σ' αυτό τον κλάδο και ίσως λιγότερη ανθρώπινη επέμβαση απαιτείται στη λειτουργία του αυτοματισμού.

συμβολή στις αυτοματοποιημένες διαδικασίες – με τα καθήκοντα που πραγματικά εκτελέστηκαν και τη γνώση που πραγματικά κατέχεται από το εργατικό δυναμικό.

Σε παρόμοια συμπεράσματα με αυτά του B.Jones κατέληξε και η εμπειρική έρευνα της Maryellen R. Kelley (1989) αλλά αυτή τη φορά με δεδομένα από την άλλη μεριά του Ατλαντικού, από τις Η.Π.Α. Κάνοντας μια κριτική ταυτόχρονα στον τεχνολογικό ντετερμινισμό αλλά και σε ένα πλήθος νέων θεωριών που θεωρούν την ανάγκη για ευελιξία σαν ένα βασικό παράγοντα για τον καθορισμό του τεχνικού καταμερισμού της εργασίας, η M.Kelley υποστηρίζει ότι η έρευνά της έκανε φανερό ότι ούτε η τεχνολογία αυτή κάθε αυτή ούτε η ζήτηση για μεγαλύτερη ευελιξία μόνο, είναι οι καθοριστικοί παράγοντες για την οργάνωση της εργασίας. Μάλλον δε, η διανομή των καθηκόντων του προγραμματισμού του νέου εξοπλισμού ανάμεσα στους διάφορους εργασιακούς ρόλους διαμεσολαβείται από ειδικές τεχνικές και οργανωτικές συνθήκες της παραγωγής στην οποία η νέα τεχνολογία εισάγεται. Πιο συγκεκριμένα μάλλον αντανάκλα μια περιοριστική\εξαναγκαστική επιλογή από τη διεύθυνση που εν μέρει καθορίζεται από το μέγεθος της οργάνωσης, το συνδικαλισμό και τις τεχνικές απαιτήσεις της παραγωγής του προϊόντος.

Ωστόσο παρά το γεγονός ότι η τάση της σύγχρονης συζήτησης για τη θεωρία της διαδικασίας της εργασίας είναι προς την υπονόμηση της απλής θέσης για την αποειδίκευση, την αναγνώριση εναλλακτικότητας και την ανάδειξη της σημασίας του ρόλου των διευθυντικών στρατηγικών, μια αρκετά διαφορετική σειρά προσεγγίσεων έχει δημιουργηθεί με τις προσπάθειες των αποκαλούμενων μετά-Τεϋλοριστικών (M.Kelley, 1989: 235) θεωρητικών όπως οι Hirschhorn⁷⁶, Piore & Sabel⁷⁷, Kern & Schumann⁷⁸, Maurice και άλλων. Κοινό τους χαρακτηριστικό είναι ότι θεωρούν τις εξελίξεις στη νέα τεχνολογία και στην οργάνωσή της σαν σημάδια μιας σειράς θεμελιακών αλλαγών που λαμβάνουν ή θα λάβουν χώρα όχι μόνο στο επίπεδο της επιχείρησης αλλά και σε επίπεδο κοινωνικού σχηματισμού και τρόπου παραγωγής. Σίγουρα το έργο τους είναι πολύ ευρύτερο από το στενό ενδιαφέρον αυτής της μελέτης γι'αυτό και δε θα αναλυθεί σ'όλη την έκτασή του. Αυτό που πιθανότατα ενδιαφέρει αυτήν τη στιγμή είναι ότι είτε πρόκειται για την «ευέλικτη εξειδίκευση» είτε για την «κυβερνητική τεχνολογία και την κοινωνικό-τεχνική οργάνωση» είτε για τις «νέες παραγωγικές αντιλήψεις» οι προσεγγίσεις αυτές θεώρησαν ότι ο προγραμματιζόμενος αυτοματισμός εξασφαλίζει την ευελιξία που χρειάζονται οι επιχειρήσεις για να ανταποκριθούν στην αναπτυσσόμενη αστάθεια των αγορών, και κάτω από αυτή την αναγκαιότητα και για να κάνουν πλήρη χρήση των δυνατοτήτων που παρέχουν αυτές οι μορφές ευέλικτου αυτοματισμού, οδηγούνται σε μια ριζοσπαστική αποκέντρωση των υπαρχουσών γραφειοκρατικών δομών και δίνουν μια έμφαση στην εργατική συνεργασία και στην επαύξηση και διεύρυνση των εργατικών ειδικεύσεων και καθηκόντων. Με άλλα λόγια κάτω από την αναγκαιότητα της

⁷⁶ Hirschhorn,L (1984), "Beyond Mechanization: Work and Technology in a Post-Industrial Age", Cambridge, Mass: MIT Press.

⁷⁷ Piore,M & Sabel,C (1984) "The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity", New York: Basic Books.

⁷⁸ Kern,H & Schumann,M (1989) "New Concepts of Production in German Plants" in P.Katzenstein (ed) "Industry and Politics in West Germany: Towards the Republic", Ithaca, NY: Cornell University Press.

ευελιξίας και για να εκμεταλλευτούν πλήρως τις ικανότητες του προγραμματιζόμενου αυτοματισμού οι επιχειρήσεις οδηγούνται σε μετά-Τεϋλοριστικές μορφές οργάνωσης της εργασίας με ιδιαίτερα αναβαθμισμένο το ρόλο των εργαζόμενων που παραμένουν στην εργασιακή διαδικασία. Οι προσεγγίσεις αυτές έχουν δεχθεί ισχυρή κριτική και η εμπειρική τους επαλήθευση όπως θα δούμε και παρακάτω είναι πολύ περιορισμένη.

Σίγουρα αυτό το «οδοιπορικό» μέσα στις θεωρητικές προσεγγίσεις που αφορούν τη νέα τεχνολογία και την εργασία σ' αυτή, δεν μπορεί να χαρακτηριστεί εξαντλητική – κάτι άλλωστε που δεν επιδιώξαμε – αλλά φιλοδοξεί τουλάχιστον, να έχει αναφερθεί στις κύριες τάσεις αυτής της συζήτησης, μιας και οι παραλλαγές τους είναι πολυπληθείς και η εξαντλητική αναφορά σ' αυτές θα απαιτούσε ένα διαφορετικό εστιασμό αυτής της μελέτης.

Οι παραπάνω αναφορές έκαναν φανερό ότι η μονοδιάστατη και μονογραμμική προσέγγιση μιας απλής θέσης για την αποειδίκευση, όχι μόνο δεν μπορεί να τεκμηριωθεί από τις ιστορικές εξελίξεις και από τις εμπειρίες των σύγχρονων μορφών αναδιοργάνωσης της εργασίας, αλλά κυρίως αδυνατεί να συλλάβει την πολυπλοκότητα των σχέσεων εργασίας. Οι συλλήψεις αυτές μ' ένα μονολιθικό τρόπο ερμηνεύουν τις αλλαγές που έχουν υποστεί οι εργατικές ειδικεύσεις στην περίοδο του καπιταλισμού, ταυτίζοντας μια πολιτική εξουσίας με την ίδια την πραγματικότητα, με αποτέλεσμα κρισιμότετοι παράγοντες να αγνοούνται χάνοντας την ερμηνευτική τους αξία. Έτσι οι πολιτικές ανασύνθεσης των εργασιακών καθηκόντων αναγκαστικά θεωρούνται «διακοσμητικής φύσης», η εργατική αντίσταση αγνοείται, η σημασία των αγορών εργασίας και της κεφαλαιακής συσσώρευσης περιθωριοποιείται και στην εργασία αναγνωρίζεται ένας παθητικός ρόλος που την ταυτίζει με αντικειμενικό όρο της παραγωγής.

Οι αδυναμίες αυτές της απλής θέσης για την αποειδίκευση έχουν αναγνωριστεί ευρύτατα μέσα στα πλαίσια της θεωρίας για τη διαδικασία της εργασίας, ενώ σημαντικές προσπάθειες έχουν γίνει, όπως αναφέραμε παραπάνω, για να ενσωματωθούν αυτές οι κριτικές στον κεντρικό πυρήνα της θεωρίας. Οι προσπάθειες αυτές κατευθύνονται ή προς τη διαμόρφωση μιας πιο πολύπλοκης θέσης για την αποειδίκευση την οποία παρουσιάζει σαν μεγάλη τάση της καπιταλιστικής διαδικασίας της εργασίας που χαρακτηρίζεται όμως από εγγενείς αντιφάσεις και περιορισμούς (Thompson, 1983), ή προς τη θεώρηση της αποειδίκευσης σαν μίας από τις δυνάμεις πολιτικές τις οποίες μπορεί να ακολουθήσει η διεύθυνση σε σχέση με τη θέση της εργασίας στον τεχνικό καταμερισμό της εργασίας (Friedman, 1977, Littler, 1990, Child, 1988). Αν και οι δύο προσεγγίσεις λαμβάνουν υπόψη τους ένα ευρύ φάσμα ερμηνευτικών μεταβλητών, φωτίζοντας όλο και περισσότερες πτυχές της φύσης των σχέσεων εργασίας, η διαφορά τους είναι διαφορά έμφασης, καθώς η πρώτη επικεντρώνει στην τάση αποειδίκευσης ερμηνεύοντας τα όριά της, και τους περιορισμούς τους, ενώ η δεύτερη προσέγγιση προχωράει παραπέρα αναγνωρίζοντας την ύπαρξη μιας άλλης εναλλακτικής στρατηγικής η οποία οικοδομείται στις αντιφάσεις και τα όρια της αποειδίκευσης, χωρίς να στερείται όμως και η ίδια από τέτοιους περιορισμούς.

4. ΟΙ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΑΙ Ο ΕΛΕΓΧΟΣ.

Όπως έγινε φανερό από τις παραπάνω αναφορές η συζήτηση για τα ζητήματα της αποειδίκευσης και του τεχνικού καταμερισμού της εργασίας, όχι μόνο άμεσα στράφηκε στις έννοιες του ελέγχου για να προσδιορίσει μία από τις διαστάσεις των εργατικών ειδικεύσεων, των διευθυντικών στρατηγικών και της εργατικής αντίστασης, σαν διαμεσολαβητικών παραγόντων, αλλά κυρίως ανέδειξε την ερμηνευτική αξία της φύσης των σχέσεων ελέγχου και ευρύτερα των σχέσεων εργασίας, καθιστώντας σαφή την κατεύθυνση των παραπέρα θεωρητικών αναζητήσεων. Πράγματι παράλληλα με τις θεωρητικές εξελίξεις για τα ζητήματα της αποειδίκευσης και σε άμεση αλληλεπίδραση μαζί τους, διαμορφώνονταν μια φιλολογία στα πλαίσια αυτής της συζήτησης, που επικεντρώνονταν σε ζητήματα «διευθυντικών στρατηγικών και ελέγχου».

Η κεντρικότητα αυτών των θεμάτων κατέστησε το δεύτερο αυτό βασικό θεωρητικό χώρο στον οποίο εστίασε η σύγχρονη συζήτηση για τη διαδικασία της εργασίας, σε περιοχή η οποία παρουσίασε τη μεγαλύτερη θεωρητική εξέλιξη και δυναμική στα τελευταία χρόνια και χαρακτηρίστηκε από ένθερμες θεωρητικές διαμάχες (Littler, 1990: 46).

Σ'αυτήν την ενότητα εμείς θα επιχειρήσουμε να ταξινομήσουμε οργανικά την εξέλιξη αυτών των θεωρητικών αναζητήσεων και να περιγράψουμε τις θεωρητικές και ερευνητικές συμβολές γύρω απ'αυτά τα πολύμορφα ζητήματα πάντα με μια κριτική οπτική, εστιάζοντας κατεξοχήν στις έννοιες και τις μορφές του ελέγχου, των διευθυντικών στρατηγικών για την εργασία, της εργατικής αντίστασης, της συναίνεσης και νομιμοποίησης, των εργοστασιακών καθεστώτων, των διαστάσεων της εργασιακής διαδικασίας και ευρύτερα στη φύση των σχέσεων εργασίας που εκφράζονται μέσω αυτών.

4.1. Οι Πρώτες Συλλήψεις των Σχέσεων Ελέγχου.

Όπως αναφέρει ο M.Burawoy (1985: 26) και όπως έχουμε και εμείς συμπεράνει στο πρώτο κεφάλαιο αυτής της μελέτης, η έννοια του ελέγχου είχε και έχει χρησιμοποιηθεί στα πλαίσια των κοινωνικών επιστημών που ασχολήθηκαν με τις οργανώσεις, μ'ένα γενικό τρόπο, εξυπηρετώντας τη δημιουργία ανιστόρητων αναφορών, και μυστικοποιώντας τη λειτουργία τους, καθώς δεν ενσωματώνονται σ'αυτήν ζητήματα του είδους, του ποιος και τι ελέγχεται, για ποιους σκοπούς, πώς και από ποιόν, με αποτέλεσμα να επιτευχθεί μια συσκότιση των κοινωνικών σχέσεων στην εργασία.

Στις σύγχρονες απαρχές της, η θεωρία για τη διαδικασία της εργασίας, ανεξάρτητα με τις παραλλαγές της αναγνώρισε καθολικά την αδυναμία των μηχανισμών της αγοράς να ρυθμίσουν από μόνοι τους τη διαδικασία της εργασίας και άρα κατά επέκταση την ύπαρξη της αναγκαιότητας του ελέγχου, για το κεφάλαιο, με

αποτέλεσμα ο στόχος αυτός, να θεωρηθεί σαν η πιο θεμελιακή λειτουργία για την καπιταλιστική διεύθυνση.

Όπως ήδη αναφέραμε η σύλληψη αυτή, ξεκίνησε από την ανάλυση του H.Braverman (1974), ο οποίος θεωρούσε ότι η λογική του καπιταλιστικού ελέγχου, εκφράστηκε και θεωρητικοποιήθηκε με τον καλύτερο τρόπο μέσα από τη λογική του Τεϋλορισμού, καθώς η διεύθυνση αναλαμβάνει την υπευθυνότητα της παραγωγής, αναθέτοντας στους άμεσους παραγωγούς τα καθήκοντα της εκτέλεσης και διατηρώντας για τον εαυτό της το μονοπώλιο της γνώσης που της επιτρέπει να ελέγχει την εργασιακή διαδικασία. Είναι φανερό ότι αυτή η σύλληψη του ελέγχου, στηρίζεται σε μια απλή αντίθεση του craft control με το διευθυντικό έλεγχο, και καθώς αντλείται από την υπονόμηση της «τέχνης» (Burawoy, 1985: 26), θεωρώντας σαν βασικό της μέσο την αποειδίκευση της εργασίας, αναπόφευκτα επικεντρώθηκε κατεξοχήν στο χώρο του τεχνικού καταμερισμού της εργασίας. Τέλος η αναγκαιότητα του ελέγχου ή με άλλα λόγια η αναγκαιότητα να ελαχιστοποιηθεί η αυτονομία της εργασίας και να μετατραπεί σε αντικειμενικό όρο της παραγωγής, θεμελιώνεται πάνω στην υπόθεση ότι οι καπιταλιστικές σχέσεις είναι ανταγωνιστικές και επομένως απαιτούν την επιβολή της θέλησης και των συμφερόντων της διεύθυνσης\κεφαλαίου, πάνω στα διαφορετικά συμφέροντα των άμεσων παραγωγών.

Την ίδια χρονιά με το έργο του H.Braverman, ο Stephen A.Marglin στο περίφημο άρθρο του «What do bosses do?», αναζητώντας στις απαρχές του καπιταλισμού, το περιεχόμενο και τη σημασία της κοινωνικής οργάνωσης στην καπιταλιστική παραγωγή, εμπλέκεται σε μια σχετική ανάλυση. Αναγνωρίζοντας ότι στη διάρκεια της καπιταλιστικής εξέλιξης, ο «πραγματικός παραγωγός» έχασε τον έλεγχο της παραγωγής, τόσο όσον αφορά το αποτέλεσμά⁷⁹ της, όσο αφορά όμως και τη διαδικασία της, υποστηρίζει ότι η λειτουργία της ιεραρχικής οργάνωσης της δουλειάς που έχει διαμορφωθεί, δεν είναι η τεχνική αποδοτικότητα, αλλά η συσσώρευση.

Πιο συγκεκριμένα για τον S.Marglin (1976: 14-15) ο καπιταλιστικός καταμερισμός της εργασίας ήταν το αποτέλεσμα μιας αναζήτησης όχι για μια τεχνολογικά ανώτερη οργάνωση της δουλειάς, αλλά για μια οργάνωση η οποία να εγγυάται στον εργοδότη ένα ουσιαστικό ρόλο στην παραγωγική διαδικασία σαν το φορέα της ενοποίησης και του ελέγχου των ξεχωριστών προσπαθειών των άμεσων παραγωγών. Παρόμοια η εμφάνιση και η επιτυχία της εργοστασιακής μορφής παραγωγής δε βρίσκονταν στην τεχνολογική του ανωτερότητα, αλλά στην υποκατάσταση του εργατικού ελέγχου πάνω στη διαδικασία της δουλειάς και στην ποσότητα των παραγόμενων προϊόντων, απ' αυτό των καπιταλιστών, ενώ η κοινωνική λειτουργία του ιεραρχικού ελέγχου της καπιταλιστικής παραγωγής είναι η εξασφάλιση της κεφαλαιακής συσσώρευσης μάλλον παρά της τεχνικής αποδοτικότητας.

Όπως και στις περιπτώσεις του K.Marx και H.Braverman, αν και δεν υπάρχει ένας συγκεκριμένος ορισμός, η έννοια του ελέγχου στην ανάλυση του S.Marglin προέρχεται μέσα από μια ιστορική οπτική και σύγκριση της θέσης που κατείχαν οι άμεσοι παραγωγοί στα πλαίσια των καπιταλιστικών μορφών παραγωγής σε σχέση μ' αυτή των καπιταλιστών. Και εδώ επομένως αυτή η έννοια προσδιορίζεται καταρχήν μέσα από την αντίθεση εργατικού και καπιταλιστικού ελέγχου ενώ η φύση που της

⁷⁹ Δηλαδή το προϊόν της παραγωγικής διαδικασίας, το οποίο ανήκει πλέον στον κεφαλαιοκράτη.

αποδίδουν είναι μηδενικού αθροίσματος, καθώς ότι κερδίζει η μία μεριά χάνεται από την άλλη. Στην εμφανή προσπάθειά του να κριτικάρει το τότε κυρίαρχο μοντέλο του τεχνολογικού ντετερμινισμού, ανασύρθηκε και αναβαθμίστηκε η σημασία των σχέσεων ελέγχου σε σχέση με το ρόλο της τεχνολογίας, καθώς θεωρήθηκαν ότι οι εξελίξεις σ' αυτό το ενδιάμεσο⁸⁰ πεδίο των σχέσεων, είναι που καθορίζουν την κοινωνική και οικονομική οργάνωση της παραγωγής. Όσον αφορά το συγκεκριμένο περιεχόμενο αυτής της έννοιας στο έργο του S.Marglin, είναι αρκετά σαφής καθώς δεν αποτέλεσε αντικείμενο προσδιορισμού για το συγγραφέα, ενώ αντίθετα υπονοείται μια χρήση της που την περιορίζει κατεξοχήν στον έλεγχο της οργάνωσης και λειτουργίας της εργασιακής διαδικασίας και εν μέρει στις ιεραρχικές δομές ελέγχου των εργασιακών καθηκόντων.

Ο David M.Gordon (1976: 20) συνοψίζοντας τις υποθέσεις των H.Braverman και S.Marglin υποστηρίζει ότι το προφανές συμπέρασμα είναι ότι δεν υπάρχουν καθολικά αποδοτικές δυνάμεις και σχέσεις της παραγωγής για όλες τις κοινωνίες, ενώ όσο αφορά τον καπιταλισμό, στα πλαίσια του έχει αναπτυχθεί μια παραγωγική διαδικασία η οποία όχι μόνο παράγει αγαθά αλλά επίσης ελέγχει και τους εργάτες που λαμβάνουν χώρα σ' αυτήν. Αναγνωρίζοντας την ασάφεια, τόσο των μέχρι τότε συλλήψεων για τον έλεγχο, όσο και της σχέσης του με την τεχνική αποδοτικότητα, ο D.Cordon επιχείρησε να προάγει ακόμα παραπέρα αυτή τη συζήτηση, επιχειρώντας ένα διαφορετικό εννοιολογικό προσδιορισμό του.

Έτσι ορίζει την έννοια του ελέγχου σαν την «ποιοτική αποδοτικότητα» της παραγωγικής διαδικασίας⁸¹ σε αντίθεση με την «ποσοτική αποδοτικότητα». Πιο συγκεκριμένα μια παραγωγική διαδικασία είναι ποιοτικά (περισσότερο) αποδοτική αν αυτή μεγιστοποιεί τη δυνατότητα της κυρίαρχης τάξης να αναπαράγει την κυριαρχία της στην κοινωνική διαδικασία της παραγωγής και να περιορίζει την αντίσταση των άμεσων παραγωγών σ' αυτήν την κυριαρχία (Cordon, 1976: 23). Πιο συγκεκριμένα για τον καπιταλισμό οι παραγωγικές διαδικασίες εμπεριέχουν καπιταλιστική αποδοτικότητα αν αυτές με τον καλύτερο τρόπο αναπαράγουν τον καπιταλιστικό έλεγχο επάνω τους, και περιορίζουν την προλεταριακή αντίσταση σ' αυτόν τον έλεγχο. Ο καπιταλιστικός ανταγωνισμός στις αγορές αναγκάζει τον καπιταλιστή στη σχετική βελτίωση της ποσοτικής αποδοτικότητας, ενώ η ταξική πάλη απαιτεί από το κεφάλαιο την ποιοτική αποδοτικότητα, αν και στην πράξη μέσα από την ενότητα της παραγωγής αυτές οι «αναγκαιότητες» δε διαχωρίζονται.

Εφαρμόζοντας αυτή τη θεωρητική δομή στην ανάλυση της ανάπτυξης του βιομηχανικού καπιταλισμού, υποστηρίζει ότι οι καπιταλιστές αρχικά αναζήτησαν ποσοτικά αποδοτικές παραγωγικές διαδικασίες, αλλά η αναπτυσσόμενη αντίσταση της εργατικής τάξης, εξανάγκασε αυτούς να στραφούν περισσότερο στις ποιοτικά αποδοτικές παραγωγικές διαδικασίες. Οι επιχειρήσεις οι οποίες εφάρμοσαν τους πιο επιτυχημένους συνδυασμούς απέκτησαν ένα συγκριτικό πλεονέκτημα σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους, όχι αναγκαία γιατί ελαχιστοποιούνταν το κόστος τους με την έννοια των τιμών της παραγωγής τους, αλλά κυρίως διότι εξασφάλιζαν ένα πειθαρχημένο εργατικό δυναμικό, αποφεύγοντας τις εργατικές αναταραχές και

⁸⁰ Ο καπιταλιστικός έλεγχος θεωρήθηκε ότι αποτελούσε το μέσο για μια επιτυχή κεφαλαιακή συσσώρευση, που ήταν πάντα ο τελικός σκοπός της καπιταλιστικής παραγωγής.

⁸¹ Η έννοια αυτή αποκτά νόημα μόνο στα πλαίσια των ταξικών τρόπων παραγωγής.

διευκολύνοντας την εξαγωγή του πλεονάσματος από την εργασία. Οι αναλύσεις αυτές υπονοούν ρητά και το είδος της σχέσης που υπάρχει ανάμεσα στην ποσοτική και ποιοτική αποδοτικότητα, που αν και διέπονται από μια στενή αλληλεπίδραση, σαν αποφασιστικός παράγοντας παρουσιάζεται η προστακτική του ελέγχου.

Ο D.Gordon (1976) διαμορφώνοντας αυτήν τη θεωρητική δομή, η οποία άμεσα σχετίζεται με τις αναλύσεις του K.Marx για τη φύση του εμπορεύματος και την τυπική και πραγματική υπαγωγή της εργασίας, αν και κινείται στα πλαίσια των προηγούμενων αναφορών, ήταν από τους πρώτους που επιχείρησαν έναν εννοιολογικό προσδιορισμό της κεντρικής έννοιας του ελέγχου (ποιοτικής αποδοτικότητας). Η έννοια αυτή στο έργο του, δεν αντλείται από τις εξελίξεις στο χώρο της «τέχνης», ούτε κινείται στα πλαίσια μιας τάσης για την αποειδίκευση, αλλά αντίθετα συλλαμβάνεται με όρους κοινωνικών σχέσεων και συγκεκριμένα ταξικών σχέσεων. Αν και η επιλογή του να αναφερθεί στην έννοια του ελέγχου με όρους κοινωνικών σχέσεων ήταν μάλλον επιτυχημένη αν κρίνουμε από τις σημερινές εξελίξεις στο χώρο αυτής της συζήτησης, το γεγονός ότι υιοθετεί μια ερμηνευτική μεταφορά της φύσης των σχέσεων μεταξύ των τάξεων στα πλαίσια του κοινωνικού τρόπου παραγωγής και μέσα στα πλαίσια της άμεσης παραγωγικής διαδικασίας, υπονομεύει πλέον την αξιοπιστία της όλης θέσης του. Όπως θα δούμε και παρακάτω αν και οι κοινωνικές σχέσεις στην παραγωγή επηρεάζονται και δρουν στα πλαίσια των ευρύτερων ταξικών σχέσεων, είναι σημαντικό λάθος να υποθέσουμε ότι αποτελούν απλώς προέκταση τους στους χώρους εργασίας. Ωστόσο παρά τη σημαντική αυτή αδυναμία και παρά το γεγονός ότι και αυτός διαμορφώνει μια έννοια μηδενικού αθροίσματος ανάμεσα στην κεφαλαιακή κυριαρχία και την προλεταριακή αντίσταση, η σύλληψη του D.Gordon, έχει το πλεονέκτημα ότι ρητά ενσωματώνει την εργατική αντίσταση όπως και το ότι διαμορφώθηκε σαν έννοια που δε δεσμεύεται σ'ένα συγκεκριμένο είδος σχέσεων ανάμεσα στο κεφάλαιο και την εργασία (π.χ στον τεχνικό καταμερισμό της εργασίας, ή στις ιεραρχικές σχέσεις κá) όπως και το ότι δεν περιορίζεται μόνο στα πλαίσια του καπιταλιστικού τρόπου παραγωγής, έχοντας ερμηνευτική αξία και πέρα απ'αυτόν, όπως και σε σχέση με το σχεδιασμό μιας «σοσιαλιστικής στρατηγικής».

Ένα χρόνο αργότερα, την άνοιξη του 1977, μια ομάδα θεωρητικών που αποκαλούνταν εκείνη την περίοδο Brighton Labour Process Group⁸², εισέρχονται στα πλαίσια αυτής της συζήτησης, με μια παρόμοια περίπου γενική θεωρητική δομή, υποστηρίζοντας την ύπαρξη μιας διττής κυριαρχίας του κεφαλαίου πάνω στην εργασία, η οποία παίρνει πρώτα τη μορφή της ιδιοκτησίας των μέσων παραγωγής και δεύτερο τη μορφή του πραγματικού έλεγχου πάνω στη διαδικασία της παραγωγής, κυριαρχία η οποία απαιτεί μια συνεχή αναπαραγωγή (B.L.P.G., 1977: 3). Αναγνωρίζοντας ότι μέχρι τότε οι Μαρξιστικές αναλύσεις είχαν αγνοήσει τη δεύτερη μορφή κυριαρχίας, εστιάζουν την ανάλυσή τους στα πλαίσια της εργασιακής

⁸² Οι παρακάτω θέσεις είναι αποτέλεσμα συζητήσεων στο Brighton Labour Process Group, ανάμεσα στους Diane Elson, Fabio Erber, John Humphrey, John Mephram, Robin Murray, Hugo Radice, Hubert Schmitz, Keith Smith, Kate Soper και David Youlton.

διαδικασία⁸³ προκειμένου να προσδιορίσουν τις εκεί δομικές σχέσεις ανάμεσα στο κεφάλαιο και την εργασία.

Ακολουθώντας στενά τα Μαρξικά κείμενα, πραγματοποιούν μια πολύ σημαντική διάκριση ανάμεσα στα είδη των κοινωνικών σχέσεων της παραγωγής, η οποία έμελλε να διαδοθεί στα επόμενα χρόνια αυτής της συζήτησης και να πάρει διάφορες μορφές, αλλά κυρίως να συμβάλει στην αποσαφήνιση αρκετών ζητημάτων. Έτσι καταρχήν αναγνωρίζουν, τις σχέσεις της παραγωγής στη σφαίρα της ανταλλαγής⁸⁴ του καπιταλισμού (π.χ ελεύθερη εργασία, μισθοί, ανταλλακτική αξία κλπ) για την γενίκευση και την εκτεταμένη αναπαραγωγή, των οποίων όμως απαιτείται η ανάπτυξη των σχέσεων της παραγωγής μέσα στην παραγωγή, τις οποίες και ταυτίζουν με διάφορες όψεις του ελέγχου της εργασιακής διαδικασίας από το κεφάλαιο. «Προκειμένου ο καπιταλιστικός τρόπος παραγωγής να είναι ηγεμονικός, το κεφάλαιο πρέπει να εγκαθιδρύσει τη δική του ειδική μορφή του ελέγχου πάνω στην εργασία μέσα στην παραγωγή, πρέπει να αναπτύξει ειδικές μορφές εξαναγκασμού» (B.L.P.G., 1977: 4). Ο έλεγχος αυτός είναι αναγκαίος για το κεφάλαιο, διότι ο τυπικός διαχωρισμός της εργασίας από τα μέσα της παραγωγής που επιβάλλουν οι οικονομικές σχέσεις της παραγωγής, αμφισβητείται στην πραγματικότητα από την υλική μορφή της διαδικασίας της εργασίας, όπου η εργασία συνδυάζεται εκ νέου με τα μέσα της παραγωγής και τα αντικείμενα της εργασίας.

Επιχειρώντας έναν ιστορικό προσδιορισμό αυτών των σχέσεων, αναγνωρίζουν ότι στις απαρχές του καπιταλισμού, ο πραγματικός έλεγχος της παραγωγής δεν ήταν ακόμα σταθερά στα χέρια του κεφαλαίου, καθώς οι υπάρχουσες συνθήκες διευκόλυναν την εξασφάλιση ενός βαθμού του ελέγχου στην εργασία. Αν και τυπική αυτή υπαγωγή της εργασίας στο κεφάλαιο, διέπονταν από μια μορφή εξαναγκασμού, η οποία όμως ήταν οικονομικού κυρίως χαρακτήρα – τον εξαναγκασμό δηλαδή που υφίστανται οι φορείς της εργασιακής δύναμης, προκειμένου να πουλήσουν αυτό το εμπόρευμα για να ζήσουν. Με την πάροδο του χρόνου όμως αναπτύσσεται η ειδικά καπιταλιστική εργασιακή διαδικασία, η οποία είναι μία ειδική μορφή του συλλογικού εργάτη, βασισμένη στη χρήση των μηχανών, στην οποία το κεφάλαιο έχει το μονοπώλιο της γνώσης και της εξουσίας πάνω στις σχέσεις του με την εργασία και τα μέσα παραγωγής, χρησιμοποιώντας αυτήν την εξουσία, αυτήν την πραγματική κυριαρχία, προκειμένου να επιτύχει το στόχο της αξιοποίησης.

Προχωρώντας παραπέρα, η ομάδα αυτών των θεωρητικών είναι από τους πρώτους που διακρίνουν διάφορες όψεις της διαδικασίας της εργασίας:

- Τις υλικές μεταμορφώσεις, όπου είναι κεντρικής σημασίας η εξουσία του κεφαλαίου να επιλέξει, σχεδιάσει ή να αναπτύξει το μηχανικό εξοπλισμό και τις άλλες όψεις της τεχνολογίας της εργασιακής διαδικασίας,
- Τον προσδιορισμό και την επιβολή της **πειθαρχίας**, κεντρική λειτουργία του συστήματος των σχέσεων εξουσίας που περιβάλλουν το χώρο των υλικών μεταμορφώσεων,

⁸³ Η ανάλυσή τους δεν αφορά, εργασιακές διαδικασίες οι οποίες δε διέπονται από το νόμο της αξίας (π.χ εκπαίδευση, υγεία) και εργασιακές διαδικασίες οι οποίες δε στηρίζονται στη μισθωτή εργασία (π.χ η οικιακή αναπαραγωγή της εργατικής δύναμης).

⁸⁴ Η των «οικονομικών» σχέσεων της παραγωγής.

- Και τέλος η διαδικασία **πληροφόρησης**, της οποίας η σωστή οργάνωση αποτελεί προϋπόθεση για την απρόσκοπτη λειτουργία των τεχνολογικών και πειθαρχικών συστημάτων (B.L.P.G., 1977: 13).

Όσον αφορά το περιεχόμενο της καπιταλιστικής διαδικασίας της εργασίας και των συγκεκριμένων όψεων της, υποστηρίζουν ότι διέπεται από τρεις έμφυτους νόμους:

- Τον **καταμερισμό της διανοητικής από τη χειρωνακτική εργασία** και συγκεκριμένα ανάμεσα σ'αυτούς που παράγουν ή εφαρμόζουν την επιστημονική και τεχνολογική γνώση στο σχεδιασμό των παραγωγικών συστημάτων και στην καθημερινή λύση των προβλημάτων που προκύπτουν από τη λειτουργία τους και σ'αυτούς των οποίων η σχέση με το παραγωγικό σύστημα υπολογίστηκε, τυποποιήθηκε και εξειδικεύτηκε προκειμένου να παραχθεί μια απόδοση εκ των προτέρων γνωστή.
- Τον **ιεραρχικό έλεγχο** που ασκεί το κεφάλαιο/διεύθυνση, ο οποίος προκύπτει από τον ανταγωνιστικό χαρακτήρα της καπιταλιστικής εργασιακής διαδικασίας και του οποίου οι μορφές ενδέχεται να ποικίλουν και στα πλαίσια του οποίου η «αυτονομία» είναι δυνατή μόνο με την προϋπόθεση μιας διεύρυνσης της υλικής βάσης της καπιταλιστικής εξουσίας.
- Και τέλος την τάση της **αποειδίκευσης**, που αναλύσαμε στην προηγούμενη ενότητα.

Η προσπάθεια του Brighton Labour Process Group θα πρέπει να θεωρηθεί σημαντικότερη για τη μέχρι τότε εξέλιξη της θεωρίας για τη διαδικασία της εργασίας και ιδιαίτερα γύρω από τα ζητήματα του «ελέγχου». Ακολουθώντας μια ξεκάθαρα Μαρξική μεθοδολογία, κινήθηκαν από τις πιο γενικές στις πιο συγκεκριμένες έννοιες, για να διατυπώσουν τις τάσεις που τις διέπουν. Από τις σχέσεις της παραγωγής, στις σχέσεις στην παραγωγή, στη διάκριση διαφορετικών οργανικών όψεων της εργασιακής διαδικασίας και αντίστοιχων υποσυνόλων κοινωνικών σχέσεων, για να διατυπώσουν τελικά «νόμους» που καθορίζουν το περιεχόμενο αυτών των σχέσεων. Το σχήμα αυτό έχει το σημαντικό πλεονέκτημα της ερμηνευτικής σύνδεσης ανάμεσα στα διαφορετικά επίπεδα σχέσεων στα πλαίσια ενός κοινωνικού τρόπου παραγωγής, και της αποτροπής του εμπειρισμού⁸⁵, αλλά όπως και σ'αυτήν τη συγκεκριμένη περίπτωση τείνει προς τη διατύπωση γενικών «νόμων», μειονέκτημα από αποκτά μεγαλύτερες διαστάσεις σ'έναν ερευνητικό και θεωρητικό χώρο που έχει αποδειχθεί ότι διέπεται από μια πολυμορφία τάσεων, αντιτάσεων και στρατηγικών.

Όπως και στην περίπτωση του D.Gordon, η ομάδα του Brighton χρησιμοποιεί όρους κυριαρχίας και εξαναγκασμού για να προσδιορίσει τις σχέσεις ελέγχου, μια προσέγγιση που όπως θα αποδειχθεί από την εξέλιξη αυτής της συζήτησης ήταν μάλλον μονόπλευρη, καθώς αγνόησε τη διάσταση της συναίνεσης. Όσον αφορά το ιστορικό τους σχήμα για τις απαρχές του ελέγχου, προήλθε από τις Μαρξικές έννοιες της τυπικής και πραγματικής υπαγωγής της εργασίας, με αποτέλεσμα να συμπυκνώνει όλες τις σχετικές τους αδυναμίες που έχουμε εντοπίσει στην αντίστοιχη ενότητα. Σχετικά με την προσπάθειά τους να προσδιορίσουν διάφορες όψεις της διαδικασίας

⁸⁵ Γι'αυτό άλλωστε με διάφορες μορφές το Μαρξικό αυτό σχήμα επιβιώνει και στις σύγχρονες εξελίξεις αυτής της συζήτησης.

της εργασίας, είναι αναμφισβήτητα θετική καθώς περιορίζει την ασάφεια της όλης συζήτησης⁸⁶, αν και η συγκεκριμένη διάκριση ήταν μάλλον ανεπιτυχής τόσο γιατί αγνόησε χώρους όπως η σχέση απασχόλησης (διαδικασίες πρόσληψης, προαγωγών, απόλυσης κá) και οι οριζόντιες σχέσεις μεταξύ των εργαζόμενων, όσο και για το περιεχόμενο που απέδωσε στις κατηγορίες που αναγνώρισε. Ενώ τέλος και σ' αυτήν την περίπτωση, η τάση για τον ιεραρχικό έλεγχο είναι έμφυτο χαρακτηριστικό της καπιταλιστικής παραγωγής, εξαιτίας της ανταγωνιστικής φύσης αυτού του τρόπου παραγωγής, σύλληψη που μάλλον μηχανικά μεταφέρει τη φύση των οικονομικών σχέσεων στις σχέσεις στην παραγωγή, ο ιεραρχικός έλεγχος περιορίζεται κυρίως στη διάσταση της πειθαρχίας, και η εργατική αντίσταση και γενικότερα η ταξική πάλη αποκτούν ερμηνευτική σημασία μόνο για τη συγκεκριμένη μορφή που θα πάρουν αυτές οι έμφυτες τάσεις.

Τέλος ο R.Edwards (1979), ένας από τους κλασικούς θεωρητικούς αυτής της συζήτησης, αναγνωρίζοντας κάποιες από τις ατέλειες των προηγούμενων προσπαθειών, επιχειρεί πιο συστηματικά έναν εννοιολογικό προσδιορισμό της έννοιας του διευθυντικού ελέγχου. Και αυτός ξεκινά από τη Μαρξική δομή της αναγκαιότητας της διεύθυνσης να εξάγει από την εργασιακή δύναμη (ικανότητα για εργασία) πραγματική εργασία ή με άλλα λόγια από τη διάκριση ανάμεσα σ' αυτό που αγοράζει στις αγορές εργασίας και σ' αυτό που πραγματικά χρειάζεται στα πλαίσια της παραγωγικής διαδικασίας.

Οι βασικές αυτές σχέσεις στην παραγωγή αποκαλύπτουν για τον R.Edwards (1979: 12), τόσο την αντικειμενική βάση για τη σύγκρουση στο χώρο εργασίας, όσο και το πρόβλημα του ελέγχου. Έτσι η σύγκρουση υπάρχει γιατί τα συμφέροντα των εργατών και των εργοδοτών/διευθυντών συγκρούονται, ενώ ο έλεγχος καθίσταται προβληματικός διότι σε αντίθεση με τα άλλα εμπορεύματα, η εργασιακή δύναμη, εμπεριέχεται στους ανθρώπους οι οποίοι έχουν τις δικές τους ανάγκες και συμφέροντα και οι οποίοι έχουν τη δυνατότητα να αντισταθούν.

Προχωρώντας ακόμα παραπέρα από τους μέχρι τότε προσδιορισμούς της έννοιας του ελέγχου, πραγματοποιεί μια σημαντική εννοιολογική διάκριση ανάμεσα στο συντονισμό και τον έλεγχο, και επιχειρεί να προσδιορίσει τις διαστάσεις κάθε συστήματος ελέγχου. Εμπνεόμενος αναμφισβήτητα από τη Μαρξική σύλληψη της διττής φύσης της καπιταλιστικής διεύθυνσης – που είχε αγνοηθεί από τον H.Braverman – και κινούμενος προς μια κατεύθυνση κριτικής της δημοφιλούς φιλολογίας της διεύθυνσης, υποστηρίζει ότι οι λειτουργίες του συντονισμού (co-ordination) είναι αναγκαίες στα πλαίσια κάθε κοινωνικής παραγωγής, ανεξάρτητα από το πλαίσιο του κοινωνικού συστήματος μέσα στο οποίο εντάσσεται, προκειμένου να αποφευχθεί η τυχαία και σπάταλη χρήση των μέσων παραγωγής και να εξασφαλιστεί η αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα της παραγωγικής διαδικασίας. Αντίθετα ο έλεγχος αποκτά νόημα μόνο στις ταξικές κοινωνίες, όπου και ορίζεται σαν η ικανότητα των κυρίαρχων κοινωνικών ομάδων της παραγωγικής διαδικασίας να αποκτήσουν την επιθυμούμενη εργασιακή συμπεριφορά από τους εργάτες (Edwards, 1979: 17).

Στα πλαίσια του καπιταλιστικού τρόπου παραγωγής, οι λειτουργίες του συντονισμού στην παραγωγική διαδικασία αποκτούν μια ειδική μορφή του top-down

⁸⁶ Δεν είναι τυχαίο άλλωστε ότι παρόμοια προσπάθεια πραγματοποιήσαν αρκετά χρόνια μετά, οι C.Littler (1982, 1990) και A.Friedman (1990).

συντονισμού, όπου η κορυφή της ιεραρχικής πυραμίδας (καπιταλιστές και η διεύθυνση) πρέπει να μπορεί να ελέγχει ή με άλλα λόγια να αποκτά την επιθυμούμενη εργασιακή συμπεριφορά από τη βάση (τους άμεσους παραγωγούς), με αποτέλεσμα «να είναι περισσότερο κατάλληλο να μιλάμε για έλεγχο παρά για συντονισμό, αν και φυσικά ο έλεγχος είναι ένα μέσο του συντονισμού». Για τον R.Edwards η ικανότητα για την απόκτηση της επιθυμούμενης εργασιακής συμπεριφοράς υπάρχει σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό, καθώς εξαρτάται από τη σχετική ισχύ των συγκρουόμενων ομάδων, αλλά όσο συνεχίζει να υφίσταται η καπιταλιστική παραγωγή, ο έλεγχος σε κάποιο βαθμό λαμβάνει χώρα στους κόλπους της.

Η επιθυμούμενη εργασιακή συμπεριφορά στα πλαίσια του καπιταλισμού απαιτεί καταρχήν την αποφυγή μαχητικών κινήσεων αντίδρασης από τους εργαζόμενους, αλλά ταυτόχρονα και τη μεγαλύτερη απόσπαση εργασίας από μια δοσμένη μονάδα εργασιακής δύναμης, ενώ για την επίτευξη του ελέγχου βασική είναι η λειτουργία του εξαναγκασμού.

Όπως γίνεται φανερό, για τον R.Edwards ο έλεγχος μπορεί να αποκτήσει την μορφή διαφόρων συστημάτων – στα πλαίσια του καπιταλισμού – αλλά κάθε σύστημα ελέγχου θεωρεί ότι αποτελείται, από τρία θεμελιακά συστατικά, τα οποία εκφράζουν τα σημεία στα οποία εστιάζει για να προσδιορίσει «τις κοινωνικές σχέσεις της παραγωγής μέσα στην επιχείρηση» (Edwards, 1979: 18):

- Η **κατεύθυνση** ή ένας μηχανισμός ή μια μέθοδος με την οποία ο εργοδότης κατευθύνει τα εργασιακά καθήκοντα, προσδιορίζοντας τις χρειάζεται να γίνει, σε τι τάξη, με τι βαθμό ακρίβειας και σε τι χρονικό διάστημα.
- Η **αξιολόγηση**, ή μια διαδικασία με την οποία ο εργοδότης επιβλέπει και αξιολογεί για να διορθώνει τα λάθη στην παραγωγή, να προσδιορίζει την απόδοση του κάθε εργάτη και το ποιοι απ' αυτούς δεν εκτελούν κατάλληλα τα καθήκοντα τους.
- Και η **πειθαρχία**, ή ένας μηχανισμός που οι εργοδότες χρησιμοποιούν για να πειθαρχήσουν και να ανταμείψουν τους εργαζόμενους, προκειμένου να αποσπάσουν τη συνεργασία και ενισχύσουν τη συμμόρφωση με την καπιταλιστική διεύθυνση της διαδικασίας της εργασίας.

Η προσπάθεια του R.Edwards (1979) σαφώς κινείται μέσα στα πλαίσια του θεωρητικού σχήματος που διαμορφώθηκε από τις προηγούμενες αναφορές, αποτελώντας ταυτόχρονα και τη συστηματικότερη εκδοχή αυτών των συλλήψεων. Επιπρόσθετα στη θεωρητική δομή των πρώτων θεωρητικών αυτής της συζήτησης, επαναφέρει τη Μαρξική διάκριση ανάμεσα στις λειτουργίες του συντονισμού και του ελέγχου, ενώ πραγματοποιεί μια σημαντικότερη μετατόπιση στην έμφαση της έννοιας του ελέγχου, καθώς ρητά πλέον αναφέρεται στον έλεγχο της εργασίας και όχι στη γενική και μάλλον ασαφή αρχική σύλληψη του ελέγχου της εργασιακής διαδικασίας⁸⁷. Η μετατόπιση αυτή του επέτρεψε να προσδιορίσει κάποιες από τις διαστάσεις των συστημάτων του ελέγχου της εργασίας, που αναμφισβήτητα παρουσιάζουν αρκετές συγγένειες με την αντίστοιχη προσπάθεια της ομάδας του Brighton με τη διαφορά ότι γι' αυτούς αποτελούσαν όψεις της εργασιακής διαδικασίας. Εκτός από τη μερικότητα

⁸⁷ Η χρήση του όρου «έλεγχος της εργασιακής διαδικασίας», είχε γίνει με τέτοιο τρόπο που ουσιαστικά υπονοούσε τον προσδιορισμό που τελικά καθιέρωσε ο R.Edwards.

αυτής της κατηγοριοποίησης, η οποία θα γίνει φανερή στις επόμενες ενότητες, η σύλληψη του R.Edwards αναπαράγει τη βασική αδυναμία της πρώτης γενιάς θεωρητικών, η οποία εγγυάται κυρίως σε μια δομική προσέγγιση που αγνοεί τον ρόλο του υποκειμένου και σε μια μονοδιάστατη θεώρηση των σχέσεων ελέγχου που εστιάζει κατεξοχήν στις διαστάσεις του εξαναγκασμού.

Συνοψίζοντας επομένως τα πρώτα στάδια της συζήτησης για τις σχέσεις «ελέγχου», μπορούμε να παρατηρήσουμε την ύπαρξη ενός κοινού θεωρητικού πυρήνα παρά την ποικιλία των επιμέρους θέσεων, και μιας όμοιας μεθοδολογικής δομής. Οι παραπάνω συγγραφείς ξεκινώντας από έναν προσδιορισμό των ευρύτερων «οικονομικών» σχέσεων της παραγωγής στα πλαίσια του καπιταλισμού, αναγνωρίζουν τον κεντρικό ρόλο της εργασίας και της σχέσης κεφαλαίου-εργασίας στους κόλπους της εργασιακής διαδικασίας, οροθετώντας έτσι την αυτονομία του αντικειμένου της ανάλυσής τους.

Από τη φύση των παραγωγικών σχέσεων, και συγκεκριμένα από τη φύση της εργασιακής δύναμης και τον ανταγωνιστικό χαρακτήρα αυτού του τρόπου παραγωγής, υποθέτουν την ύπαρξη της αναγκαιότητας του ελέγχου. Οι σχέσεις του κεφαλαίου-εργασίας στην παραγωγή, οροθετούνται κατεξοχήν σαν σχέσεις ελέγχου και οι σχέσεις ελέγχου προσδιορίζονται μέσα από μια απλή αλλά πάντα παρούσα⁸⁸ διαλεκτική ανάμεσα στον έλεγχο και την αντίσταση. Η έννοια της εργατικής αντίστασης δεν αποτέλεσε αντικείμενο της παραμικρής ανάλυσης απ'αυτήν την πρώτη γενιά θεωρητικών, αλλά απλώς χρησιμοποιήθηκε προσθετικά για να προσδιοριστούν οι σχέσεις ελέγχου μέσω της διαλεκτικής τους. Όσον αφορά την έννοια του ελέγχου παρατηρήσαμε μια σταδιακή μετατόπιση της έμφασης από τον έλεγχο της εργασιακής διαδικασίας στον έλεγχο της εργασίας, του οποίου επιχειρήθηκε να προσδιοριστούν κάποιες διαστάσεις, θεωρήθηκε έννοια μηδενικού αθροίσματος με κυρίαρχη αν όχι μοναδική τη διάσταση του εξαναγκασμού, ενώ περιορισμένες ήταν οι αναφορές στις διαδικασίες μέσω των οποίων επιτυγχάνεται ή αναπαράγεται αυτή η κοινωνική σχέση.

4.2. Οι Μορφές Ελέγχου.

Στα πρώτα τους στάδια οι εξελίξεις της θεωρίας για τη διαδικασία της εργασίας που αφορούσαν τις «σχέσεις ελέγχου», κυρίως εστίασαν στην οροθέτηση αυτού του χώρου και στον προσδιορισμό των κεντρικών εννοιών του, ενώ μάλλον περιθωριακές ήταν οι αναζητήσεις προς το κεντρικό ζήτημα των μορφών και των τύπων της κατάστασης του ελέγχου.

Κινούμενες συνήθως σ'ένα υψηλό επίπεδο θεωρητικής αφαίρεσης και άμεσα επηρεασμένες από τη Μαρξική ανάλυση της τυπικής και πραγματικής υπαγωγής της εργασίας στο κεφάλαιο, και του εργοστασιακού δεσποτισμού, οι πρώτες αυτές αναφορές, πραγματοποιούσαν μια υπολανθάνουσα διάκριση ανάμεσα στις καπιταλιστικές μορφές του ελέγχου πριν και μετά την εγκαθίδρυση της

⁸⁸ Έστω και με μια υπολανθάνουσα παρουσία.

εργοστασιακής μορφής παραγωγής. Στην πρώτη περίπτωση ο έλεγχος λάμβανε χώρα κυρίως στη σφαίρα των οικονομικών σχέσεων ενώ στη δεύτερη περίπτωση αποκτώντας τη μορφή του δεσποτισμού-εξαναγκασμού κυριαρχούσε στα πλαίσια πλέον της ίδιας της παραγωγικής διαδικασίας. Πιο συγκεκριμένα φαίνεται να κάνει την ανάλυσή του μόνο ο H.Braverman, θεωρώντας ότι η μοναδική μορφή καπιταλιστικού ελέγχου στα πλαίσια του μονοπωλιακού καπιταλισμού δεν είναι άλλη από το σύστημα του F.W.Taylor.

Ο δομικός χαρακτήρας της ανάλυσης αυτών των πρώτων προσεγγίσεων, οι οποίες θεωρούσαν τον έλεγχο σαν μια de facto κατάσταση της καπιταλιστικής παραγωγής, σε συνδυασμό με μια διεύρυνση της ιστορικής ανάλυσης των σχέσεων εργασίας και των αδυναμιών των προηγούμενων θέσεων, όλο και περισσότερο με την πάροδο του χρόνου έστρεψε το ενδιαφέρον προς την ανάπτυξη μιας τυπολογίας των συστημάτων ελέγχου. Πράγματι στα τέλη της δεκαετίας του 1970 μια σειρά από τέτοιες προσπάθειες αναπτύχθηκαν (Friedman, 1977α, R.Edwards, 1979, Burawoy, 1979), οι περισσότερες από τις οποίες όμως συνδυάστηκαν με μια ευρύτερη ανανέωση και έναν αναπροσανατολισμό των κατευθύνσεων των πρώτων σταδίων της θεωρίας για την εργασιακή διαδικασία⁸⁹. Η κλασικότερη προσπάθεια για τη διαμόρφωση μιας τυπολογίας για τον έλεγχο, που προήλθε από τα πλαίσια του πρώτου θεωρητικού σχήματος που παρουσίασε η εξέλιξη αυτής της συζήτησης, είναι αναμφισβήτητα αυτή του R.Edwards (1979, 1984⁹⁰).

Ο σημαντικός αυτός θεωρητικός διέκρινε την ύπαρξη τριών ιστορικά σημαντικών, «επιτυχημένων» και ουσιαστικά διαφορετικών τρόπων οργάνωσης των συστημάτων ελέγχου της εργασίας, κυρίως μέσα από την ιστορική ανάλυση των καπιταλιστικών σχέσεων εργασίας που προέκυψαν από την εξέλιξη της βιομηχανίας στις Ηνωμένες Πολιτείες:

- Ο πρώτος τύπος είναι ο «**απλός έλεγχος**» (simple control) όπου οι καπιταλιστές ασκούν ανοικτά την εξουσία τους, μ'έναν αυθαίρετο και προσωπικό⁹¹ τρόπο και ο οποίος χαρακτήριζε την οργανωτική βάση του 19^{ου} αιώνα, ενώ σήμερα εμφανίζεται στις μικρές επιχειρήσεις των κλάδων με υψηλό ανταγωνισμό.
- Ο δεύτερος τύπος είναι ο «**τεχνικός έλεγχος**» (technical control), στον οποίο ο μηχανισμός του ελέγχου έχει ενσωματωθεί πλέον στην τεχνολογία της επιχείρησης.
- Και τέλος, ο «**γραφειοκρατικός έλεγχος**» (bureaucratic control) ο οποίος εμπεριέχεται στην κοινωνική οργάνωση της επιχείρησης, στις διαρθρωμένες κοινωνικές σχέσεις της παραγωγής στο σημείο της παραγωγής (Edwards, 1984: 115-116).

⁸⁹ Για το λόγο αυτό οι προσεγγίσεις αυτές (Friedman, 1977, Burawoy, 1979) θα αναλυθούν στα πλαίσια των επόμενων εννοτήτων.

⁹⁰ Το πρωτότυπο αυτού του άρθρου εμφανίστηκε με τον τίτλο "The Social Relations of Production at the Point of Production" το 1978.

⁹¹ Ενδέχεται επίσης να έχουν προσλάβει διευθυντές, οι οποίοι όμως λειτουργούν σε μεγάλο βαθμό με τον ίδιο τρόπο.

Μέσα από την ιστορική του ανάλυση ο R.Edwards αναγνώρισε ότι τα συστήματα του ελέγχου της εργασίας στα πλαίσια των επιχειρήσεων, είχαν υποστεί δραματικές μεταμορφώσεις στην προσπάθειά τους να προσαρμοστούν στις αλλαγές, στο μέγεθος, στις λειτουργίες και στο περιβάλλον των εταιρειών αλλά και στην επιτυχημένη εργατική αντίσταση στους χώρους εργασίας. Κάθε νέα μορφή του ελέγχου εμφανίστηκε μέσα από μια μακροχρόνια διαδικασία επίλυσης και υπέρβασης των αντιφάσεων του προηγούμενου συστήματος, σε μια στιγμή έντασης της σύγκρουσης και των αντιφάσεων που πραγματοποιούνταν στα πλαίσια του (Edwards, 1979: 18). Οι τρεις παραπάνω μορφές θεωρούνται απ' αυτόν το θεωρητικό σαν τα πιο επιτυχημένα παραδείγματα των συστημάτων ελέγχου, τα οποία από τη μία μεριά χαρακτηρίζουν συγκεκριμένα στάδια στην εξέλιξη του καπιταλισμού και από την άλλη εξαιτίας της ανομοιογενούς ανάπτυξης της καπιταλιστικής παραγωγής συνυπάρχουν ταυτόχρονα σήμερα σε διαφορετικούς τομείς της.

Πιο συγκεκριμένα, κατά τον R.Edwards (1984: 117-118, 1979: 18-19) οι περισσότερες επιχειρήσεις του 19^{ου} αιώνα ήταν μικρού μεγέθους και υπόκεινταν σ' έναν ισχυρό ανταγωνισμό στα πλαίσια των αγορών, με αποτέλεσμα να διαθέτουν περιορισμένους πόρους και λίγη «ενέργεια» για να επενδύσουν στη δημιουργία περισσότερο εκλεπτυσμένων δομών διεύθυνσης. Οι επιχειρηματίες περιστοιχισμένοι με λίγους επιστάτες και διευθυντές, διοικούσαν τις επιχειρήσεις ασκώντας προσωπικά την εξουσία, παρεμβαίνοντας στη διαδικασία της εργασίας συχνά για να παροτρύνουν, να εξαναγκάσουν και να απειλήσουν τους εργάτες, να ανταμείψουν την καλή απόδοση και εκτέλεση, να προσλάβουν και να απολύσουν κάποιους στη στιγμή, να ευνοήσουν τους έμπιστους τους και γενικά δρώντας δεσποτικά. Έχοντας το άμεσο συμφέρον για μια αρτιότερη μεταμόρφωση της εργασιακής δύναμης που κατείχαν σε πραγματική εργασία συνδύαζαν μια μεγάλη ποικιλία κινήτρων και ποινών πάντα μ' ένα ιδιοσυγκρασιακό αυθαίρετο και μη συστηματικό τρόπο.

Σε όρους των τριών διαστάσεων των συστημάτων ελέγχου, η ανάλυση του R.Edwards έδειξε ότι κάθε στοιχείο έτεινε να αποκαλύψει απλά ένα άλλο χαρακτηριστικό της προσωπικής σχέσης ανάμεσα στον καπιταλιστή (και/ή την διεύθυνση) και τους εργάτες. Έτσι όσον αφορά τη διάσταση της «κατεύθυνσης», τα εργασιακά καθήκοντα τα οποία έπρεπε να πραγματοποιηθούν καθορίζονταν από τον καπιταλιστή και/ή τη διεύθυνση και ανατίθονταν προς εκτέλεση στους άμεσους παραγωγούς. Όπου η παραγωγή δεν ήταν τυποποιημένη ή πραγματοποιούνταν κατά παρτίδες, απαιτούνταν συνεχής στενή επιστασία, ενώ όπου οι διαδικασίες της ήταν μονότονα επαναλαμβανόμενες, περιλαμβάνονταν ακόμα η ανάθεση των εργατών σε διαφορετικές θέσεις δουλειάς. Οι «αξιολογήσεις» επίσης λάμβαναν χώρα συνεχώς αν και σπάνια μπορούσαν να διακριθούν από την «κατεύθυνση» και να αποκτήσουν μια ξεχωριστή υπόσταση σαν αυτόνομες τυπικές διαδικασίες, ενώ τέλος η «ανταμοιβή» και η «πειθαρχία» έτειναν κάπως να είναι περισσότερο δομημένες αν και η αυθαίρετη δεσποτική εξουσία των διευθυνόντων να επιβάλουν ποινές, αναδείκνυε τα προσωπικά κριτήρια με τα οποία πραγματοποιούνταν η διοίκηση.

Ο έλεγχος επομένως σ' αυτές τις περιπτώσεις, ήταν ένα σύστημα άμεσης τυραννίας, στο οποίο λίγη αντίθεση ήταν δυνατόν να πραγματοποιηθεί. Σε συνδυασμό με το γεγονός ότι το εργατικό δυναμικό ήταν περιορισμένου μεγέθους και ότι έξω από τις πύλες των εργοστασίων είχε διαμορφωθεί ένας σημαντικός εφεδρικός «στρατός εργασίας» πρόθυμος να αντικαταστήσει τα απείθαρχα «χέρια», ο R.Edwards

υποστηρίζει ότι μόνο περιορισμένη επιτυχία είχαν και έχουν οι προσπάθειες των εργατών να αντισταθούν σ' αυτό το δίκτυο σχέσεων κυριαρχίας και εξουσίας.

Το σύστημα του «απλού ελέγχου» επιβιώνει και στις μέρες μας και παρά τις επιμέρους διαφοροποιήσεις του διατηρείται η ουσία των λειτουργιών του, κατά των R.Edwards, στις μικρές επιχειρήσεις του ανταγωνιστικού τομέα των αναπτυγμένων οικονομιών αλλά και στα μεγάλα εργοστάσια των υπανάπτυκτων χωρών.

Προς το τέλος του 19^{ου} αιώνα με την είσοδο του καπιταλισμού στο μονοπωλιακό του στάδιο, εμφανίστηκε μια τάση διεύρυνσης των ατομικών μονάδων του κεφαλαίου, η οποία ουσιαστικά υπονόμωσε το σύστημα του απλού ελέγχου, καθώς ενώ οι ανάγκες των επιχειρήσεων για έλεγχο όλο και διευρύνονταν⁹², η αποτελεσματικότητα αυτού του συστήματος όλο και περιοριζόταν. Πράγματι, καθώς οι επιχειρήσεις άρχισαν να απασχολούν χιλιάδες εργαζόμενους, δεν μπορούσε να υπάρχει η άμεση επαφή των καπιταλιστών-διευθυντών με τους εργαζόμενους⁹³, με αποτέλεσμα αυτήν την αδυναμία, και όλο περισσότερο να επιχειρούν να την εξαλείψουν μέσω της διεύρυνσης του μεγέθους των κατώτερων και μέσων διευθυντικών στρωμάτων, στα οποία και μεταβιβάστηκαν σημαντικές εξουσίες. Οι πρακτικές αυτές οδήγησαν στην «αυτοκρατορία του επιστάτη» ο οποίος και λειτούργησε σαν ένας «μικρό-δεσπότης» στους χώρους παραγωγής. Το γεγονός ωστόσο ότι χρησιμοποίησαν τις εξουσίες τους για την ικανοποίηση δικών τους συμφερόντων που έρχονταν σε σύγκρουση μ' αυτά της επιχείρησης, αλλά και εξαιτίας της καταπίεσης που ασκούσαν στους εργατές, προκάλεσε γρήγορα μια αντίθεση τόσο με τους καπιταλιστές, τα ανώτερα διευθυντικά στρώματα και τους εργατές, με αποτέλεσμα να δημιουργηθεί μια **κρίση ελέγχου**, καθώς και η ικανότητα αντίστασης των άμεσων παραγωγών είχε αυξηθεί με τη διεύρυνση του μεγέθους τους και την παράλληλη οργάνωσή τους.

Με δεδομένη αυτήν την κρίση ελέγχου, οι μεγάλες επιχειρήσεις, κατά τον R.Edwards (1979: 20) άρχισαν να κινούνται με διάφορους τρόπους προς την αναδιοργάνωση της δουλειάς. Έτσι μια σειρά από εμπειρίες – όπως οι πολιτικές πρόνοιας, η επιστημονική διεύθυνση, οι πρακτικές βιομηχανικής ψυχολογίας κá – έκαναν την εμφάνισή τους, αποτελώντας διευθυντικές προσπάθειες για την υπέρβαση της κρίσης, οι οποίες όμως κατά το συγκεκριμένο θεωρητικό, εμπεριείχαν έμφυτες αδυναμίες, οι οποίες δεν τους επέτρεψαν να αποτελέσουν ιστορικά επιτυχημένες μορφές ελέγχου.

Η ιστορική ανάλυση του R.Edwards (1984: 120) ανέδειξε δύο μορφές συστημάτων ελέγχου οι οποίες αποτέλεσαν εναλλακτικούς τρόπους εξόδου από την κρίση, κοινό χαρακτηριστικό των οποίων ήταν ο «δομικός» τους χαρακτήρας. Ο «τεχνικός» και ο «γραφειοκρατικός» έλεγχος⁹⁴ είχαν δύο θεμελιακά πλεονεκτήματα: (i) από την μία μεριά, σαν μηχανισμοί ελέγχου ήταν λιγότερο

⁹² Εξαιτίας όχι μόνο της πολυπλοκότητας των προϊόντων, αλλά κυρίως γιατί η διεύρυνση της κλίμακας της παραγωγής αύξησε πλέον τον κοινωνικό χαρακτήρα της παραγωγικής διαδικασίας.

⁹³ Άμεση προϋπόθεση για τη λειτουργία του συστήματος του άμεσου ελέγχου.

⁹⁴ Αν και ο τεχνικός έλεγχος εμφανίζονταν να έχει δημιουργηθεί από τις πολιτικές των εργοδοτών προς τους εργαζόμενους των βιομηχανικών χώρων παραγωγής, ενώ ο γραφειοκρατικός έλεγχος από τις πολιτικές που στόχευαν στους υπάλληλους γραφείου, μια τέτοια απλή διάκριση δεν έχει νόημα σήμερα.

εμφανείς στους εργάτες και περισσότερο απόκρυφοι και θεσμοθετημένοι καθώς εμπεριέχοντα στην τεχνολογική και κοινωνική δομή των επιχειρήσεων, και (ii) από την άλλη εξασφάλιζαν τον έλεγχο της εργασίας και των «ενδιάμεσων» στρωμάτων, δηλαδή της κατώτερης ή λειτουργικής διεύθυνσης της οποίας η αυτονομία είχε αποτελέσει πηγή προβλημάτων.

Πράγματι, αναγνωρίζοντας ο R.Edwards (1979: 111) την ύπαρξη ενός σημαντικού **κοινωνικού** στοιχείου στην εξέλιξη και επιλογή της τεχνικής, υποστηρίζει ότι οι διάφορες παραγωγικές τεχνικές τείνουν να εξασφαλίσουν μεγαλύτερες ή μικρότερες πιθανότητες για την επίτευξη του ελέγχου πάνω στο εργατικό δυναμικό που τις περιβάλλει. Άρα θεμελιακό κριτήριο για την επιλογή και την ανάπτυξη μιας τεχνικής δεν είναι η αποδοτικότητά της, αλλά το πόσο κερδοφόρα είναι τελικά, ή με άλλα λόγια το πόσο επιτυχημένα εξασφαλίζει την αρτιότερη μεταμόρφωση μιας δοσμένης εργασιακής δύναμης σε πραγματική εργασία. Το σύστημα του **τεχνικού ελέγχου** εμπλέκει το σχεδιασμό του μηχανολογικού εξοπλισμού και της ροής της δουλειάς προκειμένου να ελαχιστοποιήσει τα προβλήματα της μεταμόρφωσης της εργασιακής δύναμης σε εργασία, και είναι δομικού χαρακτήρα με την έννοια ότι εμπεριέχεται στην τεχνολογική δομή την οργάνωση της παραγωγής. Το σύστημα αυτό του ελέγχου κατά τον R.Edwards θα πρέπει να διακριθεί από την απλή μηχανοποίηση, η οποία αυξάνει την παραγωγικότητα της εργασίας χωρίς να μεταβάλλει τα στοιχεία του ελέγχου, καθώς ο έλεγχος δεν είναι έμφυτος στη μηχανή γενικά, αλλά στον καπιταλιστικό σχεδιασμό της τεχνολογίας, όπως πρέπει να διακριθεί και από τον απλό ρυθμό της εργασίας που επιβάλλει η μηχανή, καθώς ο τεχνικός έλεγχος εμφανίζεται μόνο όταν η συνολική παραγωγική διαδικασία του τμήματος ή μεγάλα μέρη της, στηρίζονται πάνω σε μία τεχνολογία η οποία επιβάλλει το βηματισμό και την κατεύθυνση της εργασιακής διαδικασίας, ανεξάρτητα από τη θέληση των «άμεσων» διευθυντικών στρωμάτων.

Το χαρακτηριστικότερο παράδειγμα – αν και όχι το μόνο – του τεχνικού ελέγχου είναι η γραμμή συναρμολόγησης του H.Ford, η οποία δημιούργησε μια «τεχνολογική αναγκαιότητα» στην αλληλουχία και το ρυθμό των εργασιακών καθηκόντων. Το αποτέλεσμα ήταν η αντικατάσταση της ανθρώπινης κατεύθυνσης από την τεχνική κατεύθυνση, γεγονός που οδήγησε με τη σειρά του στο δραστικό περιορισμό των επιστατικών θέσεων αλλά και στη ριζική μεταμόρφωση του ρόλου τους, καθώς δε διευθύνουν πλέον προσωπικά τη ροή της εργασίας, αλλά μετατράπηκαν σε επόπτες των απαιτήσεων που υπαγορεύει η τεχνική δομή. Ωστόσο τα συστήματα του τεχνικού ελέγχου καθώς επικεντρώνονταν στη διάσταση της «κατεύθυνσης» προκάλεσαν περιορισμένες και μάλλον έμμεσες αλλαγές όσον αφορά την αξιολόγηση και την πειθαρχία της εργασίας.

Ωστόσο αν και το νέο σύστημα ελέγχου έλυσε κάποια από τα προβλήματα που είχαν αναδειχθεί από την προηγούμενη κρίση, φαίνεται να χαρακτηρίζεται από ενδογενείς πολύ σοβαρές αντιφάσεις. Έτσι αν και η σύγκρουση πλέον διαμεσολαβείται από την τεχνολογική δομή, δεν μπορούμε να πούμε ότι το μέγεθος της περιορίστηκε αλλά ότι μάλλον μετατοπίστηκε από τον ατομικό χώρο εργασίας στο ευρύτερο επίπεδο του τμήματος το οποίο και ενοποιεί η παραπάνω δομή. Καθώς όμως ο τεχνολογικός έλεγχος ομογενοποιούσε την εργασία και δημιουργούσε ένα παραγωγικό σύστημα που στηρίζονταν στην άμεση αλληλεξάρτηση των θέσεων,

ταυτόχρονα καθίστατο και ευάλωτος σε ένα σύνολο από αντιδράσεις – π.χ απεργίες, απουσιασμός, σαμποτάζ, στάσεις κά – ακόμα και ενός μικρού πυρήνα εργαζομένων.

Το δεύτερο δομικό σύστημα ελέγχου κατά τον R.Edwards είναι ο «**γραφειοκρατικός έλεγχος**», βασικό στοιχείο του οποίου είναι η θεσμοθέτηση της ιεραρχικής εξουσίας. Για πρώτη φορά ο κανόνας/εξουσία του νόμου της εταιρείας αντικαθιστά τον κανόνα/εξουσία της διαταγής του επιστάτη, τόσο όσο αφορά την κατεύθυνση των καθηκόντων της δουλειάς, όσο και στις αρχές για την αξιολόγηση των καθηκόντων και την άσκηση της εξουσίας για την επιβολή της συμμόρφωσης. Οι δραστηριότητες της δουλειάς πλέον, ορίζονται λεπτομερειακά και κατευθύνονται από ένα σύνολο κριτηρίων που έχει επιλέξει η διεύθυνση και τα οποία αντανακλούνται στους κανόνες και τις διαδικασίες που περιβάλλουν τις σχέσεις εργασίας. Έτσι οι ατομικές θέσεις εργασίας τείνουν να ορίζονται από αυστηρά τυποποιημένες περιγραφές των εργασιακών καθηκόντων τους, οι οποίες επιτρέπουν τη μέτρηση και την αξιολόγηση της εργατικής απόδοσης και συνεπώς την ποινή ή την ανταμοιβή που προβλέπουν οι κανόνες.

Σ' αντίθεση με τον «απλό έλεγχο» όπου η εξουσία παραχωρείται σε συγκεκριμένα άτομα και ασκείται απ' αυτούς αυθαίρετα και δεσποτικά, στη γραφειοκρατική μορφή του ελέγχου, η εξουσία θεσμοθετείται και παραχωρείται στις θέσεις και επιτρέπεται η άσκηση της μόνο σύμφωνα με τους περιγραφόμενους κανόνες, διαδικασίες και τις διαμορφούμενες προσδοκίες. Ωστόσο ο R.Edwards αναγνωρίζει⁹⁵ ότι οι εργασιακές δραστηριότητες δεν μπορούν ποτέ πλήρως να καθοριστούν από τους κανόνες, και επομένως η «εξουσία του νόμου» δεν μπορεί ποτέ ολοκληρωτικά να αντικαταστήσει την «εξουσία της διαταγής» σε μια ιεραρχική επιχείρηση. Έτσι η κίνηση προς το γραφειοκρατικό έλεγχο θα πρέπει συνεπώς να ειδωθεί σαν μια κίνηση προς μια σχετικά μεγαλύτερη εξάρτηση από τη θεσμοθετημένη εξουσία. Ωστόσο αν και η γραφειοκρατική μορφή του ελέγχου συνυπάρχει με κάποια στοιχεία του απλού-προσωπικού ελέγχου, σαφώς όμως αποτελεί το δεσπόζον σύστημα ελέγχου που διέπει τη λογική της οργάνωσης της εταιρείας.

Ο R.Edwards προχωράει πέρα από μια απλή περιγραφή ενός συστήματος ελέγχου ή μιας νέας μορφής του ελέγχου, στη διερεύνηση των επιπτώσεων που έχει η επιβολή του γραφειοκρατικού ελέγχου στις κοινωνικές σχέσεις των μονοπωλιακών εταιρειών. Σύμφωνα με την ανάλυση του τέσσερις είναι οι σημαντικές επιπτώσεις που υφίστανται οι σχέσεις εργασίας:

- Οι ιεραρχικές σχέσεις εξουσίας γίνονται μη-ορατές και καλυπτόμενες, ενώ εμπεριέχονται στη δομή της οργάνωσης, αντί να είναι ορατές και ανοικτά επιδεικνυόμενες όπως στην περίπτωση της προσωπικής και δεσποτικής εξουσίας.
- Ο γραφειοκρατικός έλεγχος, εξαιτίας της έμφασης του στην τυπική δομή της οργάνωσης κάνει δυνατή τη μεγαλύτερη και λεπτομερέστερη διαφοροποίηση και κατηγοριοποίηση των θέσεων εργασίας.

Οι δύο αυτές αλλαγές συνδυαζόμενες τείνουν να υπονομεύσουν την κοινή εργατική αντίδραση, καθώς κατακερματίζεται η κοινή βάση της εμπειρίας της

⁹⁵ Και σ' αυτό το σημείο είναι σημαντικές οι επιρροές του από τις μετά-Βεμπεριανές αναλύσεις της γραφειοκρατίας από τη θεωρία των οργανώσεων.

δουλειάς, με αποτέλεσμα ο μεμονωμένος φορέας της θέσης εργασίας να έρχεται αντιμέτωπος με τις απρόσωπες και μαζικές οργανώσεις περισσότερο ή λιγότερο μόνος.

- Ο ρόλος του επιστάτη αλλάζει και από αυτόν ενός ενεργού υποκινητή, συντονιστή και επιβλέποντα των δραστηριοτήτων της δουλειάς, αναγκάζεται να υποδυθεί το ρόλο του επιβλέποντα και του αξιολογητή της εργατικής απόδοσης. Τώρα πλέον κρίνει τη δουλειά των άμεσων παραγωγών σύμφωνα με δεδομένα⁹⁶ κριτήρια, ενώ ταυτόχρονα αποτελεί και ο ίδιος αντικείμενο πολύ μεγαλύτερου ελέγχου.
- Τέλος ο γραφειοκρατικός έλεγχος έκανε δυνατή και αποτελεσματική την ύπαρξη ενός συνόλου μηχανισμών, όπως οι κλίμακες καριέρας και τα μισθολογικά κλιμάκια για την αρχαιότητα και τη διάρκεια της απασχόλησης στα πλαίσια της ίδιας επιχείρησης, οι οποίοι συνιστούν τις «εσωτερικές αγορές εργασίας», τείνοντας να δεσμεύσουν τον εργαζόμενο σε συνεχή απασχόληση, καθώς στις καλές θέσεις πρόσβαση αποκτείται μόνο μέσω υψηλής αρχαιότητας και συγκαταβατικότητας⁹⁷.

Αυτό το σύστημα του ελέγχου αν και εμφανίζεται μερικά ή ολικά σε πολλές μεγάλες βιομηχανικές μονάδες, μπορεί να ιδωθεί σε μια πιο καθαρή μορφή σε εταιρείες μ'ένα «σύγχρονο και πρωτοπόρο» στυλ διεύθυνσης. Επιτυγχάνοντας να δημιουργήσει ένα πλαίσιο σχέσεων εντός του οποίου ο εργάτης αντιλαμβάνεται το συμφέρον του όλο και περισσότερο μ'ένα στενό τρόπο, σαν άτομο, και περιορίζοντας έτσι αισθητά την εργατική αντίσταση, το σύστημα αυτό παρουσιάστηκε να έχει λύσει το ζήτημα του ελέγχου και να μην αντιμετωπίζει εσωτερικές αντιφάσεις. Η ανάλυση ωστόσο του R.Edwards αναγνωρίζει την ύπαρξη αντιφάσεων και στα πλαίσια αυτής της μορφής του ελέγχου και μάλιστα τόσο στο επίπεδο του χώρου εργασίας όσο και στο επίπεδο της εταιρείας. Πιο συγκεκριμένα υποστηρίζει ότι οι συνθήκες που διαμορφώνει ο γραφειοκρατικός έλεγχος ενθαρρύνουν την ανάπτυξη των εργατικών απαιτήσεων για τη διεύρυνση της «δημοκρατίας των χώρων εργασίας» δημιουργώντας τις προϋποθέσεις για μια δύναμη θεμελιακή αμφισβήτηση της διεθυντικής εξουσίας. Επίσης η εργατική αντίδραση σ'αυτήν τη μορφή του ελέγχου είναι κατεξοχήν ατομική και εκφράζεται κυρίως μέσα από την έλλειψη ικανοποίησης που με τη σειρά της οδηγεί σε μείωση της παραγωγικότητας. Η έλλειψη ικανοποίησης σε συνδυασμό με τους γραφειοκρατικούς κανόνες εξασφάλισε ένα νέο όπλο για την εργατική αντίσταση, τη «δουλειά σύμφωνα με τους κανόνες». Ακολουθώντας αυστηρά τις περιγραφές των εργασιακών τους καθηκόντων και αρνούμενοι να δείξουν την παραμικρή πρωτοβουλία και δημιουργικότητα, οι εργαζόμενοι μπορούν να περιορίσουν τα επίπεδα της παραγωγικότητας και να αναδείξουν τη «συνεχόμενη αντίφαση της κοινωνικής παραγωγής και της ιδιωτικής συσσώρευσης ακόμα και μέσα στο γραφειοκρατικό έλεγχο» (Edwards,R 1979: 155).

⁹⁶ Τα οποία και προσδιορίζονται από ανώτερα στρώματα της διεύθυνσης.

⁹⁷ Ο R.Edwards (1976) έχει εμπειρικά αναλύσει τη λειτουργία αυτών των μηχανισμών του ελέγχου, υποστηρίζοντας ότι σε τελική ανάλυση διάφορες μορφές της εργατικής συμμόρφωσης είναι οι διαστάσεις της εργασιακής συμπεριφοράς οι οποίες ανταμείβονται από τους κανόνες και τα κριτήρια των εταιρειών.

Παράλληλα μ' αυτές τις αντιφάσεις ο γραφειοκρατικός έλεγχος παράγει και ένα σύνολο ακαμψιών στο επίπεδο της λειτουργίας της εταιρείας. Έτσι τα κονδύλια μισθοδοσίας μετατρέπονται σ' ένα πάγιο κόστος με συνεχή τάση διεύρυνσης, με ελάχιστες δυνατότητες περιορισμού χωρίς να υπονομευθεί η λειτουργία αυτής της μορφής ελέγχου, ενώ η σύγκρουση ανάμεσα στην ανάγκη για ευλυγισία και την ανάγκη για την εξασφάλιση της απασχόλησης σ' όλο και μεγαλύτερα τμήματα του εργατικού δυναμικού εκφράζεται με διάφορους τρόπους.

Συνοψίζοντας επομένως, μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι η κλασική αυτή προσπάθεια διερεύνησης των μορφών του ελέγχου, πρόσφερε αναμφισβήτητα σημαντικά οφέλη στην όλη συζήτηση των σχέσεων εργασίας. Οι βασικότερες συνεισφορές της ήταν η ανάδειξη της ποικιλίας των μηχανισμών με τους οποίους επιτυγχάνεται ο έλεγχος της εργασίας, ξεφεύγοντας από μονοδιάστατες συλλήψεις τύπου H.Braverman, αλλά και η έμφαση στη σύγκρουση και την εργατική αντίσταση στους χώρους εργασίας σαν σημαντικών επεξηγηματικών μεταβλητών για την αλλαγή και τη μετάβαση των συστημάτων ελέγχου. Πράγματι, ανεξάρτητα από την επιτυχία ή την ορθότητα της συγκεκριμένης τυπολογίας, οι σχέσεις ελέγχου πλέον, μέσα από μια ιστορική προοπτική αποκτούν όχι μόνο διαφορετικές μορφές (απλός, τεχνικός, γραφειοκρατικός έλεγχος) αλλά και συγκεκριμένες διαστάσεις (κατεύθυνση, αξιολόγηση, πειθαρχία), ενώ η έμφαση μετακινείται προς τη λειτουργία των «μηχανισμών». Εκτός όμως από την ιστορική εξέλιξη των μορφών που παίρνουν οι σχέσεις ελέγχου, ο R.Edwards αναγνωρίζει επίσης και την ανομοιογενή ανάπτυξη τους σε μια δεδομένη χρονική στιγμή ανάλογα με τη φύση της αγοράς εργασίας που τις περιβάλλει. Παράλληλα η σημασία της εργατικής αντίστασης και της σύγκρουσης στους χώρους εργασίας αναβαθμίζεται σε σχέση με τις αναλύσεις των πρώτων προσπαθειών της εργασιακής θεωρίας, παρά το γεγονός ότι περιορίζεται κυρίως σε μεταβλητή ερμηνείας της κίνησης και των μεταβολών που υφίστανται τα συστήματα ελέγχου.

Ωστόσο αν η ανάλυση αυτή προχώρησε σε καινούργιους χώρους τη συζήτηση της θεωρίας για την εργασιακή διαδικασία – και αυτή είναι ουσιαστικά η κατεξοχήν συμβολή της – η συγκεκριμένη προσέγγιση είχε σημαντικές αδυναμίες με αποτέλεσμα να περιοριστεί η ερμηνευτική της αξία. Έτσι μπορεί να αναγνώρισε διαφορετικές μορφές σχέσεων ελέγχου, αλλά η γραμμική εικόνα εξέλιξης αυτών των μορφών αποτέλεσε αντικείμενο πολλών κριτικών (Littler, 1990: 61). Πράγματι η εργασιακή πραγματικότητα και πολύ περισσότερο η εξέλιξή της, είναι αρκετά πολύπλοκη για να περιοριστεί στα πλαίσια τριών «τύπων» και της κίνησης από την κυριαρχία του ενός στην κυριαρχία του άλλου. Έτσι για παράδειγμα ο «απλός έλεγχος» προσπαθεί να περιγράψει μια ιστορική πραγματικότητα που κάθε άλλο παρά απλή ήταν, καθώς περιελάμβανε πρακτικές δεσποτικού τύπου, πατερναλιστικούς μηχανισμούς, σχέσεις εξάρτησης, συστήματα εσωτερικών εργολάβων, νομιμοποιητικούς μηχανισμούς και σχέσεις συναίνεσης. Με το να επιχειρήσουμε να περιγράψουμε αυτήν την πολυπλοκότητα των πρακτικών στα πλαίσια ενός τύπου, είναι σαν να αγνοούμε ουσιαστικά το πολυδιάστατο των σχέσεων εργασίας και να μεγεθύνουμε αυθαίρετα κάποια στοιχεία τους.

Έτσι η ιστορική ανάλυση του R.Edwards είναι αρκετά ιδανικοποιημένη και έχει σημαντικά προβλήματα ιστορικής ακρίβειας, όπως ο στενός ορισμός που έχει

αποδώσει στην κίνηση της Επιστημονικής Διεύθυνσης που οδήγησε στην υποεκτίμηση της σημασίας της, με αποτέλεσμα σήμερα να έχει υπονομευθεί η αξιοπιστία της. Όσο αφορά τις σύγχρονες εξελίξεις, οι παραπάνω τύποι, δεν έδωσαν την απαιτούμενη προσοχή στις διευθυντικές στρατηγικές που αποδίδουν όλο και μεγαλύτερη αυτονομία στους άμεσους παραγωγούς (P.K.Edwards, 1987: 39), στις άτυπες σχέσεις που αναδύονται μέσα από τους γραφειοκρατικούς μηχανισμούς, αλλά και στις σχέσεις συναίνεσης⁹⁸. Όσον αφορά τέλος, το χώρο της εργατικής συμπεριφοράς, η προσπάθεια αυτή δε σχετίστηκε άμεσα με την ανάδειξη της υποκειμενικότητας της εργασίας, αλλά αρκέστηκε να αναγνωρίσει την ύπαρξη της «αντίστασης» κάτω από οποιαδήποτε μορφή ελέγχου. Η πάλη και η αντίσταση υπάρχει στην ανάλυσή του, αλλά δεν τις προσεγγίζει λεπτομερειακά και ουσιαστικά τις χρησιμοποιεί σαν προστιθέμενες πάνω στο κύριο σώμα του ελέγχου.

Έτσι, η προσπάθεια του πρώτου σταδίου εξέλιξης αυτής της θεωρίας να σχετιστεί με τις μορφές του ελέγχου, οδήγησε σε μια δομική προσέγγιση, με έμφαση στις έννοιες του συστήματος, των μηχανισμών του και των αντιφάσεων τους που αποκρυσταλλώθηκε σε τρεις τύπους και αναμφισβήτητα περιθωριοποίησε τη σημασία του υποκειμένου και της εργασίας.

4.3. Οι Διευθυντικές Στρατηγικές για τον Έλεγχο.

4.3.1. Η Έννοια της Διευθυντικής Στρατηγικής.

Όπως ήδη αναφέρθηκε οι υπόλοιπες προσπάθειες για την ανάπτυξη μιας τυπολογίας των σχέσεων ελέγχου αποστασιοποιήθηκαν από την πρώτη φάση εξέλιξης αυτής της θεωρίας, χρησιμοποιώντας κάποια νέα εννοιολογικά εργαλεία έδωσαν μια καινούργια δυναμική σ' αυτές τις θεωρητικές αναλύσεις. Η έννοια της στρατηγικής και συγκεκριμένα της διευθυντικής στρατηγικής ήταν από τα πρώτα αλλά και σημαντικότερα θεωρητικά εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν, ανοίγοντας νέες διαστάσεις ανάλυσης των σχέσεων εργασίας.

Από τα πρώιμα βήματά της, αυτήν τη συζήτηση την είχε απασχολήσει το ερώτημα του κατά πόσο «υπάρχει μία καθαρή σύνδεση ανάμεσα στις φάσεις του καπιταλισμού και τις φάσεις της διαδικασίας της εργασίας» (Littler, 1990: 49). Το γεγονός ότι όλες οι προσπάθειες που όρισαν ή εγκαθίδρυσαν μια άμεση και αμετάβλητη τέτοια σχέση έχουν αποτύχει κατά πολύ και με δεδομένο το ιστορικό και εμπειρικό υλικό από διαφορετικούς κλάδους και οικονομίες και για διαφορετικές χρονικές στιγμές που υποθέτει μια ανοικτή παρά μία γραμμική εξέλιξη της διαδικασίας της εργασίας, διαμορφώθηκε ένα θεωρητικό κλίμα που ευνόησε την ανάδειξη των διευθυντικών επιλογών και τη μετακίνηση της έμφασης προς τις διευθυντικές στρατηγικές ως προς την εργασία.

Καθώς όμως η έμφαση μετακινούνταν προς τις διευθυντικές στρατηγικές, παράλληλα αναπτύχθηκε μια αντίστοιχη συζήτηση γύρω από τον εννοιολογικό

⁹⁸ Αν και η ανάλυση του «γραφειοκρατικού ελέγχου» περιέχει κάποια σημεία που θα μπορούσαν να οδηγήσουν προς αυτήν την κατεύθυνση, όπως η έννοια της «συγκατάβασης».

προσδιορισμό αυτού του θεωρητικού εργαλείου (Rose & Jones, 1985, Child, 1985, Storey, 1985, Friedman, 1986, 1990, Hyman, 1987, Littler, 1990).

Καταραχύν η χρήση της έννοιας των «διευθυντικών» στρατηγικών, αντανακλά τη θέση αυτής της κίνησης, ότι η πρωταρχική δυναμική επίδραση στην οργάνωση της εργασιακής διαδικασίας ασκείται φυσιολογικά διαμέσου των πρωτοβουλιών της διεύθυνσης. Αν και η θέση αυτή δεν αγνοεί την αντίστοιχη δραστηριότητα της εργασίας ή μια σειρά δομικών περιορισμών, υποστηρίζει ότι εξαιτίας της θεμελιώδους δομής των δικαιωμάτων ιδιοκτησίας των καπιταλιστικών κοινωνιών, φυσιολογικά η διεύθυνση είναι εκείνη η οποία παίρνει τις **πρωτογενείς πρωτοβουλίες** στην οργάνωση της παραγωγικής διαδικασίας (Friedman, 1990: 179, Child, 1985: 107-108).

Παράλληλα η έμφαση στη χρήση του όρου «στρατηγικής» σαφώς αντιδιαστέλλεται με το ρόλο των δομών που είχε αναδειχθεί από τις πρώτες συλλήψεις αυτής της θεωρίας. Η θεωρητική αυτή εξέλιξη ωστόσο, ρητά αναγνωρίζει την ύπαρξη μιας συμβιωτικής σχέσης ανάμεσα στη στρατηγική και τη δομή (Friedman, 1990: 180, Hyman, 1987: 49), αλλά θέτοντας μια θεμελιακή έμφαση στην έννοια της στρατηγικής επιχειρεί να προφυλάξει τις αναλύσεις της από το δομικό ντετερμινισμό που χαρακτήριζε τις πρώτες θεωρητικές προσπάθειες.

Χαρακτηριστικά ο A.Friedman (1990: 180) υποστηρίζει ότι η επιλογή του όρου της «διευθυντικής στρατηγικής» πραγματοποιήθηκε, διότι το τι η διεύθυνση θα πραγματοποιήσει σε αντίδραση οποιασδήποτε περιβαλλοντολογικής κατάστασης δεν μπορεί να προβλεφθεί απλώς από μια ανάλυση των δομικών χαρακτηριστικών και διότι η ύπαρξη περισσότερων από μίας στρατηγικής, υπονοεί ότι δεν υπάρχει ο «ένας και καλύτερος τρόπος» για τον έλεγχο των εργατών από την οπτική της διεύθυνσης. Επομένως η δυνατότητα επιλογής για τη διεύθυνση είναι υπαρκτή έστω και μέσα στους περιορισμούς που θέτουν οι περιβαλλοντολογικές δομές.

Για το είδος αυτής της σχέσης που αναπτύσσεται ανάμεσα στη δομή και την στρατηγική ο R.Hyman (1987: 30) πραγματοποιεί μια πολύ σημαντική παρατήρηση, υποστηρίζοντας ότι το κλειδί για μια αξιόπιστη χρήση της έννοιας της στρατηγικής μέσα σε μια Μαρξιστική ανάλυση είναι η έμφαση στην αντίφαση. Πιο συγκεκριμένα, η στρατηγική επιλογή υπάρχει εξαιτίας της απουσίας ή της αδυναμίας των δομικών περιορισμών, αλλά διότι αυτοί οι περιορισμοί είναι οι ίδιοι αντιφατικοί αφήνοντας περιθώρια δράσης και εμφάνισης των υποκειμένων, δράσης όμως που δεν μπορεί να ξεφύγει και να υπερβεί απ'αυτήν την αντιφατικότητα, αλλά μόνο να της δώσει διαφορετική μορφή. Έτσι για τις ατομικές μονάδες του κεφαλαίου δεν υπάρχει ο ένας και καλύτερος τρόπος για τη διαχείριση αυτών των αντιφάσεων αλλά μόνο διαφορετικές πορείες για τη «μερική αποτυχία-επιτυχία». Πάνω σ'αυτήν τη βάση, ο R.Hyman (1987: 30) υποστηρίζει ότι η διευθυντική στρατηγική μπορεί καλύτερα να εννοιολογικοποιηθεί: **σαν μία προγραμματική επιλογή ανάμεσα σε ενναλακτικότητες, καμία από τις οποίες όμως δεν μπορεί να αποδειχθεί ικανοποιητική.**

Εκτός όμως από την εγγενή αδυναμία των διευθυντικών στρατηγικών να υπερβούν τις δομικές αντιφάσεις των σχέσεων παραγωγής, οι προσεγγίσεις αυτές επιτρέπουν την αναγνώριση του διευθυντικού λάθους, στο σχεδιασμό για τον έλεγχο της εργασίας, μια πιθανότητα που αυτόματα αναδεικνύεται καθώς αναβαθμίζεται ο ρόλος του διευθυντικού υποκειμένου και καθώς απομακρυνόμαστε από τις δομικές

συλλήψεις που επιφύλασσαν στο κεφάλαιο μια θέση «παντογνώστη» (Friedman, 1990: 180). Έτσι καθώς η δυνατότητα των διευθυντικών επιλογών είναι υπαρκτή, αλλά τόσο πραγματική είναι πλέον και η πιθανότητα του διευθυντικού λάθους, πιθανότητα η οποία κάλλιστα μπορεί να προσεγγιστεί μέσα σ' αυτό το θεωρητικό πλαίσιο.

Αν όμως μέχρι εδώ υπήρχε σε γενικές γραμμές μια κοινή θέση γύρω από τον προσδιορισμό αυτού του αναλυτικού εργαλείου, στο ζήτημα της ύπαρξης ή όχι ορθολογικότητας και συνείδησης πίσω από τις διευθυντικές στρατηγικές, οι απόψεις φαίνονται να δίστανται σημαντικά. Έτσι καταρχήν, σύμφωνα με τους Rose & Jones (1985) οτιδήποτε πρόκειται να οριστεί σαν διευθυντική στρατηγική θα πρέπει να διέπεται από ορθολογικότητα ή συνοχή αλλά και από την αποτελεσματική εφαρμογή του. Η θέση αυτή σύντομα αμφισβητήθηκε (Child, 1985: 110, Friedman, 1990: 182) καθώς θεωρήθηκε ότι είναι ένας ιδιαίτερα άκαμπτos ορισμός προκειμένου να αποβεί χρήσιμος, μιας και ο όρος της «διευθυντικής στρατηγικής» θα κατέληγε να αποδοθεί σ' ένα πολύ περιορισμένο σύνολο διευθυντικών δραστηριοτήτων. Επιπλέον πρόβλημα αυτού του άκαμπτου ορισμού κρίθηκε ότι είναι η αδυναμία του να αναγνωρίσει ότι η επίδραση των διευθυντικών στρατηγικών στην εργασιακή διαδικασία ενδέχεται να είναι περισσότερο πολύπλοκη, μεταβλητή και κυρίως λιγότερο άμεση απ' ό,τι αυτή η θέση υποθέτει. Έτσι μέσα από αυτές τις κριτικές διαμορφώθηκε μια εναλλακτική χρήση αυτής της έννοιας ως προς αυτό το σημείο, η οποία δεν υπονοεί αναγκαία μια ορθολογικότητα και συνοχή των διευθυντικών κινήσεων αλλά ούτε καν την πλήρη συνείδηση των μακροχρόνιων αποτελεσμάτων τους. Η θέση αυτή – που βασιίζεται και σε εμπειρικά δεδομένα – αμφισβητεί το ρόλο της διεύθυνσης σαν πάντα ορθολογικής και πλήρης γνώστριας των πολιτικών της και των αποτελεσμάτων της, αν και δεν αποκλείει την αντίθετη περίπτωση⁹⁹, χρησιμοποιώντας τον όρο της διευθυντικής στρατηγικής ακόμα στις περιπτώσεις μη ορθολογικότητας ή έλλειψης συνείδησης.

Τέλος ένα ιδιαίτερα σημαντικό σημείο στον όλο προσδιορισμό αυτού του αναλυτικού εργαλείου από τη θεωρία της εργασιακής διαδικασίας, ήταν η θέση ότι η διευθυντική στρατηγική δεν υπονοεί αναγκαία και την επιτυχία της, ή όπως την διατυπώνει ο C.Littler (1990: 52) δεν μπορεί να συγχέεται η στρατηγική με τα αποτελέσματα της. Έτσι είτε από λάθος του διευθυντικού σχεδιασμού, είτε εξαιτίας της εργατικής αντίστασης, είτε από τον ανταγωνισμό ανάμεσα στα διευθυντικά στρώματα¹⁰⁰, ή ακόμα και από τις ίδιες τις αντιφάσεις τους, οι προθέσεις των διευθυντικών στρατηγικών ενδέχεται να διαφοροποιηθούν από τα πραγματοποιούμενα αποτελέσματα της. Η υπόθεση αυτή έχει μεγάλη ερευνητική σημασία καθώς όπως ο J.Child (1988: 230-231) αναφέρει, δεν μπορούμε να συνάγουμε την πρόθεση μιας στρατηγικής αποκλειστικά και μόνο από μία συγκεκριμένη μορφή οργάνωσης, μιας και οι συνθήκες στο σημείο της παραγωγής ενδέχεται να απορρέουν από άτυπες πρακτικές, από διαφοροποιημένες αποφάσεις της μεσαίας διεύθυνσης ή να είναι αποτέλεσμα μιας πάλης ανάμεσα στους εργάτες και την

⁹⁹ Αξίζει εδώ να σημειωθεί η σημαντική παρατήρηση που πραγματοποιεί ο C.Littler (1990: 51) ότι τα επίπεδα της διευθυντικής ορθολογικότητας ενδέχεται να διαφέρουν ανάμεσα στις κοινωνίες.

¹⁰⁰ Χαρακτηριστικά ο P.Armstrong (1984: 116) υποστηρίζει ότι «οι στρατηγικές ελέγχου βασίστηκαν στις γενικεύσεις των τεχνικών και της γνώσης που κατέχονταν από επαγγελματικές ομάδες που βρίσκονταν σε ανταγωνισμό για τις θέσεις κλειδιά μέσα στη συνολική λειτουργία του κεφαλαίου».

διεύθυνση. Έτσι η χρήση πλέον¹⁰¹ αυτού του αναλυτικού εργαλείου από την θεωρία της εργασιακής διαδικασίας αυτόματα θέτει μια διάκριση ανάμεσα στις πολιτικές και τις πρακτικές τους, μια διάκριση θεμελιακής αναλυτικής σημασίας – όπως θα αναφερθεί και παρακάτω – για την ανάδειξη του πλέγματος των σχέσεων εργασίας.

Ωστόσο αν αυτά είναι τα κύρια σημεία της συζήτησης γύρω από την έννοια της «διευθυντικής στρατηγικής», δε θα πρέπει να αγνοούμε ότι αυτό το αναλυτικό εργαλείο χρησιμοποιήθηκε από τη θεωρία της εργασιακής διαδικασίας κατεξοχήν σε σχέση με τις πολιτικές της διεύθυνσης ως προς την εργασία. Επομένως στα πλαίσια αυτής της θεωρίας, σε γενικές γραμμές, η έννοια της διευθυντικής στρατηγικής ταυτίστηκε με τη διευθυντική στρατηγική ως προς την εργασία. Το ζήτημα που προέκυψε από μια τέτοια χρήση ήταν το κατά πόσο οι διευθυντικές στρατηγικές μπορούν να περιοριστούν στις πολιτικές ως προς τον έλεγχο της εργασίας, ή με άλλα λόγια καταπόσο μια ιστορία της καπιταλιστικής οργάνωσης της δουλειάς μπορεί να βασιστεί αποκλειστικά πάνω σε μια ανάλυση της εργασιακής διαδικασίας; Οι πρώτες προσπάθειες αυτής της θεωρίας αναμφισβήτητα πραγματοποιούσαν το σημαντικό ολίσθημα της ταύτισης μιας στρατηγικής (π.χ για την αποειδίκευση) με τους στόχους της διεύθυνσης περιορίζοντας έτσι σημαντικά το χώρο της διευθυντικής δραστηριότητας και δημιουργώντας απλουστευτικά σχήματα ερμηνείας. Με τη συστηματική ωστόσο χρήση της έννοιας της διευθυντικής για τον Έλεγχο αλλά και με την ανάδειξη του ρόλου του «πλήρους κυκλώματος του κεφαλαίου»¹⁰², διατηρήθηκε μεν η έμφαση στις πολιτικές που αφορούν την εργασία, αλλά θεωρήθηκε ότι αποτελούν μέρος ενός συνόλου διευθυντικών στρατηγικών (όπως στρατηγικές ως προς την αγορά, χρηματο-οικονομικές στρατηγικές, στρατηγικές ως προς την τεχνολογία κά). Έτσι από τη στιγμή που αναγνωρίστηκε ότι οι διευθυντικές πρωτοβουλίες δεν αποτελούν τις μοναδικές διευθυντικές στρατηγικές το ζήτημα που τέθηκε ήταν η σχέση αυτών των διαφορετικών ειδών στρατηγικής, με αποτέλεσμα άλλες θέσεις να αναζητούν τους παράγοντες που προάγουν ή περιορίζουν την κεντρικότητα των διευθυντικών στρατηγικών για τον έλεγχο της εργασίας (Littler, 1990: 54) και άλλες να υποστηρίζουν ότι τουλάχιστον όσο αφορά τα ζητήματα εργασίας αυτές είναι οι στρατηγικές που ασκούν την κύρια επίδραση μιας και είτε επηρεάζουν το υπόλοιπο σύνολο στρατηγικών είτε διαμεσολαβούν τις επιπτώσεις τους στην εργασιακή διαδικασία (Friedman, 1990: 181-182).

Συνοψίζοντας επομένως μπορούμε να πούμε ότι αυτό το στάδιο εξέλιξης της θεωρίας για την εργασιακή διαδικασία χρησιμοποίησε την έννοια των «διευθυντικών στρατηγικών ως προς την εργασία» προκειμένου να αναφερθεί σε πρωτογενείς διευθυντικές πρωτοβουλίες για τον έλεγχο, με μακροχρόνια αποτελέσματα, που δεν είναι αναγκαία πάντα ορθολογικές με συνοχή και με πλήρη συνείδηση αποφασισμένες, κινούμενες κυρίως στο χώρο των προθέσεων και των πολιτικών καθώς η επιτυχημένη ή αποτυχημένη εφαρμογή τους εξαρτάται από μια σειρά παραγόντων, και επιλεγμένες μέσα από τα όρια που θέτουν και από τις αντιφάσεις που διέπουν μια σειρά από δομικούς παράγοντες, με αποτέλεσμα να χαρακτηρίζονται οι

¹⁰¹ Δεν πρέπει να αγνοούμε βέβαια και αντίθετες θέσεις σ'αυτήν τη συζήτηση, όπως αυτήν των Jones & Roses (1985) που ταυτίζουν την έννοια της στρατηγικής με την επιτυχή εφαρμογή της, οι οποίες όμως έχουν πλέον περιθωριακή απήχηση.

¹⁰² Θα αναφερθούμε αναλυτικά σ'αυτήν την εξέλιξη στις επόμενες ενότητες.

ίδιες απ' αυτές τις αντιφάσεις και από εσωτερικές ακαμψίες οι οποίες περιορίζουν την αποτελεσματικότητά τους. Οι πρωτοβουλίες αυτές δεν αποτελούν τις μοναδικές διευθυντικές στρατηγικές, η σημασία τους και η κεντρικότητά τους για τη διεύθυνση εξαρτώνται από μια σειρά από παράγοντες¹⁰³ αλλά όσον αφορά τα ζητήματα της δουλειάς είναι αυτές με την κύρια επίδραση καθώς είτε δρουν καθοριστικά στο υπόλοιπο σύνολο των στρατηγικών είτε διαμεσολαβούν τις επιπτώσεις τους στην εργασιακή διαδικασία.

Η στιγμή που ο A.Friedman (1977: 80) ασκούσε κριτική στον H.Braverman και σε όλη την προηγούμενη Μαρξιστική παράδοση, για το ότι «συγγείει μια **συγκεκριμένη στρατηγική** για την άσκηση της διευθυντικής εξουσίας στην καπιταλιστική διαδικασία της εργασίας με την ίδια την **διευθυντική εξουσία**¹⁰⁴» καθώς μεταχειρίζεται τις δεσποτικές στρατηγικές σαν τη θεωρία και πρακτική του ελέγχου, οροθέτησε το μεταίχμιο που η θεωρία της εργασιακής διαδικασίας κινήθηκε προς πιο πολύπλοκες συλλήψεις που επιχειρούσαν να υπερβούν τις αδυναμίες των πρώτων δομικών-συστημικών προσεγγίσεων οι οποίες αγνοούσαν το ρόλο του υποκειμένου.

Αναμφισβήτητα η χρήση της έννοιας της διευθυντικής στρατηγικής ήταν καταλυτική για την όλη εξέλιξη αυτής της θεωρητικής συζήτησης και αποτέλεσε ένα από τα βασικά αναλυτικά εργαλεία με τα οποία επιχειρήθηκε αυτή η υπέρβαση. Ωστόσο η χρήση αυτού του αναλυτικού εργαλείου εμπεριέχει κάποιους σημαντικούς κινδύνους, οι οποίοι ενδέχεται να δημιουργήσουν μια απλουστευτική και παραπλανητική εικόνα των σχέσεων εργασίας. Έτσι καταρχήν εκτός από τον κίνδυνο της ανάπτυξης μιας βουλησιαρχικής προσέγγισης, προκειμένου να υπερβούν τις αδυναμίες του δομισμού, η εμπειρία της χρήσης της «διευθυντικής στρατηγικής» στα πλαίσια της θεωρίας της εργασιακής διαδικασίας μας έδειξε ότι συχνά αυτές οι προσεγγίσεις χαρακτηρίζονταν από μία υπέρ-έμφαση στις διευθυντικές δραστηριότητες που δεν περιορίζονταν μόνο στη «διευθυντική πρωτοβουλία» αλλά οδηγούνταν στο να υπό-εκτιμούν ή να αγνοούν το σύνολο των διαστάσεων των υπόλοιπων «δυνάμεων» που δρουν στους χώρους εργασίας. Επίσης αν και συνήθως αναγνωρίζεται η αλληλεπίδραση των διευθυντικών στρατηγικών με τις εργατικές δραστηριότητες και τις περιβάλλουσες δομές το είδος αυτής της σχέσης δεν έχει συστηματικά προσεγγιστεί, με αποτέλεσμα μια σημαντική ασάφεια σ' αυτόν το χώρο. Τέλος σημαντικά προβλήματα έχουν παρουσιαστεί όσο αφορά την ανάλυση κεντρικών ζητημάτων, τα οποία παραμένουν ανοικτά, όπως (i) η σύνδεση των διαφορετικών επιπέδων στα οποία κινούνται η δομική αντίφαση των σχέσεων εργασίας και οι συγκεκριμένες διευθυντικές στρατηγικές που απορρέουν απ' αυτήν και σκοπεύουν στην υπέρβασή της, (ii) η διαδικασία παραγωγής και υιοθέτησης των διευθυντικών στρατηγικών και η σχέση της με τα διαφορετικά διευθυντικά στρώματα, και (iii) η ανάπτυξη και η σύνδεση της με την έννοια της τακτικής προκειμένου να διευκολυνθεί η εμπειρική χρήση του αναλυτικού εργαλείου της διευθυντικής στρατηγικής.

¹⁰³ Για παράδειγμα από την τεχνολογία, την κατάσταση των αγορών εργασίας, τον ανταγωνισμό στις αγορές αγαθών, το μέγεθος της εργατικής αντίστασης κ.ά.

¹⁰⁴ Η έμφαση είναι του πρωτότυπου κειμένου.

Ωστόσο θα πρέπει να σημειώσουμε ότι οι παραπάνω αδυναμίες της πρακτικής αυτής της έννοιας, σε μεγάλο βαθμό θα οφείλονται σε εγγενή χαρακτηριστικά της, αλλά μάλλον στη συγκεκριμένη χρήση και προσαρμογή της από τη θεωρία της εργασιακής διαδικασίας¹⁰⁵, γεγονός που επιτρέπει να υποθέσουμε ότι αν αναπτυχθεί η ανάλυση στα συγκεκριμένα ζητήματα, η «διευθυντική στρατηγική» θα μπορέσει να προσφέρει πολύ περισσότερα στην ανάδειξη των σχέσεων εργασίας.

4.3.2. Τύποι Διευθυντικών Στρατηγικών ως προς την Εργασία.

Το σημείο ωστόσο το οποίο προκάλεσε το μεγαλύτερο¹⁰⁶ ενδιαφέρον στα πλαίσια αυτής της θεωρητικής εξέλιξης, ήταν αναμφισβήτητα οι προσπάθειες που πραγματοποιήθηκαν για τον προσδιορισμό των κατάλληλων κατηγοριών και τυπολογιών που θα εξέφραζαν την εναλλακτικότητα των διευθυντικών στρατηγικών ως προς την εργασία. Έτσι, ενώ οι αναλύσεις των H.Braverman (1977), S.Marglin (1976), B.L.P.G (1977), R.Edwards (1979) και άλλων μελετητών, συγγέουν τις στρατηγικές για τον έλεγχο¹⁰⁷ της εργασίας με τους βασικούς στόχους της διεύθυνσης καθώς διέπονταν από έναν υπέρμετρο μάλλον δομισμό, ο A.Friedman (1977α, 1977β) ήταν ο πρώτος που υποστήριξε ότι οι στόχοι της επιχείρησης μπορούν να επιτευχθούν μέσα από διαφορετικές εναλλακτικές στρατηγικές.

Ο A.Friedman (1977α: 47-48, 1977β: 77-79) ξεκινώντας από τη βασική θεωρητική δομή¹⁰⁸ της διάκρισης της εργασιακής δύναμης από την εργασία, υποστηρίζει ότι καθώς η διεύθυνση μισθώνει εργατική ικανότητα για δουλειά, αυτή ουσιαστικά μισθώνει ένα ιδιόμορφο είδος εμπόρευματος. Ιδιόμορφο εμπόρευμα γιατί η εργασιακή δύναμη θεωρείται ότι χαρακτηρίζεται από μία δύναμη ευπλαστικότητα καθώς το μέγεθος της πραγματικής εργασίας που θα προκύψει από αυτήν ποικίλλει και δεύτερο γιατί αυτό το εμπόρευμα είναι τελικά ελεγχόμενο από μία ανεξάρτητη και συχνά εχθρική βούληση, τη βούληση των εργατών. Αυτές οι δύο ιδιομορφίες της εργασιακής δύναμης προκαλούν και χαρακτηρίζουν τους δύο μεγάλους τύπους στρατηγικών με τις οποίες η ανώτερη διεύθυνση επιδιώκει τη διατήρηση της εξουσίας της πάνω στους άμεσους παραγωγούς: την **Υπεύθυνη Αυτονομία** και τον **Άμεσο Έλεγχο**.

Ο τύπος των στρατηγικών της Υπεύθυνης Αυτονομίας επιχειρούν να τιθασεύσουν τη «θετική» ιδιομορφή όψη της εργασιακής ικανότητας, την

¹⁰⁵ Και κατά επέκταση αντανακλά τις αδυναμίες αυτής της θεωρίας.

¹⁰⁶ Και ίσως αυτός να είναι ένας από τους λόγους για τους οποίους δεν αναπτύχθηκε η ανάλυση στα παραπάνω «ανοικτά ζητήματα» της χρήσης της διευθυντικής στρατηγικής.

¹⁰⁷ Ο A.Friedman (1977α: 45-46, 1977β: 82-85) έχει αναγνωρίσει τη σύγχυση που έχει προκαλέσει η ασαφής χρήση της έννοιας του ελέγχου σε ζητήματα παραγωγικής δραστηριότητας, καθώς με την απόλυτη έννοια της εκφράζει αυτούς που βρίσκονται «υπό έλεγχο» και με μία σχετική έννοια αναφέρεται στο βαθμό της εξουσίας που παραγωγικοί φορείς διαθέτουν για να κατευθύνουν τη δουλειά.

¹⁰⁸ Η οποία και αποτελεί ένα σημαντικό σημείο του κοινού θεωρητικού πυρήνα της θεωρίας της εργασιακής διαδικασίας.

ευπλαστότητα της, παρέχοντας στους εργαζόμενους διακριτική ευχέρεια, υπευθυνότητα, γόητρο, χαλαρή εποπτεία, ενώ ενθαρρύνεται η πίστη προς την εταιρεία προβάλλοντας τον ανταγωνισμό της αγοράς, με κοινωνικές παροχές και με μία εκλεπτυσμένη ιδεολογική δομή. Αντίθετα στις στρατηγικές του τύπου που ο Afriedman αποκαλεί του Άμεσου Ελέγχου, η ανώτατη διεύθυνση επιχειρεί να περιορίσει κάθε εργατική υπευθυνότητα, με στενή επιστασία, με μηχανισμούς εξαναγκασμού και προσδιορίζοντας με λεπτομέρεια τα εργασιακά καθήκοντα, προκειμένου να αντιμετωπίσει το δεδομένο ότι η εργασιακή δύναμη χαρακτηρίζεται και ελέγχεται από μια ανεξάρτητη βούληση.

Πιο συγκεκριμένα ο Άμεσος Έλεγχος τείνει να υπονομεύσει το ρόλο της εργατικής «τέχνης» και πρωτοβουλίας στη λειτουργία της εργασιακής διαδικασίας και να τον αντικαταστήσει μ'έναν κεντρικά και διευθυντικά κατευθυνόμενο σχεδιασμό των εργασιακών καθηκόντων, του εργασιακού ρυθμού και της εργασιακής προσπάθειας (Friedman, 1977a: 49). Η κύρια μέθοδος για τη διεύρυνση του άμεσου ελέγχου είναι η επέκταση του καταμερισμού της εργασίας και της μηχανοποίησης, ενώ αυτή η στρατηγική είναι περισσότερο κατάλληλη, για μεγάλες εταιρείες με σταθερή ζήτηση προϊόντων, σταθερή τεχνολογία και περιορισμένη οργάνωση του εργατικού δυναμικού τους. Αν και αυτός ο τύπος στρατηγικής εμφανίζεται ήδη από τις απαρχές της «μανουφακτούρας», η καθαρότερη μορφή της εκφράζεται μέσα από την κίνηση του Τεϋλορισμού.

Η εναλλακτική στρατηγική της Υπεύθυνης Αυτονομίας είναι πιο δύσκολο να διακριθεί, αν και μπορούμε να πούμε ότι χαρακτηρίζεται και διέπεται από τις θεωρητικές προσπάθειες της Βιομηχανικής Ψυχολογίας, της Βιομηχανικής Κοινωνιολογίας και άλλων θεωριών και τις αντίστοιχες εμπνεόμενες πρακτικές, που από τη δεκαετία του 1920, αναζητούν μία καθαρή πρόταση, μίας εναλλακτικής στρατηγικής ως προς τον Άμεσο Έλεγχο, μίας στρατηγικής με την οποία θα χειραωγηθεί για τους διευθυντικούς στόχους η μεταβλητή όψη της εργασιακής δύναμης.

Αν και αυτή η απλή διχοτόμηση παρουσιάζει εμφανείς ομοιότητες με προγενέστερες διακρίσεις, όπως του McGregor ανάμεσα στη «θεωρία χ» και τη «θεωρία ψ», και του Fox την κατηγοριοποίηση ανάμεσα σε σχέσεις υψηλής και χαμηλής εμπιστοσύνης (Littler, 1990: 56), ο A.Friedman προάγει τη σκέψη σ'αυτήν την περιοχή καθώς ασχολήθηκε με τις αντιφάσεις αυτών των στρατηγικών αλλά και με τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η διεύθυνση για να κινηθεί από τη μία στην άλλη. Πράγματι για τον A.Friedman και οι δύο τύποι των διευθυντικών στρατηγικών έχουν σοβαρές εγγενείς αντιφάσεις, οι οποίες προέρχονται από την ιδιαιτερότητα του σκοπού τους, δηλαδή την προσπάθεια να διατηρήσουν και να επεκτείνουν την εξουσία πάνω σ'ανθρώπους οι οποίοι είναι ουσιαστικά ελεύθεροι και ανεξάρτητοι, αλλά έχουν ταυτόχρονα αλλοτριωθεί πουλώντας την εργασιακή τους δύναμη. Έτσι η αντιφατική φύση των στρατηγικών τύπου Άμεσου Ελέγχου βασίζεται στο ανέφικτο της βασικής της υπόθεσης – της οργάνωσης δηλαδή σαν μιας αρμονικά λειτουργούσας μηχανής. Οι προσπάθειες να μεταχειριστούν οι εργαζόμενοι σαν «μηχανές», υποθέτοντας ότι μπορούν να εξαναγκαστούν από οικονομικές καταστάσεις ή από στενή επιστασία για να εγκαταλείψουν τον έλεγχο που ασκούν πάνω στο τι αυτοί κάνουν, αγνοούν ότι οι άνθρωποι δεν είναι «μηχανές» και ότι έχουν ανεξάρτητη και συχνά εχθρική βούληση, η οποία δεν μπορεί να καταστραφεί. Παρόμοια η Υπεύθυνη Αυτονομία μεταχειρίζεται

τους εργαζόμενους σαν να μην ήταν αλλοτριωμένοι από την εργασιακή τους δύναμη επιχειρώντας να τους ενσωματώσει στους στόχους της διεύθυνσης, αγνοώντας ότι ο βασικός στόχος της είναι η παραγωγή σταθερών και υψηλών κερδών μάλλον, παρά η ικανοποίηση των εργατικών αναγκών (Friedman, 1977β: 106-108, 1990: 178).

Η ύπαρξη αυτών των αντιφάσεων στη φύση των διεθυντικών στρατηγικών για τη διατήρηση της εξουσίας πάνω στην εργασία, δημιουργεί εντάσεις στην πρακτική εφαρμογή τους, που όσο αφορά το χώρο της παραγωγικής δραστηριότητας παίρνουν τη μορφή των ακαμψιών. Έτσι άπαξ και οποιοσδήποτε τύπος διεθυντικής στρατηγικής εφαρμοστεί, δεν μπορεί εύκολα να αλλάξει ριζικά σε μία σύντομη χρονική περίοδο, καθώς ο Άμεσος Έλεγχος απαιτεί την εγκαθίδρυση καλά οριζόμενων γραμμών εξουσίας και μίας σχετικά υψηλής αναλογίας υπαλληλικού προσωπικού, ενώ η Υπεύθυνη Αυτονομία έχει ανάγκη από μία εκλεπτυσμένη ιδεολογική δομή και μια σχετική ασφάλεια απασχόλησης. Έτσι όπου υπάρχει ένας υψηλός βαθμός Άμεσου Έλεγχου, η ανώτατη διεύθυνση θα έχει σημαντικές δυσκολίες να μετακινήσει τους εργάτες ή να αλλάξει τις μεθόδους, καθώς κάθε αλλαγή θα απαιτεί πολύπλοκο και χρονοβόρο σχεδιασμό, επικοινωνία και εφαρμογή των νέων λεπτομερών εργασιακών καθηκόντων. Παρόμοια όπου υπάρχει ένας υψηλός βαθμός Υπεύθυνης Αυτονομίας σημαντικές διεθυντικές δυσκολίες θα εμφανιστούν όσο αφορά την απόλυση εργατών, την υπονόμευση των εργατικών skills, και την ταυτόχρονη διατήρηση της ιδεολογικής δομής στην οποία θεμελιώνεται αυτή η στρατηγική.

Χρησιμοποιώντας ο A.Friedman τον όρο «υψηλός βαθμός» κάποιας στρατηγικής, επιχειρεί να εκφράσει μία από τις κεντρικές θέσεις του¹⁰⁹ γύρω απ'αυτήν την τυπολογία, σύμφωνα με την οποία οι «τύποι» που αναφέρθηκαν παραπάνω δε θα πρέπει να θεωρηθούν σαν δύο προκαθορισμένες καταστάσεις ανάμεσα στις οποίες η διεύθυνση μπορεί να επιλέξει κατά βούληση, αλλά μάλλον σαν δύο κατευθύνσεις προς τις οποίες η διεύθυνση μπορεί να κινηθεί, υπονοώντας ότι υπάρχει μια ευρεία κλίμακα πιθανών θέσεων ανάμεσα στις ακραίες μορφές της Υπεύθυνης Αυτονομίας και του Άμεσου Ελέγχου, αλλά και διαφορετικοί δρόμοι που οδηγούν σε κάθε κατεύθυνση.

Εκτός όμως από τις πιθανές ενδιάμεσες θέσεις που θα επιλέξει η ανώτατη διεύθυνση, βασικός μηχανισμός κατά τον A.Friedman για να αντιμετωπιστούν οι ακαμψίες των ακραίων στρατηγικών θέσεων, είναι η κατάτμηση των άμεσων παραγωγών μιας παραγωγικής μονάδας σε διαφορετικές ομάδες και η εφαρμογή διαφορετικών πολιτικών ως προς αυτές. Έτσι «κεντρικοί» θεωρούνται οι εργαζόμενοι οι οποίοι διαμέσου των ειδικοτήτων τους ή της συμβολής τους στην άσκηση της διεθυντικής εξουσίας θεωρούνται ουσιαστικοί από τη διεύθυνση για την κερδοφορία της μονάδας, ή αυτοί που με την ισχύ της αντίστασης τους ανάγκασαν τη διεύθυνση να τους μεταχειριστεί σαν ουσιαστικούς. Παρόμοια «περιφερειακοί» θεωρήθηκαν όσων η ασφάλεια της απασχόλησης τους ενδέχεται να υπονομευθεί σε περίοδο κρίσης και κυρίως αφορά κατηγορίες εργαζόμενων που ή εκτελούν ανειδίκευτες εργασίες ή κατέχουν μη-καίριες θέσεις, ή μπορούν εύκολα να αντικατασταθούν από τα διαθέσιμα πλεονάσματα της αγοράς εργασίας, ή δε συνδέονται με ισχυρούς δεσμούς

¹⁰⁹ Την οποία ήδη είχε διατυπώσει στο *Industry and Labour* (1977β: 107), αν και κάποιοι είχαν αγνοήσει αυτό το σημείο και κριτίκαραν τη θεωρητική του δομή γι'αυτήν την απουσία (π.χ Thompson, 1983: 143).

αλληλεγγύης με τους υπόλοιπους εργαζόμενους ή τέλος δε συμβάλουν στη διατήρηση της διευθυντικής εξουσίας.

Η «απλή» αυτή τυπολογία των διευθυντικών στρατηγικών ως προς την εργασία, αποτέλεσε σημείο σημαντικής κριτικής, γεγονός που ανάγκασε τον A.Friedman (1986, 1990) να επιστρέψει αρκετά χρόνια μετά, τόσο για να κινηθεί προς μία «πολύπλοκη» θεωρητικοποίηση των εννοιών του έτσι ώστε να γίνουν εύχρηστες και πιο εκλεπτυσμένες για μια ανάλυση σε διαφορετικά επίπεδα, αλλά και για να υποστηρίξει την αξία των θεμελιακών του εννοιών.

Όσον αφορά το δεύτερο σημείο, η προσπάθειά του κατευθύνθηκε προς τη στήριξη της διχοτομίας που εγκαθίδρυσε, υποστηρίζοντας ότι εκφράζει και αντιπροσωπεύει τη θεμελιώδη αντίφαση της εργασιακής διαδικασίας σε μια ταξική κοινωνία. Έτσι σαφώς επηρεασμένος από τη συζήτηση που αναπτύχθηκε μετά το 1979¹¹⁰ γύρω από τη φύση των σχέσεων εργασίας, ο A.Friedman (1990: 186) υποστήριξε ότι η θεμελιώδη αντίφαση αναπτύσσεται γύρω από την ανάγκη να αποκτηθεί η συνεργασία ή η συναίνεση αυτών που πραγματοποιούν το παραγωγικό έργο και την ανάγκη να εξαναγκαστούν για να κάνουν πράγματα τα οποία δεν εύχονταν να κάνουν ή να μεταχειριστούν μ'έναν τρόπο ο οποίος είναι ενάντια στα δικά τους συμφέροντα, προκειμένου να επιτευχθεί ο διευθυντικός έλεγχος. Από αυτήν την αντιφατική σχέση επομένως εμπορεύεται φυσιολογικά – κατά τον A.Friedman – η βασική του τυπολογία ως προς τις διευθυντικές στρατηγικές.

Ωστόσο οι πρόσφατες προσπάθειες του κατεξοχήν εστίασαν στην εκλέπτυνση της θεωρητικής του δομής προκειμένου να διευρυνθεί το βεληνεκές της. Οι δύο καινούργιες έννοιες που ενσωματώνει στην προϋπάρχουσα θεωρητική του σύλληψη είναι οι «**διευθυντικές δραστηριότητες**» και οι «**στρατηγικές διαστάσεις**». Έτσι σύμφωνα με τον A.Friedman (1990: 187) η διεύθυνση της καπιταλιστικής διαδικασίας της εργασίας απαιτεί πρωτοβουλίες που σχετίζονται με πολλές διαφορετικές δραστηριότητες. Αν και διαφορετικές διαδικασίες της εργασίας απαιτούν διαφορετικά τέτοια καθήκοντα, ωστόσο ο A.Friedman διακρίνει σ'ένα γενικό επίπεδο τέσσερις κατηγορίες δραστηριοτήτων¹¹¹ ή μ'άλλα λόγια τέσσερις κατηγορίες διευθυντικών καθηκόντων οι οποίες είναι αναγκαίες σε κάθε εργασιακή διαδικασία: (i) την **Οργάνωση του Καθήκοντος**, (ii) τη **Δομή του Ελέγχου**, (iii) τις **Σχέσεις της Αγοράς Εργασίας**, (iv) και τις **Οριζόντιες Σχέσεις**.

Η σχέση ανάμεσα στις στρατηγικές και τις δραστηριότητες είναι αρκετά πολύπλοκη, γι'αυτό και χρησιμοποιεί τρεις συνδετικές έννοιες για να την προσδιορίσει: (i) τη **διευθυντική ενέργεια, προσοχή ή προσπάθεια που αποδίδεται** σε είδη δραστηριοτήτων¹¹², (ii) το ρόλο των **έξω-οργανωτικών παραγόντων**¹¹³ στη

¹¹⁰ Και στην οποία θα αναφερθούμε στις επόμενες ενότητες.

¹¹¹ Αναγνωρίζοντας ο A.Friedman ότι οι παραπάνω κατηγορίες δραστηριοτήτων φυσικά και δεν εξαντλούν το σύνολο των διευθυντικών δραστηριοτήτων, σημειώνει ότι η επιλογή τους έγινε με βάση το ενδιαφέρον του στην οργάνωση της δουλειάς και τις βιομηχανικές σχέσεις.

¹¹² Τα είδη της διευθυντικής δραστηριότητας τα οποία χαρακτηρίζονται από ταχύτατη χειροτέρευση και υψηλή διευθυντική προσοχή είναι εκείνα τα οποία περισσότερο ικανοποιητικά εκφράζουν την περισσότερο πρόσφατη στρατηγική θέση της ανώτατης διεύθυνσης, ενώ ο χώρος της Δομής του Ελέγχου εξαιτίας της στενότητάς του με τις βασικές δυναμικές και αντιφατικές όψεις της εργασιακής διαδικασίας καταναλώνει μεγάλο μέρος από τη διευθυντική ενέργεια.

διαμόρφωση υψηλής διευθυντικής προσοχής σε ορισμένα είδη δραστηριοτήτων, και (iii) τη **στενή σύνδεση** κάποιων δραστηριοτήτων με την οργάνωση της δουλειάς και τις βιομηχανικές σχέσεις.

Οι κατηγορίες των δραστηριοτήτων επομένως είναι καταρχήν για τον A.Friedman κατηγορίες διευθυντικών καθηκόντων, αλλά ταυτόχρονα δηλώνουν και «χώρους» στους οποίους δραστηριοποιούνται ή και συγκρούονται, οι στρατηγικές πρωτοβουλίες, η αντίσταση και μια σειρά άλλων «δυνάμεων». Μέσα σε κάθε κατηγορία δραστηριοτήτων υπάρχει μία ευρεία κλίμακα εναλλακτικών επιλογών για το πώς αυτές θα πραγματοποιηθούν, επιλογές που αναμφισβήτητα επηρεάζονται από τη βασική στρατηγική της διεύθυνσης προς την εργασία, αλλά που ωστόσο δεν μας επιτρέπει να προσδιορίσουμε ποια διευθυντική στρατηγική έχει σχεδιαστεί αναλύοντας τη συγκεκριμένη επιλογή σ' οποιαδήποτε απ' αυτές τις δραστηριότητες. Στην καλύτερη περίπτωση η κλίμακα των επιλογών για το σχεδιασμό κάθε δραστηριότητας μπορεί να μεταχειριστεί μόνο σαν ένας ατελής μικρόκοσμος της κλίμακας των επιλογών για το σχεδιασμό του συνόλου των δραστηριοτήτων, καθώς κάθε δραστηριότητα έχει μόνο μια μεταβλητή ικανότητα να αντανάκλα την τρέχουσα θέση των διευθυντικών στρατηγικών αφού διαφορετικοί βαθμοί της διευθυντικής προσπάθειας δαπανούνται σε κάθε δραστηριότητα όπως και διαφορετική είναι η επίδραση των έξω-οργανωτικών παραγόντων και ο βαθμός με τον οποίο η συγκεκριμένη δραστηριότητα συνδέεται με τη συνολική οργάνωση της δουλειάς και τις βιομηχανικές σχέσεις. Στην προσπάθειά του ο A.Friedman να ξεπεράσει το σημαντικό πρόβλημα «μέτρησης» που αναδεικνύονταν από τις παραπάνω παρατηρήσεις, κατέφυγε στην έννοια των «διαστάσεων» και στη διαμόρφωση αντίστοιχων τέτοιων κατηγοριών για κάθε διευθυντική δραστηριότητα.

Έτσι όσο αφορά την κατηγορία των δραστηριοτήτων της Οργάνωσης των Καθηκόντων, που προσδιορίζεται από τις υπό-κατηγορίες δραστηριοτήτων που περιλαμβάνει, όπως οι τύποι και οι μορφές των εισροών, μέθοδοι της παραγωγής, προγραμματισμός και οργανωτικές δομές και μέσα παραγωγής, οι βασικές στρατηγικές διαστάσεις κατά τον A.Friedman είναι (i) η ποικιλία, (ii) η διάρκεια και (iii) η πρωτοτυπία, του καθήκοντος.

Στα πλαίσια της Δομής του Ελέγχου όπου περιλαμβάνονται οι υποκατηγορίες, των διαδικασιών κατεύθυνσης και οδηγιών, της επίβλεψης (ανθρώπων και ροών) και της αξιολόγησης και ανταμοιβής (ή επιβολής ποινής), οι βασικές στρατηγικές διαστάσεις θεωρούνται ο βαθμός λεπτομέρειας, ο βαθμός τυπικότητας του ελέγχου, η επίβλεψη των ανθρώπων ή των καθηκόντων εργασίας και τέλος αν η έμφαση της αξιολόγησης εστιάζει στην ανταμοιβή ή την ποινή.

Όσον αφορά τις Σχέσεις της Αγοράς Εργασίας¹¹⁴, ο A.Friedman αναγνωρίζει τις υποκατηγορίες δραστηριοτήτων της πρόσληψης, εκπαίδευσης, προαγωγής και διαχωρισμού (απόλυσης ή παραίτησης), με βασικές στρατηγικές διαστάσεις τη διευθυντική εξάρτηση σε σχέση με το συγκεκριμένο εργατικό δυναμικό και την ασφάλεια της απασχόλησης.

¹¹³ Όπως για παράδειγμα η διευθυντική μόδα, η συνδικαλιστική δράση σ' ένα εθνικό επίπεδο, οι ευρύτερες πολιτικές συζητήσεις και κυρίως ο ρόλος του κράτους.

¹¹⁴ Αναφέρεται τόσο στις εσωτερικές όσο και στις εξωτερικές αγορές εργασίας.

Ενώ στο χώρο των Οριζόντιων Σχέσεων, διακρίνει τις υποκατηγορίες της δόμησης της επικοινωνίας ανάμεσα σε εργάτες παρόμοιας ή διαφορετικής θέσης αλλά με όχι καθαρή σχέση εξουσίας αναμεταξύ τους¹¹⁵, σε επίπεδα όπως οι μικρές ομάδες, ανάμεσα σε τμήματα παρόμοιας λειτουργίας, σε τμήματα διαφορετικών λειτουργιών και με τους πελάτες-προμηθευτές, με σημαντικές στρατηγικές διαστάσεις, το βαθμό επικοινωνίας, τις ανθρώπινες ή όχι μορφές της και τις συνεργατικές ή ανταγωνιστικές σχέσεις που ενθαρρύνονται.

Τέλος επιδιώκοντας να αποδώσει μια δυναμική στο μοντέλο του, ο A.Friedman (1990: 202-204) αναγνωρίζει ότι ενώ οι τύποι αυτών των στρατηγικών είναι κοινοί σ'όλες τις ταξικές κοινωνίες και ανεξάρτητες ως προς τη μεταβλητή του χρόνου και οι κατηγορίες των δραστηριοτήτων κοινές σε οποιαδήποτε διαδικασία της εργασίας, το ποια τελικά στρατηγική θα επιδιωχθεί, σε ποιες συγκεκριμένες δραστηριότητες θα δοθεί έμφαση, ο βαθμός της επιτυχίας τους και η ισχύς αλλά και ο χαρακτήρας της εργατικής αντίστασης, αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου και υπόκεινται σε συγκυριακές πιέσεις.

Η πρώτη κύρια δυναμική όψη του μοντέλου του, είναι αναμφισβήτητη η σχέση ανάμεσα στις συνθήκες της αγοράς και τις διευθυντικές στρατηγικές. Έτσι κατά τον A.Friedman όταν οι ανταγωνιστικές συνθήκες οξύνονται, η ανώτατη διεύθυνση θα επιχειρήσει να κινηθεί προς τον Άμεσο Έλεγχο και να περιορίσει την αναλογία των «κεντρικών» σε σύγκριση με τους «περιφερειακούς» εργαζόμενους της, στην προσπάθεια της σύντομα να συμπίεσει το κόστος της. Παρόμοια όταν οι εταιρείες απολαμβάνουν ένα σημαντικό βαθμό μονοπωλιακής ισχύος, αυτές μπορούν να απασχολήσουν μια μεγαλύτερη αναλογία κεντρικών εργαζόμενων και να επιδιώξουν στρατηγικές τύπου Υπεύθυνης Αυτονομίας, ιδιαίτερα κιάλας όταν οι αγορές εργασίας χαρακτηρίζονται από έλλειψη.

Το επόμενο δυναμικό στοιχείο αυτού του μοντέλου προκύπτει από την εσωτερική δυναμική της αλληλεπίδρασης ανάμεσα στις διευθυντικές στρατηγικές, την εργατική αντίσταση και τη διευθυντική αντί-πίεση. Για τον A.Friedman η εργασία όχι μόνο δεν είναι παθητική μεταβλητή, αλλά έχει τις δικές της στρατηγικές και αντιδρά στις διευθυντικές πρωτοβουλίες με αρκετά απρόβλεπτους θετικούς ή αρνητικούς τρόπους. Έτσι οι διάφορες μορφές της εργατικής αντίστασης κατηγοριοποιούνται (Friedman, 1977β: 50-52) σε ατομικές ή συλλογικές εκφράσεις ενώ η συλλογική αντίσταση μπορεί να διακριθεί στην υψηλά οργανωμένη ή θεσμοθετημένη και στην αυθόρμητη συλλογική αντίσταση. Ο βαθμός τώρα της αντίστασης στις διευθυντικές πολιτικές είναι διαφορετικός όχι μόνο ανάμεσα στις διαφορετικές ομάδες εργαζομένων αλλά και για τις διαφορετικές στρατηγικές διαστάσεις. Πράγματι η μεταβλητή αυτή για τον A.Friedman εξαρτάται από τις εργατικές στρατηγικές και στόχους και αυτές επηρεάζονται από παράγοντες τέτοιους όπως οι συνθήκες στις αγορές εργασίας, το γενικό επίπεδο της ταξικής πάλης, οι κρατικές πολιτικές και από γενικούς πολιτιστικούς ή δομικούς παράγοντες της κοινότητας ή της χώρας (τέτοιοι όπως η εταιρογένεια της κοινότητας, το επίπεδο της εκπαίδευσης, και ο χαρακτήρας της οικογενειακής ζωής).

Αναμφισβήτητη η προσπάθεια του A.Friedman να αναπτύξει μια τυπολογία των διευθυντικών στρατηγικών είναι από τις κλασικές αναλύσεις αυτής της θεωρίας,

¹¹⁵ Ο όρος χρησιμοποιείται σε αντιπαράθεση με την έννοια των Κάθετα-Ιεραρχικών σχέσεων.

με ιδιαίτερα πλούσια συνεισφορά. Βασικό πλεονέκτημά της, είναι ότι ήταν η πρώτη προσπάθεια στα πλαίσια αυτής της θεωρίας η οποία υπονοεί μια περισσότερο πολύπλοκη οπτική όσον αφορά τη λειτουργία της διεύθυνσης και τη φύση των σχέσεων εργασίας. Έτσι ενώ για τον H.Braverman η διεύθυνση κινούμενη από την «τυπική υπαγωγή» της εργασίας ολοκλήρωσε τους στόχους της στην «πραγματική υπαγωγή» που επιτυγχάνεται στα πλαίσια του Τεϋλορισμού, για τον A.Friedman η διεύθυνση αποκτά θέση υποκειμένου καθώς τίθεται μπροστά σε «επιλογές» σε σχέση με τις πολιτικές εργασίας (Littler, 1990: 57). Έτσι όχι μόνο ο έλεγχος μπορεί να επιτευχθεί μέσα από διαφορετικούς μηχανισμούς (π.χ R.Edwards) αλλά αυτοί οι μηχανισμοί επιλέγονται και επιδιώκονται κατά βάση από την ανώτατη διεύθυνση και είναι από τη φύση τους αντιφατικές.

Η πολυπλοκότητα ωστόσο της σύλληψης που προάγει ο A.Friedman δεν περιορίζεται μόνο σ' αυτό το σημείο, αλλά όπως υποστηρίζει και ο P.K.Edwards (1986: 37-38) είναι πολύ θετική η προσπάθεια να αναλυθούν οι δυσκολίες επιβολής που αντιμετωπίζουν οι διευθυντικές στρατηγικές, αλλά και η αντίληψη της εργατικής αντίστασης όχι απλώς σαν μιας προσπάθειας παρεμπόδισης των διευθυντικών προσπαθειών. Πράγματι όπως είδαμε παραπάνω μια απλή προσπάθεια υπέρβασης των αδυναμιών της θεώρησης του H.Braverman η οποία κυρίως αναπτύχθηκε από τα Αμερικάνικα κείμενα (π.χ R.Edwards) αυτής της θεωρίας, ήταν μία προσθήκη της έννοιας της εργατικής αντίστασης σαν ενός περιορισμού στο διευθυντικό έλεγχο, με αποτέλεσμα να δημιουργηθεί ένα μοντέλο όπου οι διευθυντές διαμορφώνουν μηχανισμούς ελέγχου και οι εργάτες βρίσκουν τρόπους να τους παρεμποδίσουν. Ο A.Friedman παρουσιάζει μια πιο εκλεπτυσμένη προσέγγιση – αν και όχι πλήρως αναπτυγμένη – όπου οι εργάτες δεν αντιστέκονται απλώς αλλά είναι ενεργητικοί παράγοντες με δικούς τους στόχους και τακτικές.

Επίσης πολύ σημαντική συμβολή είναι η προσπάθεια του A.Friedman¹¹⁶ να μη συσχετίσει στενά τα στάδια εξέλιξης του καπιταλιστικού τρόπου παραγωγής με κάποια διευθυντική στρατηγική, καθώς όπως υποστηρίζει αυτές μπορούν να εφαρμοστούν σε οποιαδήποτε περίοδο σε σχέση με συγκεκριμένα ειδικά διευθυντικά προβλήματα που αντιμετώπισε το κεφάλαιο. Έτσι όχι μόνο μορφές «Υπεύθυνης Αυτονομίας» είχαν αναπτυχθεί ήδη από τις απαρχές του καπιταλισμού και στρατηγικές «Άμεσου Ελέγχου» εφαρμόζονται στις μέρες μας, αλλά ο A.Friedman ούτε καν επιχειρεί να υποστηρίξει τη γενική κυριαρχία κάποιας από τις στρατηγικές στα πλαίσια των φάσεων εξέλιξης του καπιταλισμού.

Αντίθετα εκείνος, αναγνωρίζοντας από τους πρώτους¹¹⁷ ότι ακόμα και στα πλαίσια της ίδιας επιχείρησης συχνά παρατηρούνται διαφορετικές πολιτικές απέναντι σε διαφορετικές κατηγορίες ή ομάδες εργαζόμενων, εισάγει να μεν σαν ερμηνευτικούς παράγοντες μια σειρά από περιβαλλοντολογικές δυνάμεις όπως και η φάση ανάπτυξης του οικονομικού συστήματος, αλλά όχι με μια μορφή αποφασιστικής σχέσης, την οποία και επιφυλάσσει στη διευθυντική επιλογή.

¹¹⁶ Στο "Labour and Industry" παρουσιάζει μια παράλληλη ιστορική ανάλυση της εξέλιξης και των μορφών που πήραν αυτές οι στρατηγικές στους δύο τελευταίους αιώνες στα πλαίσια της Βρετανικής Βιομηχανίας.

¹¹⁷ Στα πλαίσια αυτής της θεωρίας.

Ωστόσο οι προσπάθειες του A.Friedman παρά τα σημαντικά τους πλεονεκτήματα που εισήγαγαν τη θεωρία αυτή σε μία νέα φάση εξέλιξης, χαρακτηρίστηκαν από κάποιες αδυναμίες και περισσότερο από κάποια μάλλον ανοικτά ζητήματα τα οποία εμφανίζονται με την εμπειρική χρήση αυτών των θέσεων. Έτσι οι S.Wood & J.Kelly (1982: 82-83) επεσήμαναν ότι τα συστατικά στοιχεία των δύο στρατηγικών δεν είναι ξεκάθαρα προσδιορισμένα, καθώς το σύνολο των τεχνικών που περιλαμβάνουν ενδέχεται να μην συνυπάρχουν μαζί, αλλά σε διαφορετικές «συνθέσεις». Τέτοιου είδους κριτικές ο A.Friedman επιχείρησε να ξεπεράσει με την υπόθεση του ότι οι δύο τύποι διευθυντικής στρατηγικής αποτελούν απλώς τα άκρα μιας συνέχειας η οποία ενδέχεται να δημιουργεί τέτοιες συνθέσεις. Ωστόσο το πρόβλημα της «μέτρησης» και της οροθέτησης της συγκεκριμένης θέσης που κατέχει μια στρατηγική ανάμεσα στην Υπεύθυνη Αυτονομία και τον Άμεσο Έλεγχο παραμένει και αποτελεί έναν από τους ανασταλτικούς παράγοντες για την εμπειρική χρήση αυτού του μοντέλου, αν και κάπως έχει περιοριστεί με τις θεωρητικές προσθήκες που πραγματοποίησε πρόσφατα και συγκεκριμένα με την έννοια της «διάστασης». Από το ίδιο ξεκινάει και μία άλλη κριτική, των διαφορετικών δρόμων που ενδέχεται να ακολουθήσει η διεύθυνση για να φτάσει σε κάποια στρατηγική, με αποτέλεσμα η πορεία της αυτή να προσδιορίζει και την ουσιαστική λειτουργία κάθε πολιτικής. Έτσι για παράδειγμα, όπως και ο P.K.Edwards (1986: 38) αναφέρει οι άμεσοι παραγωγοί ενδέχεται να χαρακτηρίζονται από στοιχεία αυτονομίας, τόσο γιατί οι ίδιοι πίεσαν τη διεύθυνση προς αυτήν την κατεύθυνση, όσο και εξαιτίας μίας εκλεπτυσμένης διευθυντικής πρωτοβουλίας. Αν και στις δύο περιπτώσεις περιέχονται στοιχεία αυτονομίας οι αιτίες και τα αποτελέσματα αυτών των στρατηγικών διαφέρουν. Από αυτήν την παρατήρηση είναι φανερό η στενή σχέση διευθυντικών και εργατικών δραστηριοτήτων, ένα σημείο που ο A.Friedman αν και αναγνωρίζει δεν αναπτύσσει όσο θα έπρεπε και κυρίως όσον αφορά το σκέλος της δράσης και των στόχων των άμεσων παραγωγών. Επίσης θα πρέπει να σημειώσουμε την ανάγκη παραπέρα θεωρητικής ανάπτυξης όσον αφορά (i) τη σχέση των δύο τύπων διευθυντικών στρατηγικών, (ii) τις διαδικασίες παραγωγής και υιοθέτησης τους, (iii) τη σχέση και τα επίπεδα στα οποία κινούνται οι διευθυντικές στρατηγικές και η θεμελιακή αντίφαση του ελέγχου, και (iv) τη «φύση» της καινούργιας του έννοιας των διευθυντικών δραστηριοτήτων¹¹⁸.

Τέλος αξίζει να επισημάνουμε ότι αν και οι τελευταίες – κυρίως – αναλύσεις του A.Friedman κάνουν χρήση της έννοιας της συναίνεσης και της συνεργασίας, όχι μόνο δεν πραγματοποιούν κάποιο εννοιολογικό τους προσδιορισμό αλλά ούτε καν ουσιαστικά αναφέρονται στο πώς παράγονται και οργανώνονται στο χώρο εργασίας. Έτσι μάλλον επηρεασμένος από την ανακάλυψη αυτής της διάστασης των σχέσεων εργασίας και της αποδοχής της από τη θεωρία της εργασιακής διαδικασίας κατά τη δεκαετία του 1980, ο A.Friedman χρησιμοποιεί μάλλον μηχανικά τις παραπάνω έννοιες ενώ η ενσωμάτωσή τους στο «διευθυντικό του μοντέλο» τις περιορίζει κυρίως στην ανάγκη της διεύθυνσης να εξασφαλίσει την εργατική συνεργασία, αγνοώντας

¹¹⁸ Για παράδειγμα η ασάφεια της χρήσης αυτής της έννοιας, τότε με την έννοια των κυριολεκτικών διευθυντικών δραστηριοτήτων και τότε σαν «χώρων» στους οποίους κινούνται και άλλες κοινωνικές δυνάμεις, οδήγησε τον C.Littler (1990: 59) να του ασκήσει μια σκληρή κριτική για το ότι δε χαρακτηρίζει τις κατηγορίες του σαν δομικά στοιχεία της εργασιακής διαδικασίας με αποτέλεσμα να αγνοεί δράσεις άλλων παραγόντων, όπως του κράτους οι οποίες ενδέχεται να μεταβάλουν δραστικά τις παράμετρος των σχέσεων εργασίας.

την ανάπτυξη του αντικειμενικού υπόβαθρου που μπορεί να οδηγήσει την εργασία προς μία τέτοια κατεύθυνση.

4.4. Η Αναζήτηση του Υποκειμένου στις Σχέσεις Εργασίας.

Όπως ήδη έχουμε αναφέρει, ίσως η σημαντικότερη αδυναμία στο έργο του H.Braverman (1974) ήταν η υπόθεσή του ότι οι «αντικειμενικές» και «υποκειμενικές» όψεις της διαδικασίας της εργασίας μπορούν να διαχωριστούν και να αναλυθούν ανεξάρτητα η μία από την άλλη. Έτσι στο **Labor and Monopoly Capital** επιχειρείται μία ανάλυση μόνο των «αντικειμενικών διαστάσεων των σχέσεων εργασίας αγνοώντας συστηματικά και συνειδητά τον ρόλο των «υποκειμένων».

Οι πρώτες συλλήψεις των σχέσεων εργασίας μέσα στα πλαίσια αυτής της θεωρίας αν και αναπτύχθηκαν σε σχέση με μια κριτική αντιπαράθεση με τις θέσεις του H.Braverman απέτυχαν να προσφέρουν οποιαδήποτε ουσιαστική εναλλακτικότητα. Έτσι ή ακολούθησαν ουσιαστικά την ίδια μ'αυτόν κατεύθυνση, ή στην καλύτερη περίπτωση περιόρισαν την ύπαρξη και δράση των υποκειμένων σε έννοιες όπως η «εργατική αντίσταση» και η «διευθυντική στρατηγική».

Όπως ήδη έχουμε αναφέρει το σχήμα «έλεγχος-αντίσταση» που διαμορφώθηκε και χρησιμοποιήθηκε απ'αυτές τις προσπάθειες αγνόησε σημαντικές διαστάσεις της υποκειμενικής δράσης καθώς περιόριζε τα «υποκείμενα» στο ρόλο του φορέα των ταξικών σχέσεων και συμφερόντων, συνήθως κάτω από το φόβο της εκτροπής αυτών των αναλύσεων σε μια βουλησιαρχική οπτική. Παράλληλα οι προσεγγίσεις των «διευθυντικών στρατηγικών» αναγνωρίζοντας τις αντιφάσεις της οργάνωσης και του ελέγχου της εργασίας και επιχειρώντας να αναδείξουν απ'αυτό το σημείο τη δυνατότητα της ύπαρξης των διευθυντικών επιλογών, πραγματοποίησαν αναμφισβήτητα ένα σημαντικό βήμα προς την ανάδειξη του ρόλου του «υποκειμένου», το οποίο όμως αναμφισβήτητα δεν ήταν επαρκές καθώς τόσο δεν επεκτάθηκε στο χώρο των εργατικών δραστηριοτήτων, αγνόησε ή δεν ανέπτυξε τη διάσταση της συναίνεσης αλλά και γιατί η βασική αντίφαση που παρουσίασε δεν είναι ανάμεσα σε κάποια «ουσία» της ανθρώπινης φύσης και στις απαιτήσεις της καπιταλιστικής παραγωγής – όπως υποθέτει ο A.Friedman – αλλά μάλλον προέρχεται μέσα από το σύστημα ή την ολότητα των κοινωνικών σχέσεων (Willmott, 1990: 361).

Ήδη όμως από τη δεκαετία του 1980 αυτή η αδυναμία της θεωρίας της εργασιακής διαδικασίας συνειδητοποιείται όλο και πιο πολύ μέσα στους κόλπους της, αναγνωρίζοντας ή ότι «μια κατανόηση του καπιταλιστικού ελέγχου δεν μπορεί ... να επιτευχθεί χωρίς την οφειλόμενη προσοχή στα υποκειμενικά στοιχεία της δουλειάς» (Burawoy, 1985: 24), ή συμπεραίνοντας ότι «η οικοδόμηση μιας πλήρους θεωρίας του χαμένου υποκειμένου είναι πιθανόν το μεγαλύτερο καθήκον της» (Thompson, 1990: 114).

Με βάση αυτές τις εξελίξεις, στα πλαίσια αυτής της ενότητας θα επιχειρήσουμε να αναλύσουμε τις προσπάθειες που πραγματοποιήθηκαν προς αυτήν την κατεύθυνση, προσπάθειες που αναμφισβήτητα αναθεώρησαν σημαντικά τις θέσεις αυτής της θεωρίας δίνοντάς της μια νέα ερμηνευτική δυναμική. Έτσι καταρχήν θα

αναφερθούμε στην εξέλιξη μιας ριζικά διαφορετικής σύλληψης των σχέσεων εργασίας η οποία ενσωματώνει τις διαστάσεις της συναίνεσης και συνεργασίας και η οποία πλέον χαίρει μιας σημαντικής αποδοχής στα πλαίσια αυτής της θεωρίας (Cressey & McInnes, 1980, Burawoy, 1979, 1985, Littler, 1982, Littler & Salaman, 1984), κατόπιν πιο συγκεκριμένα θα αναφερθούμε στην έννοια της συναίνεσης και της νομιμοποίησης όπως αναπτύχθηκαν μέσα απ'αυτήν την εξέλιξη (Burawoy, 1979, 1985, Littler 1982, Littler, 1990, Knights & Collinson, 1985) και τέλος θα ολοκληρώσουμε με τις πρόσφατες καινοτόμες προσπάθειες αναζήτησης του «χαμένου υποκειμένου» που εμφανίστηκαν στις απαρχές της δεκαετίας του 1990 (Knights, 1990, Willmott, 1990 κá).

4.4.1 Η Διττή Φύση των Σχέσεων Εργασίας.

Στα τέλη της δεκαετίας του 1970 και στις αρχές της δεκαετίας του 1980 είχαν πλέον σημαντικά αμφισβητηθεί οι πρώτες συλλήψεις των σχέσεων εργασίας, οι οποίες απλά παρουσίαζαν την εργασία σαν μια δοσμένη ικανότητα/δυνατότητα την οποία το κεφάλαιο συστηματικά εκμεταλλεύονταν, ελέγχοντας την απειθαρχία της και την ευπλαστότητά της και ταυτόχρονα είχαν αρχίσει να εμφανίζονται οι πρώτες εναλλακτικές θέσεις. Η κατεύθυνση αυτού του νέου «παραδείγματος» που διαμορφώνονταν μέσα στα πλαίσια της θεωρίας για την εργασιακή διαδικασία, ήταν η ανάπτυξη μιας διαλεκτικής ανάμεσα στα υποκειμενικά και αντικειμενικά στοιχεία των σχέσεων εργασίας, επιχειρώντας να τις εννοιολογικοποιήσει μέσα από ένα σχήμα που αναδείκνυε τη «διττή φύση» τους.

Αναμφισβήτητα η κλασικότερη και συστηματικότερη έκφραση αυτών των προσπαθειών προήλθε μέσα από τη δουλειά των P.Cressey & J.MacInnes (1980) που επιχειρούσε να αναλύσει το φαινόμενο της Βιομηχανικής Δημοκρατίας από την οπτική του ελέγχου της εργασίας. Οι κυρίαρχες τότε προσεγγίσεις παρουσίαζαν τη βιομηχανική δημοκρατία ή σαν μια στρατηγική του κεφαλαίου για την ενσωμάτωση της εργασίας και της οργάνωσής της σ'ένα σύστημα παραγωγής αποφάσεων του οποίου το αποτέλεσμα ήταν σχεδόν καθορισμένο εξαιτίας της κυριαρχίας των καπιταλιστικών σχέσεων της παραγωγής σε επίπεδο τρόπου παραγωγής, ή σαν μία στρατηγική της εργασίας με την οποία επιδιώκεται η διάβρωση της κυριαρχίας του κεφαλαίου με τη σταδιακά αυξανόμενη εργατική συμμετοχή η οποία μετατοπίζει το «όριο του ελέγχου». Οι P.Cressey & J.MacInnes (1980: 6-7) αναγνωρίζοντας ότι η πρώτη θέση υποθέτει σαν δεδομένη και μη αντιφατική την κυριαρχία του κεφαλαίου παρά σαν μια διαδικασία που να χαρακτηρίζεται από την πάλη και την κρίση, και ότι η δεύτερη προσέγγιση διέπεται από κλασικές βουλευσιαρχικές και ατομικιστικές οργανωτικές θέσεις που αγνοούν τις κοινωνικές σχέσεις στην παραγωγή, επιχειρήσαν να κινηθούν πέρα απ'αυτές και να αρθρώσουν μια εναλλακτική προσέγγιση.

Στην προσπάθειά τους αυτή επιστρέφουν στο ζήτημα της φύσης των σχέσεων εργασίας, απ'όπου ξεκινούν με μία κριτική στη θέση που πρωτοδιέγραψε ο K.Marx και που μεταγενέστερα υιοθετήθηκε και από το H.Braverman, και η οποία υπέθετε ότι η εξέλιξη του καπιταλισμού περιλαμβάνει μια παράλληλη κίνηση από την τυπική στην πραγματική υπαγωγή της εργασίας, κατά την οποία οι υποκειμενικοί παράγοντες

της εργασιακής διαδικασίας «απομακρύνονται» και υπάγονται στις αντικειμενικές συνθήκες της (Willmott, 1990: 361). Ενάντια σ' αυτήν την οπτική οι P.Cressey & J.MacInnes αναπτύσσουν μια προσέγγιση που εκλαμβάνει τη σχέση κεφαλαίου-εργασίας, σαν μια διττή και βαθιά αντιφατική σχέση η οποία συνδέει με ισχυρούς δεσμούς αλληλεξάρτησης τα δύο μέρη.

Πιο συγκεκριμένα ξεκινώντας από το «καλύτερο σημείο» του «Κεφαλαίου», το διττό χαρακτήρα της εργασιακής διαδικασίας¹¹⁹, αναγνωρίζουν ότι όσον αφορά την κοινωνική μορφή της οργάνωσης της παραγωγής, είναι σωστό να ειπωθεί ότι **το κεφάλαιο απασχολεί εργασία**, ωστόσο όμως ακόμα και στις πιο αναπτυγμένες καπιταλιστικές κοινωνίες από τη μεριά της υλικής παραγωγής, δηλαδή από την όψη της αξίας-χρήσης, **η εργασία απασχολεί κεφάλαιο**. Έτσι καθώς το κεφάλαιο παραδίδει τη χρήση των μέσων παραγωγής στην εργασία, πρέπει προκειμένου να επιτευχθεί η αποτελεσματική τους χρήση να επιδιώξει να την αναπτύξει σαν υποκειμενική δύναμη, ώστε να απελευθερωθούν οι φυσικές και πνευματικές της δυνάμεις. Επομένως το κεφάλαιο όσον αφορά τη σχέση του με την εργασία μέσα από τη διάσταση της αξίας-χρήσης θα πρέπει να αναζητήσει τη συνεργασία προκειμένου να περιοριστούν οι αρνητικές επιπτώσεις των ανταγωνιστικών σχέσεων τους που δημιουργούνται από τη χρησιμοποίηση της εργασίας για την αξιοποίησή του.

Για το κεφάλαιο, οι τάσεις που περιγράφηκαν από τη θεωρία της πραγματικής υπαγωγής της εργασίας – και τις παραλλαγές της – συλλαμβάνουν μόνο την όψη της ανταλλακτικής αξίας στη σχέση του με την εργασία. Σ' αυτήν την περίπτωση πράγματι το κεφάλαιο επιδιώκει να περιορίσει τους άμεσους παραγωγούς σε θέση εμπορευμάτων, σε αντικειμενικούς όρους της παραγωγής προκειμένου να μεγιστοποιηθεί η απόσπαση της υπεραξίας και να ελαχιστοποιηθεί η εξάρτησή του από την εργατική πρωτοβουλία και δημιουργικότητα. Ωστόσο η άλλη όψη αυτής της σχέσης – από την οπτική της αξίας χρήσης – είναι άμεσα αντιφατική με τα παραπάνω. Πράγματι, καθώς ο καπιταλιστής είναι αναγκασμένος να αναζητά τη μεγιστοποίηση της σχετικής υπεραξίας επαναστατικοποιώντας τις δυνάμεις της παραγωγής, θα πρέπει να επιδιώξει την εξαφάνιση των περιορισμών που τίθενται στις δυνάμεις της παραγωγής, δηλαδή ενεργά θα πρέπει να αναζητήσει την κατάργηση της εμπορευματικής τους μορφής. Έτσι το κεφάλαιο εμφανίζεται να έχει ένα συμφέρον ως προς την κατάπιξη της κυριαρχίας του στο χώρο της δουλειάς, καθώς για να αναπτύξει τις δυνάμεις της παραγωγής θα πρέπει να αναδείξει την εργασία σαν υποκειμενικό παράγοντα και να εξασφαλίσει μια σχέση συνεργασίας μαζί της (Cressey & MacInnes, 1980: 15).

Η ανάπτυξη της εργασίας σαν «υποκειμενικής δύναμης» διευκολύνεται κατά τους P.Cressey & J.MacInnes από μία αντίστοιχη αντίφαση που αντιμετωπίζει η εργασία στη σχέση της με το κεφάλαιο. Έτσι από τη μεριά της ανταλλακτικής αξίας υπάρχει ξανά ένας άμεσος ανταγωνισμός ανάμεσα στο κεφάλαιο και την εργασία, καθώς η τελευταία επιδιώκει να αντισταθεί στην υπαγωγή της στο στόχο της αξιοποίησης, ενώ από τη μεριά της αξίας χρήσης καθώς η εργασία αποκτά πρόσβαση στα μέσα παραγωγής διαμέσου της εκποίησης της εργασιακής δύναμης στο κεφάλαιο, έχει ένα συμφέρον στη διατήρηση αυτής της σχέσης και στη βιωσιμότητα της

¹¹⁹ Ο οποίος διττός χαρακτήρας της εργασιακής διαδικασίας στο έργο του K.Marx προέρχεται από τη διττή φύση της εργασίας που με την σειρά της έχει προέλθει από το διττό χαρακτήρα του εμπορεύματος.

ατομικής μονάδας του κεφαλαίου που την απασχολεί. Επιπλέον ο βαθμός αυτού του συμφέροντος επαυξάνεται με τη γνώση και το πεδίο δράσης για αυτό-έφραση που εξασφαλίζει η δουλειά (Cressey & MacInnes, 1980: 15).

Συνοψίζοντας επομένως η διττή φύση της σχέσης κεφαλαίου-εργασίας στο χώρο εργασίας υπονοεί την παραγωγή **άμεσα αντιφατικών** στρατηγικών για την εργασία και το κεφάλαιο, οι οποίες με τη σειρά τους αντιπροσωπεύουν την κατάληξη των αντιφάσεων ανάμεσα στις δυνάμεις και τις σχέσεις της παραγωγής στο επίπεδο του εργασιακού χώρου (Cressey & MacInnes, 1980: 14).

Η διττή φύση της εργασίας και των σχέσεων εργασίας υπονοεί αντίστοιχα και το διττό χαρακτήρα του ίδιου του «ελέγχου». Πράγματι κατά τους συγγραφείς, από τη μία όψη η φράση «έλεγχος της εργασίας» υπονοεί τη δυνατότητα/ικανότητα του κεφαλαίου να επιβάλει την αξιοποίηση και την παραγωγή εμπορευμάτων, και από την άλλη εστιάζει στον έλεγχο που η εργασία ασκεί στην παραγωγική διαδικασία, έλεγχος που αναπτύσσεται από το μόνιμο έρεισμα του κεφαλαίου για συνεργασία (Cressey & MacInnes, 1980: 19).

Αυτό το σκεπτικό υπονοεί αντίστοιχα και μια διαφορετική ανάλυση της σχέσης ανάμεσα στην ταξική πάλη και την παραγωγική διαδικασία, καθώς η μορφή αυτής της διαδικασίας αναγνωρίζεται σαν μια κοινή δημιουργία, το αποτέλεσμα της ταξικής πάλης μάλλον παρά η «λογική» της καπιταλιστικής εξέλιξης. Το αντικείμενο της ταξικής πάλης αναγνωρίζεται ότι είναι η σχέση ανάμεσα στη «σύλληψη και την εκτέλεση», η ενότητα των οποίων ποτέ δεν ήταν αποκλειστική ιδιοκτησία του τεχνίτη, αλλά ούτε και ποτέ εξαφανίζεται ολοκληρωτικά ακόμα και στις πιο «αποειδικευμένες» εργασιακές διαδικασίες¹²⁰.

Τέλος με βάση αυτήν τη θεωρητική δομή για τον χαρακτήρα των σχέσεων εργασίας προσεγγίζουν τη «βιομηχανική δημοκρατία», την οποία και χαρακτηρίζουν σαν μια από τις στρατηγικές του κεφαλαίου να ξεπεράσει τις αντιφάσεις του, επιχειρώντας να αποσπάσει τη συνεργασία της εργασίας και να «ανακτήσει τον έλεγχο μοιράζοντάς τον».

Αναμφισβήτητα η προσέγγιση των P.Cressey & J.MacInnes ήταν ένα σημαντικό θεωρητικό βήμα στην εξέλιξη της θεωρίας για την εργασιακή διαδικασία, καθώς έπαιξε αποφασιστικό ρόλο στην απομάκρυνσή της από το απλό διαλεκτικό σχήμα «ελέγχου-αντίστασης», αναδεικνύοντας το διττό και αντιφατικό χαρακτήρα των σχέσεων εργασίας. Και αν η αντιφατικότητα των διευθυντικών και εργοδοτικών στρατηγικών είχε ήδη αναγνωριστεί από τον A.Friedman (1977) και το R.Edwards (1979), οι P.Cressey & J.MacInnes την έθεσαν σε μια διαφορετική θεωρητική βάση – καθώς απορρέει από το διττό δομικό χαρακτήρα της παραγωγικής διαδικασίας – και παράλληλα από τους πρώτους υπέθεσαν μια παρόμοια αντιφατικότητα στις σχέσεις πλέον της εργασίας με το κεφάλαιο. Μέσα απ'αυτήν τη σύλληψη δημιουργήθηκε κάποιος ζωτικός χώρος για να αναγνωριστούν οι υποκειμενικές δυνάμεις στην εργασιακή διαδικασία, όχι μόνο μέσα από την ανάγκη της διεύθυνσης να αναπτύξει τη συναίνεση και τη συνεργασία των άμεσων παραγωγών, αλλά και από την εξάρτηση της εργασίας που διευκολύνει τη δημιουργία της συνεργασίας.

¹²⁰ Μια θέση με σημαντικές κριτικές αιχμές κυρίως προς το έργο του H.Braverman, το οποίο αναγνώριζε τόσο την ολοκληρωτική ένωση όσο και τον πλήρη διαχωρισμό της σύλληψης και της εκτέλεσης, σε διαφορετικές φάσεις εξέλιξης του καπιταλισμού.

Όπως είναι φυσικό το νέο αυτό θεωρητικό σχήμα για τη φύση των σχέσεων εργασίας, δεν περιορίζεται πλέον μόνο στον έλεγχο και την αντίσταση αλλά δημιουργεί τα περιθώρια ενσωμάτωσης εννοιών όπως η συναίνεση, η νομιμοποίηση, η συμμόρφωση, η συνεργασία, ο συμβιβασμός και ταυτόχρονα απαιτεί νέους προσδιορισμούς για τα προηγούμενα αναλυτικά εργαλεία. Πρόκειται πραγματικά για μια κοσμογονική αλλαγή στα πλαίσια αυτής της θεωρίας, στην οποία οι P.Cressey & J.MacInnes διαμόρφωσαν τα πλαίσια εκκίνησης, αλλά δεν προχώρησαν σε μια συστηματική ανάπτυξη και εκμετάλλευση των δυνατοτήτων που παρείχαν ούτε πολύ περισσότερο σε κάποιο εννοιολογικό προσδιορισμό των νέων αναλυτικών εργαλείων που φαίνεται να αναδεικνύονται.

Ωστόσο η συμβολή τους περιορίστηκε, όπως υποστηρίζει και ο H.Willmott (1990: 362-363), εξαιτίας της αποτυχίας τους να θέσουν την «υποκειμενικότητα» σαν ένα ζήτημα ή πρόβλημα της θεωρίας. Βέβαια αυτοί αναγνώρισαν τη σημασία των ευκαιριών για «αυτό-έκφραση», για την αναπαραγωγή των καπιταλιστικών σχέσεων εργασίας, αλλά η αναγνώριση αυτής της «υποκειμενικής» όψης της σχέσης κεφαλαίου-εργασίας περιορίστηκε σε μια αφηρημένη προσέγγιση της «εργασιακής δύναμης» και της «μισθωτής εργασίας» που βασίζεται πάνω στην υπόθεση της διαφοράς ανάμεσα στο «πραγματικό» και το «αλλοτριωμένο» υποκείμενο. Με βάση αυτές τις υποθέσεις ο εργάτης εξισώνεται με μία ρομαντική/ανθρωπιστική σύλληψη της εργασιακής δύναμης, όπου για αυτόν μόνο η άσκηση του skill και της αυτό-έκφρασης έχουν σημασία. Μ'αυτόν τον τρόπο όμως η θεώρησή τους αγνοεί τις ιστορικές και κοινωνικές διαδικασίες διαμόρφωσης του τι έχει σημασία και αξία για την εργασιακή συμπεριφορά και παραβλέπει τους τρόπους με τους οποίους τα υποκείμενα ενδέχεται επίσης να νοηματοδοτούν ρουτίνες οι οποίες είναι «αποειδικευμένες»¹²¹ και στερούνται κατά τα φαινόμενα «αυτό-έκφραση».

Τέλος η σύλληψή τους για το υποκείμενο είναι σίγουρα μία από τις σημαντικές αδυναμίες του έργου τους, καθώς όπως και ο ανθρωπιστικός Μαρξισμός το μεταχειρίζονται απλά σαν κάτι το οποίο αντιπροσωπεύει τις αυτόνομες και δημιουργικές όψεις της ανθρώπινης ζωής, με αποτέλεσμα να οδηγούνται σε μία «δυναμική παγίδα», όπου αντιπαράκειται το βουλευσιαρχικό υποκείμενο με τη ντετερμινιστική δομή ή αντικείμενο (Knights, 1990: 306).

Όπωςδήποτε η μετακίνηση της θεωρίας για την εργασιακή θεωρία προς ένα σχήμα αντιφατικών σχέσεων εργασίας δεν ήταν απλή υπόθεση ούτε έργο ενός συγγραφέα. Έτσι μπορεί οι Cressey & MacInnes να εξέφρασαν καλύτερα και συστηματικότερα αυτή την κίνηση, αλλά παράλληλα μ'αυτούς κάποιοι σημαντικοί θεωρητικοί εστίασαν εξίσου στην αντιφατική φύση των σχέσεων εργασίας μέσα στο δικό τους έργο – έστω και με κάποιες διαφοροποιήσεις.

Ο M.Burawoy¹²² (1985: 26-29) ξεκινώντας με μία κριτική του τρόπου με τον οποίο έχει χρησιμοποιηθεί η έννοια του «ελέγχου», με αποτέλεσμα να δημιουργούνται ανιστόρητες και μυστικοποιημένες αναφορές για τη λειτουργία των οργανώσεων,

¹²¹ Χαρακτηριστικά παραδείγματα προέρχονται από τη συμμετοχική παρατήρηση του M.Burawoy (1979) σε εργατικά «παιχνίδια» αποειδικευμένων θέσεων.

¹²² Στην επόμενη ενότητα που θα αφορά τη συγκεκριμένη ανάλυση των σχέσεων συνεργασίας και συναίνεσης θα επικεντρώσουμε συστηματικότερα στο κεφαλαίωδες έργο του M.Burawoy.

προχωράει σε μία αναζήτηση της φύσης των σχέσεων εργασίας θέτοντας το ερώτημα γιατί ο έλεγχος είναι αναγκαίος στα πλαίσια μιας καπιταλιστικής επιχείρησης. Οι πρώτοι θεωρητικοί της διαδικασίας της εργασίας είχαν «φαινομενικά» ξεκάθαρες υποθέσεις γύρω απ' αυτό το ερώτημα. Πράγματι, γι' αυτούς, οι καπιταλιστές στην προσπάθειά τους να αποφύγουν τις αβεβαιότητες των υπεργολαβικών συστημάτων των απαρχών του καπιταλισμού, συγκέντρωσαν τους εργαζόμενους κάτω από μία στέγη, με μία σχέση άμεσης μισθωτής απασχόλησης, με αποτέλεσμα να αναδειχθεί σε θεμελιακό ζήτημα η μετατροπή της εργασιακής δύναμης σε εργασία. Ο έλεγχος επομένως άμεσα σχετίζονταν με τη διαδικασία αυτής της μετατροπής και την ελαχιστοποίηση της αβεβαιότητας που προέκυπτε απ' αυτήν. «Γιατί όμως η εργασία δεν μπορεί να αφηθεί στα δικά της επινοήματα; Γιατί πρέπει να περιοριστεί σε μηχανή;» Γιατί σε τελική ανάλυση ο έλεγχος είναι αναγκαίος; Η ουσιαστική απάντηση βρίσκονταν σε μια θεμελιακή αλλά ελάχιστα επεξεργασμένη υπόθεση τους: στην ανταγωνιστικότητα των καπιταλιστικών κοινωνικών σχέσεων. Η κριτική θέση που ανέπτυξε ο M. Burawoy ξεκίνησε από αυτήν την θεμελιακή υπόθεση, προσπαθώντας να θέσει και να απαντήσει το καίριο ζήτημα του τι είναι ανταγωνιστικό στην σχέση κεφαλαίου-εργασίας στο σημείο της παραγωγής;

Έτσι για το M. Burawoy (1985: 28) σ' όρους ανταλλακτικής αξίας, οι σχέσεις ανάμεσα στο κεφάλαιο και την εργασία μπορούν να θεωρηθούν «μηδενικού αθροίσματος» και άρα ανταγωνιστικής φύσης, καθώς οι στόχοι του ενός μπορούν να πραγματοποιηθούν μόνο σε βάρος του άλλου, αλλά σ' όρους αξιών χρήσης στα πλαίσια δηλαδή της εργασιακής διαδικασίας αυτές οι σχέσεις δεν είναι «μηδενικού αθροίσματος». Αυτό σημαίνει ότι το κεφάλαιο μπορεί και πρέπει να επεκτείνει τη συναίνεση με την εργασία χωρίς να διακινδυνεύει ή να υπονομευθεί η δικιά του θέση.

Συγκρίνοντας τα θεμελιακά χαρακτηριστικά του φεουδαρχικού και καπιταλιστικού τρόπου παραγωγής, ο M. Burawoy (1985: 31) αναγνωρίζει, ότι στον καπιταλισμό η παραγωγική δράση όχι μόνο συμβάλλει στην παραγωγή ενός εμπορεύματος (αξία χρήσης), αλλά επίσης παράγει από τη μια μεριά τον καπιταλιστή (υπεραξία) και από την άλλη τον εργάτη (αναγκαία αξία). Η μεταμόρφωση της φύσης στην εργασιακή διαδικασία – από τις σχέσεις στην παραγωγή – αναπαράγει τις σχέσεις της παραγωγής και την ίδια στιγμή αποκρύπτει την ουσία αυτών των σχέσεων. Επομένως το κεντρικό δίλημμα και η αντίφαση της σχέσης ελέγχου είναι ανάγκη για την εξασφάλιση της υπεραξίας και την ίδια στιγμή για την απόκρυψή της (Burawoy, 1985: 32-35). Υπάρχει λοιπόν τόσο μια υλική βάση για τη σύγκρουση και τον εξαναγκασμό όσο και για την ανάγκη της ανάπτυξης της συναίνεσης και της συνεργασίας, η οποία και αναδεικνύει την σημασία της «υποκειμενικότητας» της εργασίας.

Το σχήμα αυτό ξεκινάει επίσης από τη Μαρξική σύλληψη του διττού χαρακτήρα της παραγωγικής διαδικασίας, αλλά εστιάζει σε μια ευρύτερη κεντρική αντίφαση ανάμεσα στην εξασφάλιση και την απόκρυψη της υπεραξίας. Έτσι ενώ μ' αυτόν τον τρόπο καταλήγει επίσης στην αναγνώριση του ρόλου της συναίνεσης και της συνεργασίας, θα πρέπει να σημειώσουμε ότι τουλάχιστον σ' αυτό το σημείο η ανάλυση του M. Burawoy περιορίζει την αντιφατικότητα των σχέσεων εργασίας κυρίως ως προς το κεφάλαιο, σ' αντίθεση με την συμβολή των P. Cressey & J. McInnes και είναι επιρρεπής σε μια υπέρ-έμφαση στις συναινετικές διαδικασίες.

Παρόμοια προς την κατεύθυνση της αναγνώρισης του διττού και αντιφατικού χαρακτήρα των σχέσεων εργασίας, κινήθηκαν από εκεί και πέρα, αρκετοί συγγραφείς, συνήθως ενσωματώνοντας με διάφορες μορφές αυτές τις θέσεις στα πλαίσια των προσεγγίσεών τους, παρά αναπτύσσοντάς τις παραπέρα, με αποτέλεσμα μάλλον να αναπαράγουν τις αδυναμίες τους. Έτσι για παράδειγμα οι C.Littler & G.Salaman (1984: 54-58) «μεταφράζουν» σε δικιά τους ορολογία¹²³ τις υποθέσεις των P.Cressey & McInnes, αναγνωρίζοντας ότι οι εργάτες εμπλέκονται ταυτόχρονα σε δύο διαφορετικές σχέσεις, σε μία σχέση μισθού/προσπάθειας η οποία συνεπάγεται σύγκρουση και έλεγχο και σε μία σχέση απασχόλησης η οποία συνεπάγεται μια δύναμη ενότητα συμφερόντων των ανταγωνιστών. Παρόμοια οι εργοδότες αντιμετωπίζουν την αντίφαση ότι καθώς μεγιστοποιούν τον έλεγχο ελαχιστοποιούν την πρωτοβουλία και την αξιοπιστία και αναπτύσσουν τη δυσπιστία στη σχέση απασχόλησης. Με δεδομένη αυτήν τη φύση των σχέσεων εργασίας, υποστηρίζουν ότι όλες οι μορφές και οι στρατηγικές του ελέγχου περιέχουν σε διαφορετικούς βαθμούς, δύο σημαντικές διαστάσεις, οι οποίες είναι αναπόσπαστο και αναγκαίο συστατικό κάθε σχέσης εργασίας: (i) τον προσδιορισμό των επιπέδων της εκτέλεσης (και αυτό ενδέχεται να ποικίλει από αυστηρές προδιαγραφές έως υψηλή αυτονομία) και (ii) κάποια προσπάθεια για να αναπτυχθεί το επίπεδο της συναίνεσης ή της αποδοχής της νομιμοποίησης της σχέσης απασχόλησης.

4.4.2. Συναίνεση και Νομιμοποίηση στην Δουλειά.

Καθώς αυτή η νέα αντίληψη για τη φύση των σχέσεων εργασίας άρχισε να διαχέεται μέσα στο θεωρητικό σώμα της Αγγλο-Σαξωνικής «σχολής» για την εργασιακή διαδικασία, γίνονταν όλο και πιο επιτακτική η ανάγκη προσδιορισμού της διάστασης της «συνεργασίας» που υπεισέρχονταν πλέον συστηματικά στο σύνολο σχεδόν των αναλύσεων.

Αν και κάποια σχετικά εννοιολογικά εργαλεία υπήρχαν σε περιθωριακή πάντα βάση στα πλαίσια της Μαρξιστικής παράδοσης, όπως οι αναλύσεις της ιδεολογίας, του φετιχισμού του εμπορεύματος και της ηγεμονίας, και σε μεγαλύτερο βαθμό στις κλασικές οργανωτικές σπουδές (π.χ η Βεμπεριανή έννοια της Νομιμοποίησης και οι σπουδές των Ανθρώπινων Σχέσεων), η θεωρία της Εργασιακής Διαδικασίας ουσιαστικά¹²⁴ περίμενε το κλασικό πλέον έργο του M.Burawoy (1979, 1985) για να ενσωματώσει στη δομή της αυτά τα στοιχεία και να πραγματοποιήσει κάποιες εννοιολογικές προόδους.

Αναγνωρίζοντας την υποκειμενικότητα των εργαζομένων σαν ένα αναπόφευκτο αλλά και αναγκαίο στοιχείο μιας αποτελεσματικής και αποδοτικής παραγωγικής διαδικασίας, ο M.Burawoy την αναβαθμίζει σε μία κεντρική διάσταση

¹²³ Η οποία και εκφράζει τις σημαντικές επιρροές τους από τη Βεμπεριανή φιλοσοφία.

¹²⁴ Κάποιες προγενέστερες χρονικά προσπάθειες στα πλαίσια αυτής της θεωρητικής δομής, είχαν πραγματοποιηθεί από τον R.Edwards (1977), χωρίς όμως κάποια ιδιαίτερη πρωτοτυπία καθώς, ενσωμάτωσε αυτούσια τη Βεμπεριανή έννοια της νομιμοποίησης στη μορφή του «γραφειοκρατικού ελέγχου» ο οποίος τείνει να νομιμοποιήσει την άσκηση δύναμης από την εταιρεία και να την μετατρέψει σε εξουσία.

των σχέσεων ελέγχου. Έτσι το ερώτημα που θέτει και γύρω από το οποίο αναπτύσσεται όλο του το έργο δεν αφορά μόνο την ερμηνεία του γιατί οι εργάτες δεν δρουν σύμφωνα με ένα λογιζόμενο σύνολο συμφερόντων αλλά επίσης γιατί αυτοί επιχειρούν να πραγματοποιήσουν ένα διαφορετικό σύνολο συμφερόντων (Burawoy, 1979: 30). Η διαδικασία της εργασίας συνεπώς πρέπει να κατανοηθεί σε όρους συγκεκριμένων συνδυασμών εξαναγκασμού και συναίνεσης στην προσπάθεια απόσπασης της συνεργασίας για την επιδίωξη του κέρδους.

Προκειμένου ο M.Burawoy (1979: 14-15) να διαγράψει τη «συγκεκριμένη του θεωρία» για τη συναίνεση, διαμόρφωσε κάποιες «γενικές έννοιες» για τη φύση της παραγωγικής διαδικασίας. Γι' αυτόν η παραγωγική διαδικασία αποτελείται από οικονομικές, πολιτικές και ιδεολογικές δραστηριότητες ή στοιχεία, τα οποία συνιστούν μία αναπόσπαστη ενότητα. Έτσι, οι οικονομικές δραστηριότητες αφορούν τη μεταμόρφωση της φύσης σε αξίες χρήσης, οι πολιτικές δομές αναπαράγουν τις κοινωνικές σχέσεις και οι «ιδεολογικές δραστηριότητες» ασχολούνται με την παραγωγή μιας εμπειρίας των κοινωνικών σχέσεων. Ο καπιταλιστικός έλεγχος επομένως, ακόμα και κάτω από τη πιο εξαναγκαστική τεχνολογία βασίζεται πάνω σε μια ιδεολογική δομή η οποία κατασκευάζει και οργανώνει «την ζωντανή μας σχέση με τον κόσμο» και συνεπώς συνιστά και προσδιορίζει τα συμφέροντα (M.Burawoy, 1985: 36).

Έτσι για το M.Burawoy (1985: 39) όχι μόνο κάποιος δεν μπορεί να αγνοήσει την υποκειμενική διάσταση, αλλά αυτή η ίδια ή διάκριση ανάμεσα σε «υποκειμενικό» και «αντικειμενικό» είναι αυθαίρετη. Οποιοδήποτε πλαίσιο εργασίας, περιλαμβάνει γι' αυτόν, μια οικονομική διάσταση (παραγωγή πραγμάτων), μία πολιτική διάσταση (παραγωγή κοινωνικών σχέσεων) και μία ιδεολογική διάσταση (παραγωγή μίας εμπειρίας αυτών των σχέσεων). Μέσα σ' αυτά τα θεωρητικά πλαίσια υπήρξε αναμφισβήτητα ο «χώρος» για την «οργάνωση της συναίνεσης» για την αναγκαιότητα ν' αποσπαστεί μία θέληση για συνεργασία στη μετατροπή της εργασιακής δύναμης σε εργασία.

Σε αντίθεση με τη νομιμοποίηση την οποία ο M.Burawoy (1979: 27) θεωρεί μία υποκειμενική κατάσταση της διάνοιας των ατόμων την οποία φέρουν μαζί τους στο χώρο εργασίας, η συναίνεση εκφράζεται και ταυτόχρονα είναι αποτέλεσμα της οργάνωσης των δραστηριοτήτων. Αυτή διακρίνεται από τη συγκεκριμένη συνείδηση ή τα υποκειμενικά γνωρίσματα των ατόμων που εμπλέκονται σ' αυτές τις δραστηριότητες. Πιο συγκεκριμένα στη διαδικασία της εργασίας, η βάση της συναίνεσης βρίσκεται στην οργάνωση των δραστηριοτήτων, η οποία αν και παρουσιάζει τον εργάτη με πραγματικές επιλογές στην ουσία τις περιορίζουν. Είναι συνεπώς «η συμμετοχή στην επιλογή η οποία δημιουργεί τη συναίνεση».

Ταυτόχρονα ο M.Burawoy (1981: 92) θέλει να διακρίνει τη συναίνεση από τη συμμόρφωση, καθώς αναγνωρίζει ότι η διεύθυνση ενδέχεται να εξασφαλίζει τη συμμόρφωση στους κανόνες μέσα από συστήματα κινήτρων και ποινών, ενώ τα ίδια συστήματα δε δημιουργούν αυτά καθ' αυτά συναίνεση, αλλά απλώς ορίζουν μία περιοχή μέσα στην οποία οι εργάτες είναι ελεύθεροι από την αυθαίρετη διευθυντική παρέμβαση. Μέσα όμως σε τέτοιου είδους «περιοχές» οι εργαζόμενοι αναζητούν τον έλεγχο πάνω σε όψεις της εργασιακής διαδικασίας σαν ένα μέσο προσαρμογής στην αποξένωση της καπιταλιστικής εργασίας. Οι εργάτες θα δημιουργήσουν τους δικούς τους «άτυπους» κανόνες και θα τους επιβάλουν στην διεύθυνση σαν αναγκαίους για

τη συνεργασία στην παραγωγή, και μόνο όταν αυτοί είναι ακραία αναποτελεσματικοί η διεύθυνση θα οδηγηθεί εναντίον τους για να τους περιορίσει. Αυτή ακριβώς η οριακή πραγματοποίηση της ριζοσπαστικής ανάγκης για έλεγχο πάνω στις εργασίες τους, έγινε εν μέρει η βάση της συναίνεσης για την καπιταλιστική παραγωγή.

Μέσα όμως από ποιους συγκεκριμένους μηχανισμούς παράγεται η συναίνεση στους χώρους εργασίας;

Για το M.Burawoy η απάντηση σ' αυτό το ερώτημα προήλθε μέσα από τη συμμετοχική του παρατήρηση σ' ένα αμερικάνικο μηχανουργείο, όπου και αναγνώρισε το ρόλο που οι ίδιοι οι εργάτες παίζουν στη δημιουργία των συνθηκών για τη συναίνεση, διαμέσου της προσαρμογής τους στην δουλειά μιας προσαρμογής που συχνά παίρνει τη μορφή των «παιχνιδιών»¹²⁵.

Τα «παιχνίδια» συνίστανται σε άτυπους κανόνες και πρακτικές οι οποίοι σκοπεύουν στη δημιουργία «χώρου και χρόνου», ελέγχου των απολαβών και στο να κάνουν την εργασία περισσότερο ενδιαφέρουσα. Γύρω από τους στόχους απόδοσης αναπτύσσεται μία εργαστηριακή κουλτούρα και συμπεριφορά που οι Βιομηχανικοί Κοινωνιολόγοι έχουν αποκαλέσει «making out» (P.Thompson, 1983: 160). Η σημασία αυτών των «παιχνιδιών» στα πλαίσια της φιλολογίας της Βιομηχανικής Κοινωνιολογίας είναι αμφιλεγόμενη καθώς από τη μία μεριά θεωρούνται ότι εξασφαλίζουν έναν μηχανισμό απορρόφησης της εχθρότητας και αποτυχίας, διάχυσης της σύγκρουσης και γενικά διευκολύνουν την «προσαρμογή στη δουλειά», ενώ από την άλλη τείνουν να υπονομεύσουν τους διεθυντικούς στόχους, να περιορίσουν την παραγωγικότητα και να δημιουργήσουν μη παραγωγικούς χρόνους. Αντίθετα ο M.Burawoy (1985: 38) προσπαθεί να διαμορφώσει μία διαφορετική προσέγγιση, κατά την οποία τα «παιχνίδια» θεωρούνται ότι εξασφαλίζουν τις ιδεολογικές προϋποθέσεις για την εξασφάλιση και απόκρυψη της υπεραξίας. Πιο συγκεκριμένα υποθέτει ότι η συμμετοχή στα «παιχνίδια» έχει το αποτέλεσμα της απόκρυψης των σχέσεων της παραγωγής ενώ ταυτόχρονα συντονίζει τα συμφέροντα των εργατών μ' αυτά της διεύθυνσης.

Ο M.Burawoy προσπαθώντας να διερευνήσει τη λειτουργία αυτού του μηχανισμού, υποστηρίζει ότι το «παιχνίδι» ορίζεται από ένα σύνολο κανόνων, ένα σύνολο πιθανών αποτελεσμάτων και ένα σύνολο προτιμητέων αποτελεσμάτων. Το «ξελόγιασμα» του παιχνιδιού βασίζεται σ' ένα συνδυασμό αβέβαιου αποτελέσματος και μια όψης του ελέγχου πάνω στα αποτελέσματα διαμέσου μια «ορθολογικής» ή «υπολογιστικής» επιλογής ανάμεσα σε εναλλακτικές στρατηγικές. Το παιχνίδι γίνεται έτσι ένας ιδεολογικός μηχανισμός διαμέσου του οποίου η αναγκαιότητα παρουσιάζεται σαν ελευθερία. Συμμετέχοντας στο «παιχνίδι», δημιουργείται η νομιμοποίηση των συνθηκών που ορίζουν στους κανόνες του, δηλαδή των σχέσεων της παραγωγής, αλλά και των στόχων του παιχνιδιού.

Ποιος εγκαθιδρύει όμως το παιχνίδι, τους κανόνες που το διέπουν και τους στόχους του;

¹²⁵ Η ιδέα της έννοιας του «παιχνιδιού» προέρχεται από ένα τμήμα της φιλολογίας της Βιομηχανικής Κοινωνιολογίας που ασχολήθηκε με τον «εργατικό περιορισμό της απόδοσης». Κατά μία έννοια είναι ωστόσο ένας παραπλανητικός όρος κατά τον P.Thompson (1983: 262), καθώς αυτός υπονοεί μία συνείδηση με συνοχή αλλά και μία επιπόλαιη δραστηριότητα. Τα «παιχνίδια» έχουν σημασία να αναφέρονται σε πρακτικές οι οποίες αντανακλούν τον αγώνα που οι εργάτες έχουν με τις συνθήκες της δουλειάς τους.

Ο Μ. Burawoy (1985: 39) αναδεικνύει σαν καθοριστικό παράγοντα τους «αγώνες» και την «πάλη» που διέπουν την εργασιακή διαδικασία, ανάμεσα στις διάφορες παραγωγικές κατηγορίες. Έτσι όταν οι στόχοι του «παιχνιδιού» απειλούν πραγματικά την παραγωγή, τότε η διεύθυνση στρέφεται εναντίον και το θέτει «εκτός νόμου». Στις περισσότερες ωστόσο περιπτώσεις τα στρώματα της διεύθυνσης που έχουν άμεση σχέση με τη λειτουργία της παραγωγικής διαδικασίας (αν όχι και τα ανώτερα στρώματα) εμπλέκονται ενεργά στην οργάνωση και διευκόλυνση των «παιχνιδιών» στα εργαστήρια, ιδιαίτερα δε όταν αυτά περιστρέφονται γύρω από ζητήματα απόδοσης. Έτσι διαμέσου των κοινών τους συμφερόντων στη διατήρηση και λειτουργία των «παιχνιδιών» τα συμφέροντα των εργατών και της λειτουργικής διεύθυνσης συντονίζονται, καθώς οι με πρώτοι ενδιαφέρονται για την ικανοποίηση που τα «παιχνίδια» μπορούν να τους προσφέρουν ενώ οι δε δεύτεροι για την εξασφάλιση συνεργασίας και πλεονάσματος.

Έτσι δραστηριότητες αξιολογούνται και συμφέροντα εγκαθιδρύονται σαν ένα αποτέλεσμα της λειτουργίας του «παιχνιδιού». Για το Μ. Burawoy (1979: 85) επομένως τα συμφέροντα στα πλαίσια της εργασιακής διαδικασίας δε είναι δεδομένα και δοσμένα εκ των προτέρων, ούτε είναι μεταφερόμενα στο εργαστήριο από τις εμπειρίες κοινωνικοποίησης έξω από τη δουλειά, αλλά μάλλον οργανώνονται και διαμορφώνονται από τη συγκεκριμένη κάθε φορά μορφή των σχέσεων στην παραγωγή.

Εκτός όμως από το ρόλο που ο Μ. Burawoy απέδωσε στα «παιχνίδια» για την παραγωγή και οργάνωση της συναίνεσης, μέσα από την εμπειρική του έρευνα ανέδειξε τη σημασία και άλλων μηχανισμών που λειτουργούν προς αυτήν την κατεύθυνση, όπως οι εσωτερικές αγορές εργασίας και το αποκαλούμενο «εσωτερικό κράτος».

Όσον αφορά την εσωτερική αγορά εργασίας ο Μ. Burawoy (1979: 106) υποστήριξε ότι προάγει μία ιδεολογική βάση για την απόκρυψη και την εξασφάλιση της εξαγωγής της υπεραξίας μ'έναν αριθμό από διαφορετικούς τρόπους, καθώς δημιουργεί συνθήκες εσωτερίκευσης ενός «ανταγωνιστικού ατομικισμού των ελεύθερων και ίσων εργατών», μετατρέποντας μία κάθετη-ιεραρχική σύγκρουση σε μία οριζόντια σύγκρουση μεταξύ των εργατών μέσα από τις δυνατότητες κινητικότητας που παρέχει ανάμεσα σε διαφορετικές θέσεις εργασίας, αλλά και ενισχύοντας τη δέσμευση προς την εταιρεία ανταμείβοντας την αρχαιότητα σ'αυτήν. Η καινούργια οπτική που ο Μ. Burawoy προσθέτει στην ανάλυση των εσωτερικών αγορών εργασίας και η οποία είναι το συνδεδετικό νήμα με την έννοια της συναίνεσης ήταν η έμφασή του στη σημασία της **επιλογής** για τους εργαζόμενους. Έτσι οι βάσεις των εσωτερικών αγορών εργασίας θεωρεί ότι είναι ένα σύμπλεγμα κανόνων από τη μία μεριά ενώ επεκτείνουν τον **αριθμό** των επιλογών από την άλλη (Μ. Burawoy, 1979: 107). Η έννοια της επιλογής επομένως, πιστεύει ότι πρέπει να εστιάσει στην υλική ισχύ-εξουσία που παρέχει στους εργάτες στην προσπάθειά τους να αντισταθούν ή να προστατέψουν τους εαυτούς τους από τη διευθυντική κυριαρχία και όχι να υποτιμήσουμε τη σημασία της θεωρώντας εξίσου βαρετά και χωρίς αυτονομία και σημασία τις θέσεις εργασίας που τους εξασφαλίζει η κινητικότητα και η επιλογή στα πλαίσια της εσωτερικής αγοράς εργασίας. Μ'άλλα λόγια η δυνατότητα των εργατών να επιλέξουν – στα πλαίσια κάποιων ορίων και κανόνων – τη θέση εργασίας τους,

τείνει να εδραιώσει το ιδεολογικό υπόβαθρο για την ανάπτυξη της συναίνεσης στα πλαίσια της εργασιακής διαδικασίας.

Τέλος όσο αφορά το «εσωτερικό κράτος», με τον όρο αυτό ο M.Burawoy (1979: 110) προσπαθεί να εκφράσει ένα σύνολο θεσμών οι οποίοι οργανώνουν, μεταμορφώνουν ή καταστέλλουν τους αγώνες πάνω στις σχέσεις στην παραγωγή και στις σχέσεις της παραγωγής στο επίπεδο της επιχείρησης. Κυρίως εστίασε σε πολιτικές διαδικασίες όπως η «συλλογική διαπραγμάτευση» και οι «μηχανισμοί παραπόνων» για να αναδείξει ότι η καθημερινή εργασιακή ζωή κάτω από το εσωτερικό κράτος, εισάγει τον εργάτη σ'ένα ρόλο «βιομηχανικού πολίτη» με ένα σύνολο αντιφατικά οριζόμενων δικαιωμάτων και υποχρεώσεων, μαζί με μία δέσμευση σε ένα ισχνό «κοινωνικό συμβόλαιο». Η εμφάνιση του «εσωτερικού κράτους» χαρακτηρίστηκε από την υπαγωγή τόσο των εργατών όσο και της διεύθυνσης στην κρατική νομική δομή. Οι πολιτικές αυτές διαδικασίες μέσα από τη λειτουργία τους οδηγούν σε έναν συντονισμό των συμφερόντων του κεφαλαίου και της εργασίας, στο χώρο δουλειάς. Έτσι για τον M.Burawoy (1979: 114-115) η συλλογική διαπραγμάτευση από τη μια μεριά αντικαθιστά τη σύγκρουση ανάμεσα σε διαφορετικούς παράγοντες της παραγωγής από τα εργαστήρια, όπου μπορεί να οδηγήσει σε αναστατώσεις της δουλειάς, και από την άλλη την ανασυνθέτει στη δομή της διαπραγμάτευσης. Αναγνωρίζοντας τη σύγκρουση μ'αυτό τον τρόπο, η συλλογική διαπραγμάτευση δημιουργεί ένα **κοινό συμφέρον** ανάμεσα στο συνδικάτο και την εταιρεία, για την επιβίωση και ανάπτυξη της επιχείρησης. Ωστόσο η συλλογική διαπραγμάτευση περιστρέφεται γύρω από περιθωριακές αλλαγές, οι οποίες δεν επηρεάζουν την ιδιαίτερη φύση της σχέσης κεφαλαίου-εργασίας. Αντίθετα **σαν αποτέλεσμα της διαπραγμάτευσης για περιθωριακές αλλαγές, οι καπιταλιστικές σχέσεις της ιδιοκτησίας και του ελέγχου έγιναν το αντικείμενο της συναίνεσης.** Με άλλες λέξεις η συλλογική διαπραγμάτευση μπορεί να θεωρηθεί **σαν ένα άλλο παιχνίδι σχετικό με τους κανόνες και τα αποτελέσματα των άλλων παιχνιδιών, όπως το making-out.**

Συνοψίζοντας επομένως, μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι κατά το M.Burawoy (1979: 119) το «εσωτερικό κράτος» και η «εσωτερική αγορά εργασίας» εξυπηρετούν παρόμοιες λειτουργίες, καθώς συντονίζουν τα συμφέροντα των παραγόντων της παραγωγής, αποκρύπτουν τις καπιταλιστικές σχέσεις της παραγωγής στη διαδικασία της εργασίας συγκροτώντας τους εργάτες σαν άτομα-βιομηχανικούς πολίτες παρά σαν μέλη μίας τάξης, και τέλος ρυθμίζουν τους αγώνες πάνω στις σχέσεις στην παραγωγή.

Από την άλλη μεριά ωστόσο, το εσωτερικό κράτος και η εσωτερική αγορά εργασίας εξυπηρετούν συμπληρωματικές λειτουργίες στην παραγωγή της συναίνεσης. Έτσι ενώ οι αλλαγές στην εργασιακή διαδικασία και η εμφάνιση της εσωτερικής αγοράς εργασίας διεύρυναν τις επιλογές των εργατών και διαμόρφωσαν μ'αυτόν τον τρόπο τη βάση της συναίνεσης στην υποβάθμιση, η συναίνεση αυτή εμφανίστηκε μόνο όταν η διεύθυνση όχι αυθαίρετα υπαγόρευσε τις επιλογές των εργατών. Η σχετική αυτονομία του εσωτερικού κράτους ήταν ο μηχανισμός που εγγυήθηκε ότι ο εξαναγκασμός θα παίζει ένα περιορισμένο ρόλο στα πλαίσια της ρύθμισης της παραγωγής.

Εκτός από τον προσδιορισμό της έννοιας της συναίνεσης στα πλαίσια της εργασιακής διαδικασίας και την ανάλυση των μηχανισμών παραγωγής και οργάνωσής της, ο M.Burawoy επιχείρησε τέλος, να διερευνήσει τη σχέση της με κάποιους

«εξωτερικούς παράγοντες», όπως η «συνείδηση και η ιδεολογία» που οι εργάτες φέρουν μαζί τους στο χώρο εργασίας τους και οι οποίες έχουν διαμορφωθεί από το ευρύτερο κοινωνικό πλαίσιο. Μέσα από μία στατιστική ανάλυση δεδομένων της περιπτώσιακής του σπουδής, κατέληξε στο ότι ενώ η **συναίνεση** είναι αναγκαία για την απόκρυψη και την εξασφάλιση της υπεραξίας, αυτή παράγεται και οργανώνεται στο σημείο της παραγωγής μάλλον, παρά εισάγεται στο χώρο εργασίας απ'έξω. Η εξωτερικά τώρα παραγόμενη συναίνεση δεν έχει κατά το M.Burawoy σημαντικά αποτελέσματα στη διαδικασία της εργασίας καθώς οι δραστηριότητες, τα συμφέροντα και η ιδεολογία που οργανώνεται στο εργαστήριο δεν είναι απλά αποτελέσματα ταξικών δομών ή εξωτερικών κοινωνικοποιήσεων. Πιο συγκεκριμένα (M.Burawoy, 1979: 156) καταλήγει σε τρεις θεμελιακές υποθέσεις που επιχειρήσε να επαληθεύσει:

- Διαφορετικές, ευρύτερα κοινωνικά παραγόμενες συνειδήσεις και στάσεις που φέρονται από τους εργαζόμενους στους χώρους εργασίας, δεν παράγουν διαφορετικές σχέσεις στην παραγωγή.
- Η εξωτερικά παραγόμενη συνείδηση και συναίνεση, διαμεσολαβεί τη μετατροπή των σχέσεων στην παραγωγή σε δραστηριότητες, αλλά μόνο σε στενά όρια, και
- Το διαμεσολαβητικό αυτό αποτέλεσμα σχετίζεται με τη θέση του φορέα στα πλαίσια της διαδικασίας της εργασίας, η οποία τελικά φαίνεται να ασκεί τον αποφασιστικό ρόλο.

Σε αντίθεση με τη Νέο-Μαρξιστική σχολή της Φραγκφούρτης, κατά την οποία η ψυχολογία του εργάτη στον καπιταλισμό διαμορφώθηκε από την οικογένεια, το σχολείο, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και άλλους ιδεολογικούς μηχανισμούς του κράτους, ο M.Burawoy επιστρέφει σε μία παλαιότερη παράδοση της Βιομηχανικής Κοινωνιολογίας για να υποστηρίξει ότι είναι η ομάδα εργασίας και η επιχείρηση οι οποίες διέπονται από μία σχετική αυτονομία, κρίσιμη για την παραγωγή και οργάνωση της συναίνεσης.

Ο C.Littler (1982: 33-40, 1990: 70-71) αν και κάνει μία νύξη για μία πιθανή παραπλανητική αντίθεση, αναγνωρίζει την ορθότητα της θέσης του M.Burawoy, να υποστηρίξει ότι το έδαφος της υποκειμενικότητας δεν μπορεί να περιοριστεί στην απλή έννοια της νομιμοποίησης. Ωστόσο αναγνωρίζει ότι η όλη συζήτηση για τις ιδεολογικές σχέσεις εξακολουθεί να χαρακτηρίζεται από μία έλλειψη λεξιλογίου κατάλληλων εννοιών, οι οποίες θα μπορούσαν να έκαναν ορατές τις λεπτές διακρίσεις των σχετικών θεωριών και να αποσαφηνίσουν αυτήν τη θεωρητική συζήτηση.

Στρεφόμενος προς αυτήν την κατεύθυνση, ο C.Littler παρουσίασε μία τριπλή διάκριση ανάμεσα στις ιδεολογικές σχέσεις που αφορούν αυτήν τη συζήτηση:

- **Τους Γενικούς Πολιτιστικούς Τύπους**, οι οποίοι δημιουργούν γενικά πρότυπα των προσανατολισμών νομιμοποίησης. Ένα καλό παράδειγμα είναι ευρεία αποδοχή των δικαιωμάτων ιδιοκτησίας μέσα στις σύγχρονες καπιταλιστικές κοινωνίες.
- **Τις περισσότερο Περιορισμένες Νομιμοποιήσεις** οι οποίες στηρίζονται στην παραγωγική διαδικασία και συντηρούνται στα πλαίσια των οργανισμών, τέτοιες όπως οι διάφορες ιδέες που υποστηρίζουν τη διευθυντική αυθεντία (π.χ η τεχνοκρατία).

- Και την επίτευξη της **συναίνεσης, συμμόρφωσης ή συγκατάθεσης** μέσα στο χώρο εργασίας, η οποία εξαρτάται από παράγοντες που λίγο έχουν να κάνουν με την παραγωγή ή την αντανάκλαση της «μεγάλης κλίμακας νομιμοποίησης».

Για τον C.Littler (1982: 42) επομένως, θεωρητικά υπάρχουν **επίπεδα** της νομιμοποίησης, αλλά και ένα επίπεδο καθημερινής συμμόρφωσης που λίγο έχει να κάνει με την έννοια της νομιμοποίησης, γι' αυτό και θεωρεί ότι είναι καλύτερο να οριστεί σαν «**συναίνεση**». Μέσα από μία Νέο-Βεμπεριανή προσέγγιση ο σπουδαίος αυτός θεωρητικός της «θεωρίας για την εργασιακή διαδικασία» είχε αναγνωρίσει την ανάγκη εννοιολογικοποίησης συγκεκριμένων αποδοχών της ιεραρχικής αυθεντίας/εξουσίας. Αυτή η προβληματική τον οδήγησε στην υπόθεση ότι η καθημερινή συμμόρφωση των εργατών στα πλαίσια των εργαστηρίων δεν μπορεί να υπαχθεί κάτω από την έννοια της νομιμοποίησης, ούτε καν να μεταχειριστεί σαν ένα απλό επίπεδο νομιμοποίησης. Στα βήματα του M.Burawoy (1979), θεώρησε ότι ήταν χρήσιμη μία διάκριση ανάμεσα στην έννοια της «νομιμοποίησης» και της «συναίνεσης» καθώς εκφράζουν διαφορετικές μορφές αποδοχής. Κατά τη γνώμη του η θεωρητική αυτή διάκριση υποστηρίζεται από μία συχνή παρατήρηση ότι η μη-αποδοχή των επιστατικών ή διευθυντικών οδηγιών μπορεί να λάβει χώρα μέσα σε μία συνολική δομή νομιμοποίησης και από την άλλη από την αδυναμία της έννοιας της νομιμοποίησης να εφαρμόζεται στις περισσότερες εργατικές στάσεις προς τη διεύθυνση.

Μη διαφοροποιώντας αισθητά την ανάλυση του απ' αυτήν του M.Burawoy, ο C.Littler (1982: 40) υποστηρίζει ότι η «συναίνεση» επιτυγχάνεται συνήθως έξω από τα πλαίσια των τυπικών οργανωτικών διαδικασιών, σε χώρους που παραδοσιακά έχουν περιγραφεί σαν άτυπη δομή της οργάνωσης και που είχαν αγνοηθεί συστηματικά από τη μέχρι τότε ανάλυση των θεωρητικών της εργασιακής διαδικασίας, και μέσα από την άμεση ή έμμεση ενεργή συμμετοχή άτυπων ομάδων στην αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία του παραγωγικού μηχανισμού. Οι πραγματικές σχέσεις και συμπεριφορές που αναπτύσσονται στα πλαίσια του εργαστηρίου, δε θα πρέπει επομένως να ειπωθούν σαν αποτελέσματα μίας μονόπλευρης επιβολής από τη διεύθυνση, πάνω σε ένα παθητικό εργατικό δυναμικό των «προδιαγραφών και των περιγραφών» αλλά σαν μία διπλή ανταλλαγή, κατά την οποία ένας συμβιβασμός επιτυγχάνεται σχετικά με το νόημα και τη σημασία τέτοιων «περιγραφών», με αντάλλαγμα κάποιο επίπεδο δέσμευσης στην υπάρχουσα κατανομή της εξουσίας και στα εργασιακά αντικείμενα.

Στα πλαίσια αυτής της νέας αντίληψης για τις σχέσεις εργασίας, οι D.Knights & D.Collinson (1985) επιχείρησαν και αυτοί να συμβάλουν στον προσδιορισμό της διάστασης της «συνεργασίας», κυρίως μέσα από μία θεωρητική συζήτηση για την αναβάθμιση της εργασίας και τον ανασχεδιασμό των εργασιακών καθηκόντων.

Ξεκινώντας με μία κριτική της αποκαλούμενης ανθρωπιστικής τάσης μέσα στην φιλολογία του ανασχεδιασμού των εργασιακών καθηκόντων, για το λόγο ότι υιοθετεί μία περισσότερο ατομικιστική παρά κοινωνική σύλληψη του εργαζόμενου με αποτέλεσμα να είναι ανίκανη να αντιληφθεί πλήρως τον κοινωνικό χαρακτήρα της παραγωγής, καταλήγουν στο έργο του M.Burawoy (1979) του οποίου αναγνωρίζουν τη συμβολή του για την ανάδειξη της παραγωγής σαν μία κοινωνικά οργανωμένη υπόθεση, στην οποία οι εργάτες αναδομούν τα εργασιακά τους καθήκοντα και τις

σχετικές δομές αμοιβής σ'όρους «παιχνιδιού» (D.Knights & D.Collinson, 1985: 200-202).

Ωστόσο οι D.Knights & D.Collinson υποστηρίζουν την ύπαρξη κάποιων ορίων και προβλημάτων γύρω από την έννοια της «συναίνεσης» που ανέπτυξε ο M.Burawoy, που προκύπτουν από μεθοδολογικές και θεωρητικές του αδυναμίες οι οποίες τον οδήγησαν σε μία υπέρ-έμφαση σ'αυτή τη διάσταση των σχέσεων εργασίας.

Καταρχήν μεθοδολογικά, η επιλογή του M.Burawoy να συμμετέχει σαν πλήρες μέλος του εργατικού δυναμικού, στα πλαίσια της εμπειρικής του διερεύνησης, τον δέσμευσε στον περιορισμένο χώρο των εργασιακών του καθηκόντων περιορίζοντας την κοινωνική του επαφή με τους συναδέλφους του, ενώ επιπλέον δεν απέδωσε την απαιτούμενη προσοχή στη συμβολική σημασία σε αντιδιαστολή με την παρατηρούμενη δράση, με αποτέλεσμα να μην έχει εξακριβωθεί, αν οι εργασιακές συμπεριφορές που περιγράφει αποδίδονται καλύτερα με τον όρο της συναίνεσης ή της συμμόρφωσης. Επίσης του αποδίδουν ότι έχει και ένα επιπλέον θεωρητικό λόγο να εστιάζει στη συναίνεση στο χώρο εργασίας, καθώς κάτι τέτοιο ταιριάζει στις υποθέσεις του για την ιστορική μετάβαση του καπιταλισμού από το ανταγωνιστικό στο μονοπωλιακό στάδιο ανάπτυξης και τις αντίστοιχες εξελίξεις στη φύση των εργοστασιακών καθεστώτων (D.Knights & D.Collinson, 1985: 205).

Τέλος, αναγνωρίζουν ότι μέρος του προβλήματος οφείλεται στα μοναδικά χαρακτηριστικά της παραγωγικής μονάδας που ανάλυσε ο M.Burawoy, η οποία απολάμβανε μία σταθερή αγορά προϊόντων καθώς προμήθευε άλλες μονάδες της ίδιας επιχείρησης με αποτέλεσμα οι εργάτες να μη υφίστανται άμεσα και πλήρως τις επιπτώσεις των δομικών τους θέσεων μέσα στην εργασιακή διαδικασία και ενδέχεται συνεπώς να είχαν συνεργαστεί ενεργά για την προάσπιση αυτών των καταστάσεων.

Το κρίσιμο ζήτημα που επομένως τίθεται, είναι σε ποια έκταση τα δεδομένα και τα συμπεράσματα από μία τέτοια «περίπτωση» μπορούν να γενικευθούν;

Αν και για το M.Burawoy τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της περιπτώσιακής του μελέτης, που αφορούσαν την προστασία της εργασίας από τις διακυμάνσεις των αγορών με αποτέλεσμα να δημιουργείται ένα κατάλληλο υπόβαθρο για την ανάπτυξη της συναίνεσης, συνιστούν διαστάσεις κάθε μονοπωλιακής επιχείρησης, και άρα τα συμπεράσματά του μπορούν να γενικευθούν σε τέτοιου είδους οργανώσεις, οι D.Knights & D.Collinson υποστηρίζουν ότι τέτοιου είδους σταθερότητα ως προς την αγορά είναι μάλλον σπάνια και περιορίζεται στα πλαίσια παραγωγικών μονάδων που απευθύνονται σε μητρικές επιχειρήσεις. Αυτή άλλωστε η ερμηνεία κατά τη γνώμη τους, εξηγεί εν μέρει την απόκλιση των συμπερασμάτων της δικής τους εμπειρικής έρευνας, όπου το making out διέπεται από ένα διαφορετικό πνεύμα από αυτό που μας περιέγραψε ο M.Burawoy.

Έτσι, αν και οι εργάτες της «περίπτωσης» των D.Knights & D.Collinson (1985: 206-207), παρουσιάστηκαν να συμμετέχουν σ'ένα παρόμοιο «παιχνίδι» μ'αυτό που περιγράφει ο M.Burawoy, θεωρήθηκε ότι ενώ αυτό διευκόλυνε την επίτευξη μεγαλύτερων εισοδημάτων και κάποιου βαθμού αυτό-οργάνωσης και συναίνεσης για την επίτευξη των παραγωγικών στόχων με κανένα τρόπο δε μείωνε την πόλωση της σύγκρουσης που διαπερνούσε τη νοοτροπία του χώρου εργασίας. Οι διαστάσεις της συνεργασίας και της σύγκρουσης ήταν επομένως ταυτόχρονα παρούσες στις σχέσεις εργασίας που είχαν αναπτυχθεί, με αποτέλεσμα ο έλεγχος, η συναίνεση και η αντίσταση να συνυπάρχουν και να αλληλοδιαμορφώνονται μάλλον παρά να

αλληλοαποκλείονται. Έτσι οι αντιφάσεις του ελέγχου παρέμειναν σε πείσμα της μεγαλύτερης δέσμευσης στην απόδοση¹²⁶, ενώ ο αμυντικός χαρακτήρας της αντίστασης των εργατών με μία έμφαση στην «εμπορευματική τους κατάσταση» δημιούργησε τις δικές του αντιφάσεις, καθώς περιόρισαν οποιαδήποτε ενδιαφέρον τους για τη δουλειά στην «τιμή και τους όρους της εμπορευματοποιημένης εργασίας τους» με αποτέλεσμα να διευκολυνθεί η διευθυντική τάση για τη διαχείριση της εργασίας σαν αντικαταστάσιμου και διαθέσιμου εμπορεύματος.

Πιο συγκεκριμένα, ένα μέρος από τα ερευνητικά δεδομένα των D.Knights & D.Collinson (1985: 212) αναγνώρισαν ότι τα οικονομικά κίνητρα στη συγκεκριμένη παραγωγική μονάδα εγκαθίδρυσαν ένα πλέγμα αλληλεξαρτήσεων στα πλαίσια του χώρου παραγωγής, το οποίο σε συγκεκριμένες περιπτώσεις δημιουργούσε οριζόντιες εντάσεις ανάμεσα στους άμεσους παραγωγούς και περιόρισε την αναγκαιότητα για άμεσο διευθυντικό έλεγχο, επαληθεύοντας ουσιαστικά τις υποθέσεις του M.Burawoy για κοινωνικά οργανωμένη συναίνεση. Ωστόσο αν και το «making out» διευκόλυνε τη χαλάρωση του διευθυντικού ελέγχου, πολλά ήταν τα προβλήματα συντονισμού που προέκυπταν με αποτέλεσμα να δημιουργηθεί και να συντηρηθεί μία δυσπιστία προς τη διευθυντική ιδεολογία της συνεργασίας και σε κάποιες περιπτώσεις να ενισχυθεί η κάθετη-ιεραρχική σύγκρουση. Οι εργάτες χρησιμοποιούσαν τη «διακριτική τους γνώση» των παραγωγικών διαδικασιών, μ'ένα τρόπο που διευκόλυνε την αμυντική διεύθυνση/έλεγχο της απόδοσής τους. Αυτοί συναινούσαν στο παίξιμο του «παιχνιδιού» όχι απλά για να αποφύγουν τη μονοτονία της εργασίας, για την αποδοχή της ομάδας, ή για τη γοητεία του ίδιου του παιχνιδιού, αλλά επιπλέον διότι το making out τόνιζε και διευκόλυνε την εργατική αντίσταση και/ή την αδιαφορία προς τη διεύθυνση. Έτσι αν στην Allied η συναίνεση αναπτύχθηκε διαμέσου της διαδικασίας του making out, για πολλούς στη Slavs¹²⁷ η συναίνεση περιορίστηκε από μία αίσθηση αντίθεσης η οποία δεν αποκρύφτηκε αλλά αντίθετα εκφράστηκε μέσα από τη συμμετοχή στο «παιχνίδι» (D.Knights & D.Collinson, 1985: 215). Η συνεργασία και η συναίνεση συνεπώς περιοριζόνταν στο βαθμό που ήταν αναγκαία για τη μεγιστοποίηση των μισθολογικών εισοδημάτων των εργαζομένων, οι οποίοι διέπονταν από μία ευρύτερη νοοτροπία αντίθεσης ή αδιαφορίας προς τη διεύθυνση. Μ'αυτόν τον τρόπο βίωναν μία αίσθηση «ανεξαρτησίας και ελευθερίας» από τις συνθήκες της υπαγωγής τους και συχνά θεωρούσαν ότι βρίσκονταν σε καλύτερη μοίρα απ'αυτούς που είχαν ιεραρχικές υπευθυνότητες.

Έτσι ότι επιφανειακά παρουσιάζεται σαν συναίνεση, για τους D.Knights & D.Collinson (1985: 225) είναι περισσότερο συχνά το ακούσιο αποτέλεσμα μίας αμυντικής αντίστασης η οποία αναπαράγει μάλλον παρά υπονομεύει τις αντιφάσεις του ελέγχου και άρα προτιμούν σ'αυτές τις περιπτώσεις να αναφέρονται σε μία **κοινωνικά οργανωμένη συμμόρφωση**. Μία συμμόρφωση που στην περίπτωση της Slavs ήταν ακραία επισφαλής και ασταθής εξαιτίας της κυριαρχούσας εργατικής απάθειας και της διευθυντικής αποτυχίας να εγκαθιδρύσει έναν αποδοτικό συντονισμό, σ'αντίθεση με την έμφαση του M.Burawoy στα σταθερά και θετικά

¹²⁶ Που δημιουργήθηκε από τον ανασχεδιασμό των θέσεων εργασίας και ένα σύστημα κινήτρων.

¹²⁷ Αυτές είναι οι κωδικές ονομασίες των περιπτωσιακών μελετών των M.Burawoy (1979) και D.Knights & D.Collinson (1985) αντίστοιχα.

παραγωγικά χαρακτηριστικά των εργασιών που οργανώθηκαν γύρω από το σύστημα κινήτρων.

Ξεκινώντας, από το υπόβαθρο μίας θεωρίας που αγνόησε στο μεγαλύτερο μέρος της τους αντικειμενικούς και υποκειμενικούς παράγοντες που νομιμοποιούσαν τις κοινωνικές σχέσεις στους χώρους εργασίας και στην καλύτερη περίπτωση διατύπωνε τη δομική αλληλεξάρτηση κεφαλαίου-εργασίας για να ερμηνεύσει την ύπαρξη μίας διάστασης συνεργασίας στις σχέσεις εργασίας, οι θεωρητικές αυτές προσπάθειες που τάχθηκαν στον προσδιορισμό αυτής της διάστασης, επιτέλεσαν αναμφισβήτητα ένα καίριο έργο αναπροσανατολισμού της θεωρίας, αλλά δεν μπόρεσαν να αποφύγουν πλήρως αδυναμίες που σχετίζονταν με το σημείο εκκίνησής τους.

Έτσι όλες αυτές οι προσπάθειες κινήθηκαν προς τη διερεύνηση των ιδεολογικών δομών και σχέσεων που κατασκευάζουν και οργανώνουν τη ζωντανή σχέση και εμπειρία των εργαζομένων στα πλαίσια των χώρων εργασίας τους. Βασική συμβολή τους, ήταν η ανάδειξη της συμμετοχής στις **πρακτικές των χώρων εργασίας**, σαν τον κυρίαρχο παράγοντα παραγωγής και οργάνωσης της αυτοπειθαρχίας και της συνεργασίας των εργαζομένων γύρω από τις εργασίες τους, σε αντίθεση με τον περιορισμένο ρόλο που αποδίδουν στις κοινωνικοποιήσεις και τις ευρύτερες ιδεολογικές σχέσεις που λαμβάνουν χώρα στο επίπεδο της κοινωνίας (Sturdy, 1992: 117). Οι μορφές αυτές της συνεργασίας και της αποδοχής που παράχθηκαν μέσα από την τυπική και κυρίως άτυπη οργάνωση των εργασιακών δραστηριοτήτων, σαφώς λοιπόν διαχωρίστηκαν, από τις στάσεις, τη συνείδηση και τις ευρύτερες νομιμοποιήσεις και αποδοχές που τα υποκείμενα «εισάγουν» στην εργασιακή διαδικασία.

Η κοινή έμφαση αυτής της κατεύθυνσης επομένως δόθηκε στους μηχανισμούς «καθημερινής» παραγωγής μορφών συνεργασίας στο μικρό-επίπεδο της επιχείρησης, οι οποίες όμως απ' άλλους θεωρητικούς ορίστηκαν σαν **συναίνεση** (Burawoy 1979, Littler 1982, 1990 κά) και απ' άλλους σαν κοινωνικά οργανωμένη **συμμόρφωση** (Knights & Collinson 1985, Thompson 1983, κά). Έτσι ενώ στην πρώτη περίπτωση ο όρος «συναίνεση» υποδηλώνει ένα κάποιο επίπεδο συμφωνίας, αποδοχής ενός συνόλου σχέσεων, το οποίο αντανακλάται και στις δράσεις των υποκειμένων, στην περίπτωση της συμμόρφωσης υπονοείται μία υποχώρηση, προσαρμογή στις δομές του ελέγχου. Αν και εννοιολογικά και θεωρητικά υπάρχουν διαφορές ανάμεσα σ' αυτές τις δύο μορφές συνεργασίας όσον αφορά το επίπεδο της συμφωνίας και αποδοχής, η εμπειρική έρευνα σε κάποιες περιπτώσεις συναντά σημαντικές δυσκολίες για να τις διακρίνει, καθώς τα όριά τους είναι στην πράξη ιδιαίτερα ρευστά και ευμετάβλητα. Έτσι για παράδειγμα κάποιες μορφές συμμόρφωσης διαμέσου της προσαρμογής ενδέχεται να εξελιχθούν σε αποδοχή (A.Sturdy, D.Knights & H.Willmott, 1992: 3) όπως και το αντίστροφο.

Παράλληλα με αυτή τη βασική τους θεωρητική συμβολή που αποτέλεσε αναμφισβήτητα σημείο καμπής της θεωρίας για την εργασιακή διαδικασία, οι μελέτες αυτές ανέδειξαν και κατέστησαν αναγκαία μία **κοινωνική σύλληψη του εργαζομένου** μέσα από τις πρακτικές των χώρων εργασίας, αναβαθμίζοντας την κοινότητα των εργαζόμενων σε υποκείμενο των σχέσεων εργασίας, σε αντίθεση με μεγάλο τμήμα των μελετών που ασχολήθηκαν με την αποειδίκευση και που εστίαζαν στα ατομικά εργασιακά καθήκοντα, περιθωριοποιώντας ή αγνοώντας τις κοινωνικές διαδικασίες

και πρακτικές των εργαστηρίων που σε τελική ανάλυση ήταν αυτές που τα διαμόρφωναν.

Τέλος, αυτή η κίνηση για τη διερεύνηση της διάστασης της συνεργασίας μέσα από μία κοινωνική σύλληψη του εργαζόμενου, οδήγησε σε μία διαφορετική αντίληψη της έννοιας του «**συμφέροντος**» των δρώντων υποκειμένων στο επίπεδο της εργασιακής διαδικασίας, διαφοροποιώντας το, από την ιδεολογική αντιπροσώπευση ταξικών θέσεων και μεταφέροντας την έμφαση στην έλλειψη σταθερότητας και άρα στη δυνατότητα **συντονισμού** των συμφερόντων των άμεσων παραγωγών και της τεχνικής διεύθυνσης μέσα από τις πρακτικές των «εργαστηρίων».

Παρά τις σημαντικές αυτές θεωρητικές συμβολές τους, οι παραπάνω μελέτες αποτέλεσαν αντικείμενο κριτικής, κυρίως ως προς το περιεχόμενο που απέδωσαν στην έννοια της συναίνεσης αλλά και του είδους των σχέσεων της με άλλες μορφές συνεργασίας όσο και με τους μηχανισμούς ελέγχου και τις πρακτικές της αντίστασης στους χώρους εργασίας.

Έτσι ο ορισμός της συναίνεσης, από το M.Burawoy, με βάση τη δυνατότητα και τη συμμετοχή στην επιλογή, καταρχήν, μερικά αποφεύγει το πρόβλημα της διάκρισης από τη συμμόρφωση (P.Thompson 1983: 176) και ταυτόχρονα καταφεύγει σε μεταφυσικές θέσεις για την ανθρώπινη φύση. Παρά την ιδιαίτερη σημασία που απέδωσε στη διαδικασία δημιουργίας επιλογών, ο Burawoy απέτυχε να εξηγήσει ικανοποιητικά γιατί η συμμετοχή στην επιλογή πρέπει να είναι τόσο ελκυστική και παραπλανητική για τους εργάτες, οι οποίοι κατά τα άλλα υπονοείται ότι θα αρνούνταν τη συναίνεσή τους. Κινείται επομένως κατά μήκος μίας εσσηνταλιστικής θεωρίας της ανθρώπινης φύσης για να εξασφαλίσει μία λειτουργιστική εξήγηση της ελκυστικότητας της επιλογής σε όρους περιορισμένης ελευθερίας στα πλαίσια της στέρησης και αποξένωσης που επιβάλλει η καπιταλιστική εργασιακή διαδικασία (H.Willmott, 1990: 364-365).

Παράλληλα παρατηρήθηκε μία υπέρ-έμφαση στις σχέσεις συναίνεσης στο επίπεδο της εργασιακής διαδικασίας που είχε σαν αποτέλεσμα με τις παραπάνω αδυναμίες, να αγνοηθούν άλλες μορφές συνεργασίας ή να ταυτιστούν μ'αυτές της συναίνεσης, αλλά κυρίως να υποεκτιμηθεί ο ρόλος της εργατικής αντίστασης και των μηχανισμών ελέγχου. Αυτό οδήγησε σε παραπέρα θεωρητικές συλλήψεις για μία κίνηση των εργοστασιακών καθεστώτων από το δεσποτισμό στην ηγεμονία και από τον εξαναγκασμό στη συναίνεση.

Ωστόσο η μελέτη των D.Knights & D.Collinson (1985) με την έμφασή τους στην ταυτόχρονη παρουσία σύγκρουσης και συνεργασίας, και την ανάδειξη της συνύπαρξης και αλληλοδιαμόρφωσης του ελέγχου, της συναίνεσης/συμμόρφωσης και της αντίστασης, σηματοδότησε μια σημαντική κατεύθυνση υπέρβασης αυτών των προβλημάτων, με μία προοπτική ανάπτυξης στα πλαίσια της θεωρίας για την εργασιακή διαδικασία. Χαρακτηριστικές αυτών των προσπαθειών είναι μια σειρά από μελέτες που πραγματοποιήθηκαν τη δεκαετία του 1990 [A.Sturdy, D.Knights & H.Willmott (eds), 1992, J.Jermier, D.Knights & W.Nord (eds), 1994] και οι οποίες επανέρχονται σε μία σύλληψη της σχέσης συναίνεσης-αντίστασης όχι σαν τα άκρα μίας συνέχειας, αλλά σαν αλληλοδιαπλεκόμενες και αντιφατικές διαστάσεις μέσα σε συγκεκριμένες οργανωτικές κουλτούρες, λόγους και πρακτικές. Η αντίσταση έτσι, συχνά περιέχει στοιχεία συναίνεσης και η συναίνεση ενσωματώνει όψεις της αντίστασης (D.Collinson, 1994: 29).

Αναμφισβήτητα δεν ήταν και ούτε είναι εύκολο να ενσωματωθεί πλήρως μία ανάλυση της συνεργασίας και πολύ περισσότερο της συναίνεσης στη θεωρία της εργασιακής διαδικασίας¹²⁸. Ωστόσο η συμβολή μίας τέτοιας επιτυχίας θα ήταν καθοριστική για την όλη εξέλιξή της και αναμφισβήτητα περνά μέσα από την παραπέρα μελέτή της υποκειμενικότητας στους χώρους εργασίας.

4.4.3. Οι Πρόσφατες Προσπάθειες Συγκρότησης του «Χαμένου Υποκειμένου».

Περιορισμένη από μία δομική παράδοση του Μαρξισμού, η υποκειμενικότητα στους χώρους εργασίας αγνοήθηκε ή ακατάλληλα εννοιολογικοποιήθηκε στα πλαίσια της φιλολογίας της εργασιακής διαδικασίας (A.Sturdy, D.Knights & H.Willmott, 1992: 9). Την αδυναμία αυτή, εμφανή ήδη από τις απαρχές των θεωρητικών παραδόσεων αυτής της φιλολογίας, θα προσπαθήσουμε σύντομα να την σκιαγραφήσουμε στις διαφορετικές της εκφράσεις, προκειμένου να κατανοήσουμε καλύτερα τις πρόσφατες προσπάθειες υπέρβασής της.

Η Μαρξική θεωρία, μετά από μία σύντομη ενασχόληση με τη θεωρητικοποίηση της ανθρώπινης φύσης και του υποκειμένου στα γραπτά για την αλλοτρίωση, κινήθηκε μακριά από τη φιλοσοφική αντίφαση της ανθρώπινης ουσίας και των ευκαιριών για την έκφρασή της στα πλαίσια της καπιταλιστικής κοινωνίας, με κατεύθυνση πλέον τις «αντικειμενικές αντιφάσεις» μέσα στον καπιταλιστικό τρόπο παραγωγής. Η αλλοτριωμένη και από-ανθρωποποιημένη υποκειμενικότητα των πρώτων γραπτών του K.Marx έδωσε τη θέση της λοιπόν στην «εκμεταλλεζόμενη υποκειμενικότητα» του «Κεφαλαίου» (H.Willmott, 1990). Η θεωρία της εργασιακής διαδικασίας αποτέλεσε εσωτερικό τμήμα του «Κεφαλαίου», του κορυφαίου του έργου προς αυτήν την κατεύθυνση, και όπως ο Aronowitz¹²⁹ έχει υποστηρίξει, η Μαρξική ανάλυση σ' αυτή τη σφαίρα – ανεξάρτητα από την πρόθεσή της – είχε σαν αποτέλεσμα να ελαχιστοποιήσει τις δυνατότητες για την ανάπτυξη μιας υλιστικής θεωρίας του υποκειμένου. Οι εργαζόμενοι στους χώρους δουλειάς ταυτίστηκαν σε τελική ανάλυση λοιπόν, με τις προσωποποιήσεις οικονομικών κατηγοριών και με φορείς συγκεκριμένων ταξικών σχέσεων, συμφερόντων και συνειδήσεων, αν και παράλληλα διατηρήθηκε έστω και σε περιθωριακή θέση η πρώιμη σύλληψη των ανθρώπινων όντων σαν κατόχων ιδιαζουσών δυνατοτήτων από τις οποίες έχουν αποξενωθεί στα πλαίσια των καπιταλιστικών σχέσεων παραγωγής.

Αναμφισβήτητα, η αναλυτική αυτή δομή του ώριμου K.Marx που αναφέρεται στα άτομα μόνο σαν φορείς ταξικών σχέσεων αναπτύχθηκε σε αντιπαράθεση και για να ξεπεραστεί η κενότητα των αναλύσεων του αστικού ουμανισμού που εστίαζαν στην «ελευθερία» τις «υπευθυνότητες» και τις «δυνατότητες» του ατόμου να καθορίζει τη μοίρα του στα πλαίσια της ιστορίας. Ωστόσο η ενασχόληση της Μαρξικής θεωρίας με τα άτομα μόνο σαν προσωποποιήσεις οικονομικών κατηγοριών

¹²⁸ Συγκεκριμένες αναφορές αυτών των δυσκολιών, παρουσιάζονται στο έργο του P.Thompson (1983: 176-179).

¹²⁹ Στο D.Knights (1990: 299).

και με τη χρήση υψηλά αφαιρετικών εργαλείων, όπως οι ταξικές σχέσεις και συμφέροντα, την οδήγησαν σε μία αδυναμία να διεισδύσει στην υλική πραγματικότητα της διαπροσωπικής διαδικασίας της παραγωγής διαμέσου της οποίας οι πολύπλοκες δυναμικές του καπιταλιστικού συστήματος πρακτικά αρθρώνονται και αναπαράγονται. Ταυτόχρονα, με την υιοθέτηση αυτής της αναλυτικής στρατηγικής, περιθωριοποιείται και η πρόμη συγκρότηση και αντίληψη της υποκειμενικότητας που θα μπορούσε να αποτελέσει αφελτήριο για νέες προσεγγίσεις, η οποία παρά τους ιδεαλιστικούς της περιορισμούς περιελάμβανε τη χρήσιμη ιδέα της αυτό-παραγωγής της ανθρώπινης εργασίας διαμέσου της σχέσης της με τη φύση/εαυτό και δια των σχέσεών της με τους άλλους (Willmott, 1990).

Οι πρώτες προσπάθειες για την επανεμφάνιση της θεωρίας της εργασιακής διαδικασίας στη σύγχρονη συζήτηση για τις σχέσεις εργασίας, χαρακτηρίστηκαν – όπως ήδη έχουμε αναφέρει – από τα έργα μιας σειράς ριζοσπαστών κοινωνικών επιστημόνων, με κυρίαρχο αυτό του H.Braverman (1974), όπου επιχειρήθηκε να διαχωριστούν οι «αντικειμενικές» από τις «υποκειμενικές» όψεις της εργασιακής διαδικασίας και να αυτό-περιοριστεί η ανάλυση στις πρώτες (Braverman, 1974: 27). Επομένως, η υποκειμενικότητα σ'όλες τις διαστάσεις, της αγνοείται συστηματικά και συνειδητά μετά απ'αυτήν τη μεθοδολογική επιλογή των πρώτων σύγχρονων προσπαθειών ανάπτυξης της θεωρίας για την εργασιακή διαδικασία.

Σε πείσμα όμως αυτής της ρητής άρνησης για τη θεωρητικοποίηση της υποκειμενικότητας, στο έργο του H.Braverman μπορούν να ανιχνευθούν πλήθος σιωπηρών υποθέσεων και αντιλήψεων σχετικά με τη φύση και το ρόλο των υποκειμένων στις σχέσεις εργασίας.

Υιοθετώντας αντιλήψεις για την ανθρώπινη φύση από τα Μαρξικά γραπτά για την αλλοτρίωση, οδηγείται στην υπόθεση της σταδιακής «αντικατάστασης της εργασίας σαν υποκειμενικού στοιχείου της εργασιακής διαδικασίας και της μετατροπής της σε αντικείμενο» (Braverman, 1974: 180) μέσα από τη διαδικασία αποειδίκευσης. Η έκπτωση της εργασίας από τη θέση του υποκειμένου, αναδεικνύει πλέον τη διεύθυνση σαν το μοναδικό υποκειμενικό στοιχείο της εργασιακής διαδικασίας (1974: 171-172) κάτω από την πίεση των δομών του μονοπωλιακού καπιταλισμού, εξασφαλίζοντας και αναπτύσσοντας έτσι τον έλεγχό της.

Είναι φανερό, ότι η Μαρξική φιλοσοφική ανθρωπολογία που υιοθέτησε ο H.Braverman, συνδυάστηκε μ'ένα αυστηρά δομικό ντετερμινισμό, όπου οι αντικειμενικές δομές του καπιταλισμού διακρίνονται και επιβάλλονται στις δράσεις των δρώντων υποκειμένων. Η δυαδική αυτή σύλληψη, της υποκειμενικής δράσης σαν κάτι που είναι ελεύθερα επιλεγμένο σ'αντίθεση με την αντικειμενική συμπεριφορά¹³⁰ η οποία είναι καθοριζόμενη και ελεγχόμενη, αποτέλεσε μια εστία κριτικής για τη θεωρία της εργασιακής θεωρίας την οποία δεν έχει ξεπεράσει μέχρι πρόσφατα (D.Knights, 1990: 300). Έτσι η υποκειμενικότητα σιωπηλά εξισώθηκε, σε ατομικό επίπεδο με τις δημιουργικές και αυτόνομες όψεις της ανθρώπινης ύπαρξης οι οποίες συγκρούονταν και τελικά περιορίζονταν από τις αντικειμενικές δομές ή σε συλλογικό

¹³⁰ Που επιβάλλουν οι κοινωνικές δομές.

επίπεδο¹³¹ με την ανάπτυξη της συνείδησης και της οργάνωσης για την επαναστατική αλλαγή ενάντια στη λανθασμένη συνείδηση της εργασίας (D.Knights & H.Willmott, 1990, J.Jermier, D.Knights & W.R.Nord 1994).

Παρά τη σφοδρή κριτική που δέχθηκε το έργο του H.Braverman και παρά το γεγονός ότι αναγνώριζαν πλέον την πολυπλοκότητα των σχέσεων εργασίας, ένα τμήμα αυτής της φιλολογίας συνέχισε να αγνοεί το υποκείμενο και την υποκειμενικότητα και να προσπαθεί να αναγνωρίσει μια ποικιλία πλέον **αιτιακών** δυνάμεων που καθορίζουν την εργασιακή διαδικασία, όπως η νέα τεχνολογία (Noble, 1979), ο διεθνής ανταγωνισμός (Littler, 1982, 1985), η κρατική παρέμβαση, η αναδόμηση των οργανώσεων κ.ά.

Παράλληλα, μία άλλη ομάδα θεωρητικών επιχείρησε να αναπτύξει την περιθωριοποιημένη υποκειμενική διάσταση, απλά υπογραμμίζοντας το πώς οι εργαζόμενοι εμπλέκονται σε «ταξικούς» αγώνες και διαπραγματεύσεις (Gorz 1979, Ramsay 1985, Edwards 1979, Zimbalist 1979, Nichols & Beynon 1977, Littler & Salaman 1982, Knights & Collinson 1985). Περιορίζοντας την υποκειμενική διάσταση σε μια ανάλυση κάποιων μορφών εργατικής αντίστασης, το τμήμα αυτό της φιλολογίας, οδηγήθηκε σε μία αντικατάσταση του δομικού ντετερμινισμού του Braverman, από ένα απλό δυϊσμό **ελέγχου-αντίστασης** (D.Knights, 1990).

Αυτοί οι οποίοι κατά κάποιο τρόπο επέκτειναν τη θεωρία τους σε μία ανάλυση του υποκειμένου και της υποκειμενικότητας, ήταν όσοι οδήγησαν τη θεωρία της εργασιακής διαδικασίας σε μία νέα φάση εξέλιξης αναπτύσσοντας την έννοια της **διευθυντικής στρατηγικής** (Friedman 1977, 1986, 1990, Child 1985, Knights & Willmott, 1986). Αν και αναβάθμισαν το ρόλο του διευθυντικού υποκειμένου, παρέχοντάς του δυνατότητες επιλογής μέσα στους περιορισμούς των περιβαλλοντολογικών δομών και τον συνέδεσαν με τις εργατικές δράσεις που δεν περιορίστηκαν στην παθητικότητα της αντίστασης αλλά αναδείχθηκαν σε ενεργητικούς παράγοντες με δικούς τους στόχους και τακτικές, ο πυρήνας αυτών των θεωρητικών προσπαθειών χαρακτηρίστηκε από μία ουσιοκρατική αντίληψη της υποκειμενικότητας. Τόσο η διάκριση των διευθυντικών στρατηγικών σε «Άμεσο Έλεγχο» και «Υπεύθυνη Αυτονομία» όσο και η θεωρητικοποίηση των αντιφάσεων μέσα σ'αυτές τις στρατηγικές, πραγματοποιήθηκε με όρους ουσιοκρατικών ιδιομορφιών της ανθρώπινης εργασίας. Έτσι οι ανθρώπινες δράσεις χαρακτηρίστηκαν σαν «ουσιαστικά ελεύθερες και ανεξάρτητες» εξαιτίας μίας οντολογίας της ανθρώπινης ύπαρξης, και όχι σαν έκφραση ενός διαλεκτικά συγκροτούμενου αποτελέσματος των υπαρξιακών και ιστορικών διαστάσεων της κοινωνικής ύπαρξης (H.Willmott, 1990: 359-361). Παρόμοια η αντιφατικότητα των διευθυντικών στρατηγικών θα έπρεπε να ειπωθεί ιστορικά και όχι ουσιοκρατικά, ενώ η εργατική αντίσταση δεν μπορεί να κατανοηθεί πλήρως σαν μία αντίδραση στη μη-ικανοποίηση κάποιων οντολογικών αναγκών.

Σχεδόν παράλληλα μ'αυτές τις θεωρητικές εξελίξεις, και σαν προϊόν κριτικής στις πρώτες συλλήψεις των σχέσεων εργασίας, αναπτύχθηκε μια κατεύθυνση στα πλαίσια της θεωρίας για την εργασιακή διαδικασία, που εστίαζε σε μια διαλεκτική ανάμεσα στα υποκειμενικά και αντικειμενικά στοιχεία των σχέσεων εργασίας,

¹³¹ Το υποκειμενικό περιεχόμενο της τάξης ουσιαστικά απέκλεισε από την ανάλυση του ο H.Braverman, όταν επιχείρησε να διακρίνει τις υποκειμενικές από τις αντικειμενικές όψεις της εργασιακής διαδικασίας.

επιχειρώντας να αναδείξει τη «διττή φύση» τους (Cressey & MacInnes 1980, Burawoy 1985, Littler & Salaman 1985). Η σχέση κεφαλαίου-εργασίας στο σημείο της παραγωγής, προσδιορίζεται σαν μια βαθιά αντιφατική σχέση, η οποία συνδέει με ισχυρούς δεσμούς αλληλεξάρτησης τα δύο μέρη, καθιστώντας δομική αναγκαιότητα την ύπαρξη όχι μόνο της σύγκρουσης αλλά και της συνεργασίας ανάμεσά τους. Έτσι το κεφάλαιο/διεύθυνση για «να αναπτύξει τις δυνάμεις της παραγωγής θα πρέπει να αναζητήσει να αναπτύξει την εργασία σε υποκειμενική δύναμη» (Cressey & MacInnes 1980: 13) προκειμένου να απελευθερωθεί η κοινωνική παραγωγικότητα. Αυτή η ανάπτυξη της εργασίας σε «υποκειμενική δύναμη» διευκολύνεται από της εργασίας την αντιφατική σχέση προς το κεφάλαιο, όπου έχει συμφέρον στη διατήρηση της σχέσης και στη βιωσιμότητα της ατομικής μονάδας κεφαλαίου. Αυτή η εξάρτηση από τη μεριά της εργασίας αυξάνεται στο βαθμό που ο τύπος της απασχόλησης και της θέσης εργασίας προσφέρει δυνατότητες ανάπτυξης της εργατικής δύναμης και ευκαιρίες αυτό-έκφρασης.

Παρά τις αναμφισβήτητες συνεισφορές τους, στην εξέλιξη της θεωρίας για την εργασιακή διαδικασία, οι προσεγγίσεις αυτές δεν επεκτάθηκαν και ούτε ανέπτυξαν ένα συγκροτημένο ρόλο για την υποκειμενικότητα στους χώρους εργασίας (Knights, 1990: 306, Willmott, 1990: 362-363). Μεταχειρίστηκαν την έννοια της υποκειμενικότητας σαν συνώνυμο του ελέγχου, της αυτονομίας και των δημιουργικών όψεων της ανθρώπινης ύπαρξης με αποτέλεσμα να υποπέσουν στα ίδια ολισθήματα μ'αυτά του Ουμανιστικού Μαρξισμού¹³². Ταυτίζοντας την υποκειμενικότητα με την παραγωγικότητα, οδηγήθηκαν σε μία αντίληψή της, σαν προαιρετική ιδιοκτησία του ατόμου, ικανή να κατέχεται ή μη, να αναπτύσσεται ή να εγκαταλείπεται.

Βεβαίως αυτοί αναγνώρισαν τη σημασία των ευκαιριών για «αυτό-έκφραση» μέσω της ειδικευμένης εργασίας, για την αναπαραγωγή των κοινωνικών σχέσεων στην παραγωγή, αλλά η σύλληψή τους για τη σημαντική αυτή υποκειμενική διάσταση, περιορίστηκε κατά το H. Willmott (1990: 363) στην υπόθεση μίας διαφοράς ανάμεσα στο «πραγματικό υποκείμενο» (εργατική δύναμη) και το «αλλοτριωμένο υποκείμενο» (μισθωτή εργασία). Επειδή μάλιστα εξισώθηκε η αυτό-έκφραση με μία ρομαντική/ουμανιστική σύλληψη της εργατικής δύναμης, αυτοί αγνόησαν τους τρόπους με τους οποίους τα υποκείμενα ενδέχεται να συγκροτούνται μέσα από από-ειδικευμένες ρουτίνες που φαινομενικά στερούνται αυτό-έκφρασης. Έτσι η απλή αναγνώριση μίας υποκειμενικής διάστασης των σχέσεων εργασίας, εξισώθηκε σε τελική ανάλυση με την πολυπλοκότητα των μηχανισμών και των σχέσεων που συγκροτούν το υποκείμενο στο σημείο της παραγωγής.

Τέλος, η σημαντικότερη συμβολή που είχε να επιδείξει η θεωρία της εργασιακής διαδικασίας γύρω από την έννοια της υποκειμενικότητας στις σχέσεις εργασίας, ήταν αναμφισβήτητα αυτή του M. Burawoy (1979). Η εμπειρική έρευνά του, ανέδειξε τη σκοτεινή περιοχή της «αυτό-οργάνωσης» των εργατών στο επίπεδο της παραγωγής, όπου τα εργατικά υποκείμενα χρησιμοποιούν τις σιωπηλές δεξιότητες και γνώσεις τους, τροποποιούν τις μηχανές και τις παραγωγικές μεθόδους, αρθρώνουν άτυπες οργανωτικές σχέσεις και πρακτικές, και γενικά αναλαμβάνουν ρόλο πρωταγωνιστή προκειμένου να αντεπεξέλθουν στις παραγωγικές αναστατώσεις που προκύπτουν από τις αναποτελεσματικότητες της τυπικής διεύθυνσης. Ωστόσο η

¹³² Βλ. παραπάνω τις κριτικές για τον K. Marx και H. Braverman.

αντίληψη της υποκειμενικότητας στο έργο του M.Burawoy, συντηρεί ουσιαστικά μια κοινή αδυναμία της θεωρίας της εργασιακής διαδικασίας, να στηρίζεται σε μια ουσιοκρατική θεωρία της ανθρώπινης φύσης, συγκροτώντας τα υποκείμενα – τόσο τη διεύθυνση όσο και τους εργάτες – αποκλειστικά και μόνο μέσα από τις προσπάθειές τους να ελέγξουν την εργασιακή τους κατάσταση και να εξασφαλίσουν κάποιο μέτρο προσωπικού χώρου και αυτονομίας.

Εστιάζοντας πάνω στη δουλειά όσων πραγματοποίησαν τις σημαντικότερες συμβολές στην ανάλυση της εργασιακής διαδικασίας, από τον K.Marx έως το M.Burawoy, αναδείξαμε τις αδυναμίες αυτής της θεωρίας γύρω από το ζήτημα της υποκειμενικότητας στις σχέσεις εργασίας. Ελλείπει μίας συστηματικής υλιστικής θεωρίας για την υποκειμενικότητα, οι αναλυτές της εργασιακής διαδικασίας ή υπέπεσαν σ'ένα δομικό ντετερμινισμό όσον αφορά τη σχέση δομή-δράσης, ή/και ανέπτυξαν μία ουσιοκρατική αντίληψη του υποκειμένου εστιάζοντας αποκλειστικά στις δημιουργικές και αυτόνομες όψεις της ανθρώπινης ύπαρξης.

Ηδη από τις αρχές ης δεκαετίας του 1990, μέσα στα πλαίσια αυτής της θεωρίας, αναγνωρίστηκε ότι «η συγκρότηση μίας πλήρους θεωρίας του **χαμένου υποκειμένου** είναι το μεγαλύτερο καθήκον που αντιμετωπίζει» (Thompson, 1990), προκειμένου να υπερβεί τις αδυναμίες της και να εμπλουτίσει τις οπτικές της γύρω από τα ζητήματα που εστιάζει. Αν και ακόμα, στα μέσα της δεκαετίας μας δεν μπορούμε να αναφερόμαστε στην πλήρη συγκρότηση μιας υλιστικής θεωρίας της υποκειμενικότητας, ωστόσο μπορούμε να παρατηρήσουμε έναν σημαντικό αριθμό προσπαθειών που οδηγήθηκαν προς αυτήν την κατεύθυνση, με αποτέλεσμα μια αναμφισβήτητη ανανέωση της θεωρίας της εργασιακής διαδικασίας (Knights, 1990, Willmott, 1990, Sturdy, 1992, Sakolosky, 1992, Collinson, 1994, Knights & Vurdubakis, 1994, Clegg, 1994, Thompson & Ackroyd 1995).

Από τις πρώτες και δεσπόζουσες μορφές αυτών των προσπαθειών, το έργο του H.Willmott (1990) επιχειρεί να προσεγγίσει τις κοινωνικές διαστάσεις της υποκειμενικότητας και της ταυτότητας μέσα από τις διαλεκτικές της πράξης, προκειμένου να ξεφύγει από ουσιοκρατικές αντιλήψεις. Αναγνωρίζοντας ότι η φύση των σχέσεων υποκειμένου-αντικειμένου πρέπει να ανά-θεωρητικοποιηθεί, υπέθεσε ότι κάτι τέτοιο απαιτεί κάτι πολύ περισσότερο από μία απλή προσαρμογή υποκειμενικών διαστάσεων της παραγωγής μέσα σε μία αντικειμενικά εστιασμένη μορφή της ανάλυσης. Απαιτείται με άλλα λόγια μια θεωρία της εργασιακής διαδικασίας που να αναγνωρίζει, το πώς η συγκρότηση της υποκειμενικότητας, σαν εργασιακής δύναμης, είναι ταυτόχρονα συνθήκη και αποτέλεσμα της αναπαραγωγής του μονοπωλιακού καπιταλισμού.

Έτσι αναπτύσσει τη θέση ότι η καπιταλιστική εργασιακή διαδικασία δεν αποτελεί απλά ένα μέσο παραγωγής κερδοφόρων αγαθών ή/και υπηρεσιών, αλλά και αποτέλεσμα και συνθήκη των εργατικών και διευθυντικών προσπαθειών να οργανώσουν τις αντίστοιχες υποκειμενικότητές τους – υποκειμενικότητες που εξαρτώνται από την εμπειρία της διάκρισης υποκειμένου-αντικειμένου και την προσκόλλησή τους σε αντιφατικές κοινωνικές θέσεις. Αυτή η **«υπαρξιακή» διάσταση της κοινωνικής αναπαραγωγής** είναι που ουσιαστικά αγνοήθηκε ή ακατάλληλα θεωρητικοποιήθηκε από τις αναλύσεις της εργασιακής διαδικασίας. Από το να αναλύονται συνεπώς οι ευκαιρίες για αυτονομία από διευθυντικό έλεγχο σαν δυνατότητες «αυτό-έκφρασης», είναι αναγκαίο να αποδομηθεί η ιδέα του «εαυτού»

που αναζητά την έκφρασή του μέσα από άτυπες πρακτικές της εργασιακής ζωής και να αναγνωριστεί η σημασία των «υπαρξιακών» αντιφάσεων στην αναπαραγωγή της καπιταλιστικής εργασιακής διαδικασίας. Πιο συγκεκριμένα απαιτείται να αναγνωριστεί το κατά πόσο τέτοιες ευκαιρίες εκτιμήθηκαν για την αίσθηση της **ασφάλειας** που συνδέθηκε με μία επιβεβαίωση της **κοινωνικής ταυτότητας του «εαυτού»**. Μία τέτοια ανάλυση, κατά τον H. Willmott, μας οδηγεί να αντιληφθούμε το πώς αυτή η διαδικασία του «φетиχισμού της ταυτότητας»¹³³ αποκρύπτει από την εργασία το κατά πόσο η αναζήτηση αυτών των ευκαιριών έχει το αντιφατικό αποτέλεσμα της ενίσχυσης της εξάρτησής της από το κεφάλαιο.

Αναγνωρίζοντας την κοινή θέση, της αναγκαιότητας για μία ανάπτυξη της διαλεκτικής σχέσης ανάμεσα στις υπαρξιακές και ιστορικές διαστάσεις της πράξης¹³⁴, η οποία ενσωματώνει μία αντίληψή του πώς τα ανθρώπινα όντα παγιδεύονται μέσα σε μία φетиχοποιημένη μορφή αυτό-συνείδησης σε απάντηση των ανησυχιών και αβεβαιοτήτων που διεγείρονται από την εμπειρία του διαχωρισμού από τη φύση και που μαζικά διευρύνονται από την ατομιμοποίηση της υποκειμενικότητας μέσα στον καπιταλιστικό τρόπο παραγωγής, ο H. Willmott (1990: 371) θέτει, τον κριτικό και πρακτικό στόχο κάθε υλιστικής ανάλυσης των κοινωνικών σχέσεων που θέλει να διατηρήσει ή να αποκτήσει ηγεμονικό ρόλο για τη θεωρία της εργασιακής διαδικασίας: την αποκάλυψη του πως οι τάσεις ατομικοποίησης των καπιταλιστικών σχέσεων της παραγωγής μπορούν να επιτείνουν την υπαρξιακή αβεβαιότητα στο σημείο όπου οι ατομικές προσπάθειες για την απόκτηση μίας ταυτότητας ασφάλειας αποκτούν προβάδισμα ως προς τις συλλογικές προσπάθειες για τη μεταμόρφωση των ιστορικών συνθηκών.

Σε μία σχετικά παρόμοια κατεύθυνση κινήθηκαν οι εμπειρικές έρευνες των A. Sturdy (1992) και D. Collinson (1994) εξασφαλίζοντας πλούσιο υλικό για τις υπαρξιακές διαστάσεις της υποκειμενικότητας στις σχέσεις εργασίας.

Πιο συγκεκριμένα ο A. Sturdy (1992), απορρίπτοντας την αντίληψη μίας σταθερής ουσίας στην ανθρώπινη φύση, προσπαθεί να αναδείξει εμπειρικά την **υπαρξιακή αβεβαιότητα**¹³⁵ των ατόμων, και τις διάφορες μορφές ή ταυτότητες στις οποίες η υποκειμενικότητα ενδέχεται να συγκροτηθεί προκειμένου να την αντιμετωπίσει. Η συγκρότηση της υποκειμενικότητας διαμέσου της επιδίωξης μίας υπαρξιακής ασφάλειας θεωρείται ανεξάρτητη των δομών ελέγχου ή σωστότερα συνθήκη και αποτέλεσμα αυτών.

Εστιάζοντας σε μία ατομική πρακτική συμμόρφωσης των εργαζόμενων, που είχε στο επίκεντρό της την ολοκλήρωση των δοσμένων καθηκόντων τους – παρά τα καθήκοντα αυτά καθ'αυτά – και τα σχετικά αισθήματα της ικανοποίησης ή της

¹³³ Με τον όρο «φетиχισμό της ταυτότητας» σε αντιστοιχία με τον Μαρξικό «φетиχισμό του εμπορεύματος», ο H. Willmott (1990: 355) προσπαθεί να εκφράσει την περιφρόνηση από τους αναλυτές των κοινωνικών διαδικασιών διαμέσου των οποίων ο σχηματισμός της **ταυτότητας** και η **αναπαραγωγή** εναρμονίζονται.

¹³⁴ Προκειμένου να υπερβεί το δυϊσμό ανάμεσα στις αντικειμενικές δομές και δυνάμεις του καπιταλισμού και τις υποκειμενικές δράσεις της εργασίας, που χαρακτήριζε τη θεωρία της εργασιακής διαδικασίας.

¹³⁵ Οι προσεγγίσεις αυτές χρωστούν αναμφισβήτητα πολλά στη θεωρητική παράδοση της διαντίδρασης, όπου η υποκειμενικότητα προσδιορίζεται διαμέσου της συνεχόμενης διαντίδρασης και αλληλεξάρτησης με τους άλλους.

αποτυχίας (shifting work), αποδίδει αυτήν την πρακτική σε μία προσπάθεια αντιμετώπισης της ατομικής εμπειρίας της εργασιακής πίεσης (Sturdy, 1992: 132). Οι δραστηριότητες αυτές υποθέτουν μία φανερή αυτό-πειθαρχία και μία εσωτερικευμένη αίσθηση της υπευθυνότητας, καθώς οι εργαζόμενοι εμπίπτουν σ'ένα καθεστώς ανησυχίας και έντασης προκειμένου να ολοκληρώσουν τη δουλειά τους εξωραίζοντας έτσι την εμπειρία της υπαγωγής τους. Η πρακτική αυτή αναγνωρίζεται σαν μία ασυνεχής μορφή αμυντικής προσαρμογής των υποκειμένων στην εμπειρία της υπαγωγής τους και συγκεκριμένα της συμμόρφωσης στην εργασιακή πίεση, εξασφαλίζοντας έναν τρόπο επαρκούς αίσθησης του «εαυτού» μέσα στα πλαίσια μίας υπαγόμενης κατάστασης. Η σημαντικότερη διαφορά του από τις διάφορες μορφές εργατικών προσαρμογών που έχουν περιγραφεί από τη Βιομηχανική Κοινωνιολογία αλλά και από το «making-out» του M.Burawoy, είναι η ατομικιστική του φύση που το αποκλείει από το να αποτελέσει την πρωταρχική βάση μίας κουλτούρας του χώρου εργασίας.

Η πρακτική αυτή ταυτίστηκε σε τελική ανάλυση με μία μορφή πνευματικής προσαρμογής των εργαζόμενων και συγκεκριμένα με μία απόδραση στη δουλειά παρά από τη δουλειά, καθώς τα εργατικά υποκείμενα ενεργά εμπλέκονται στις δομές ελέγχου, σε μία προσπάθεια να εξασφαλίσουν μία αίσθηση ταυτότητας αλλά και ατομικού ελέγχου της υπαρξιακής τους ασφάλειας. Οι πρακτικές αυτές αναζήτησης ασφάλειας απέναντι στην υπαρξιακή αβεβαιότητα και ανησυχία, θεωρούνται ότι συνδέονται άμεσα με τη συγκρότηση της υποκειμενικότητας στην εργασιακή διαδικασία, καθώς βασίζονται πάνω σε μία διττή και αναγκαία συνθήκη, της εξάρτησης επάνω στους άλλους για το σχηματισμό του εαυτού/ταυτότητας και την εμπειρία του εαυτού σαν ξεχωριστού από τους άλλους. Έτσι για παράδειγμα, οι ατομικοποιημένες οργανωτικές δομές ελέγχου διευρύνουν την αίσθηση του διαχωρισμού του εαυτού από τους άλλους αυξάνοντας την ανησυχία της εργασιακής πίεσης, ενώ την ίδια στιγμή διευκολύνουν την επιδίωξη δημιουργίας ατομικής ταυτότητας προσφέροντας τη φανερή ασφάλεια της επιτυχίας, του γοήτρου και της εξουσίας επάνω στους άλλους, ή για τα κατώτατα κλιμάκια κάποιο έλεγχο πάνω στον υλικό κόσμο τουλάχιστον (Sturdy, 1990: 140). Η εργατική αυτή πρακτική επομένως κατευθύνεται προς την επιδίωξη μίας αίσθησης συνδυασμένου ελέγχου και ταυτότητας, ή αυτονομίας και ασφάλειας.

Ο D.Collinson (1994) ξανά-ερμηνεύοντας με την οπτική της υποκειμενικότητας δύο προ-υπάρχουσες ερευνητικές προσπάθειες, αναγνωρίζει δύο διακριτές στρατηγικές αντίστασης των εργαζομένων, οι οποίες διαμορφώνονται από συγκεκριμένους υποκειμενικούς προσανατολισμούς προς την εξουσία, την γνώση και την πληροφορία.

Συγκεκριμένα υποστηρίζει ότι αν και οι ειδικές μορφές γνώσης είναι κρίσιμες πηγές και μέσα, διάμεσο των οποίων η εργατική αντίσταση μπορεί να κινητοποιηθεί, δεν είναι απλά η κατοχή της που καθορίζει την συναίνεση ή την αντίσταση, αλλά η ανάπτυξη και η παράταξη της στις συγκεκριμένες οργανωτικές συνθήκες και πρακτικές. Δύο¹³⁶ υποκειμενικές στρατηγικές αντίστασης αναδεικνύονται μέσα από αυτή την οπτική:

¹³⁶ Τα δύο αυτά παραδείγματα στρατηγικών αντίστασης, δε θεωρούνται από τον D.Collinson (1994: 28) ότι καλύπτουν αποκλειστικά και πλήρως τις πιθανές μορφές και εκφράσεις της αντίστασης.

- «**η αντίσταση δια της απόστασης**» η οποία περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο οι υπαγόμενοι περιορίζουν τη ροή πληροφοριών προς τη διεύθυνση, προσπαθώντας να δραπετεύσουν ή να αποφύγουν τις απαιτήσεις της αυθεντίας (authority) και να απομακρύνουν τους εαυτούς τους φυσικά και/ή συμβολικά, από την οργάνωση και την κυρίαρχη δομή εξουσίας, και
- «**η αντίσταση δια της παρουσίας**» όπου οι εργαζόμενοι αναζητούν μία μεγαλύτερη εμπλοκή στην οργάνωση, αποσπώντας πληροφόρηση, εποπτεύοντας πρακτικές και αμφισβητώντας διαδικασίες παραγωγής αποφάσεων.

Ο D.Collinson (1994: 29) αναγνωρίζοντας ότι αυτές οι υποθέσεις του θέτουν σημαντικά ζητήματα σχετικά με την υποκειμενικότητα στις σχέσεις εργασίας, αναζητεί να αναδείξει τις πρακτικές αντίστασης σαν διαμορφωμένες όχι μόνο από την εξουσία, τη γνώση και τις συγκεκριμένες οργανωτικές συνθήκες, αλλά επίσης από τις συγκεκριμένες υποκειμενικότητες των εργαζόμενων αλλά και της διεύθυνσης. Αυτές οι υποκειμενικότητες είναι σταθερά δημιουργικές και ενήμερες, αλλά επίσης πολλαπλές, προσαρμοζόμενες, μερικές φορές αποσπασματικές, συχνά ασυνεπείς αλλά και αντιφατικές. Αυτό τον οδηγεί να αντιληφθεί την αντίσταση και τη συναίνεση, όχι σαν πολωτικά άκρα μίας συνέχειας, αλλά μάλλον σαν αδιαχώριστες πρακτικές, αλληλοσυνδεόμενες με αντιφατικούς τρόπους, που κάνουν την αντίσταση συχνά να περιέχει στοιχεία συναίνεσης και την συναίνεση να ενσωματώνει όψεις της αντίστασης. Μέσα σ' αυτή την πολύπλοκη, παράδοξη και αντιφατική υποκειμενική πραγματικότητα των χώρων εργασίας, πρέπει να αναδειχθούν οι τρόποι με τους οποίους οι συμβατικές σχέσεις εξουσίας και ελέγχου υποκειμενικώς βιώνονται, αναπαράγονται, αμφισβητούνται και ακόμα μερικές φορές αντιστρέφονται στα πλαίσια των εργατικών πρακτικών.

Προχωρώντας τη συλλογιστική του για τις υποκειμενικές διαστάσεις των σχέσεων εργασίας, ο D.Collinson αναγνωρίζει από τη μία μεριά ότι όλοι όσοι εμπλέκονται στην εργασιακή διαδικασία και σ' όλα τα ιεραρχικά επίπεδα, είναι δημιουργικοί πράττοντες κατά μία κοινωνική και τεχνική έννοια και άρα η υποκειμενικότητα δεν μπορεί να αγνοηθεί, και από την άλλη μεριά η υποκειμενικότητα ταυτόχρονα είναι ένα ειδικό ιστορικό προϊόν που εμπεριέχεται στις συγκεκριμένες συνθήκες και σχέσεις εξουσίας, είναι ασαφής, κατακερματισμένη, πολλαπλή, μερικές φορές μη-ορθολογική συχνά αντιφατική και χαρακτηριζόμενη από ανησυχία και αβεβαιότητα και γι' αυτό είναι άμεσα συνυφασμένη με την εξουσία, σ' όλες τις οργανωτικές πρακτικές. Οι ανησυχίες και οι αβεβαιότητες είναι συχνά το μέσο και το αποτέλεσμα της υποκειμενικής αναζήτησης προς τη δημιουργία ενός ή περισσότερων εαυτών διαμέσου των διαπλεκόμενων πρακτικών του ελέγχου, της αντίστασης, της συμμόρφωσης ή της συναίνεσης.

Τέλος, μία άλλη ομάδα αναλύσεων (Knights 1990, Sakolovsky 1992, Knights & Vurdubakis 1994, Clegg 1994, κá) στα πλαίσια αυτής της κατεύθυνσης, επιχείρησε να ενσωματώσει στη θεωρία της εργασιακής διαδικασίας τη Φουκωϊκή (Foucault, 1991α, 1991β) προσέγγιση στην υποκειμενικότητα και την εξουσία, προκειμένου να εξασφαλίσει ένα τρόπο υπέρβασης των αδυναμιών της.

Ήδη από τις αρχές τις δεκαετίας μας, ο D.Knights (1990: 318) δήλωνε ότι αυτό το οποίο χρειάζεται για να συμπληρωθεί η θεωρία της εργασιακής διαδικασίας, είναι μία βαθύτερη ανάλυση της υποκειμενικότητας, σαν ταυτόχρονο αποτέλεσμα άσκησης της εξουσίας και απάντησης στα υπαρξιακά προβλήματα που συνοδεύουν τις

συνθήκες και τα αποτελέσματα αυτής της άσκησης. Αναγκαία προϋπόθεση μίας τέτοιας ανάλυσης, είναι να απομακρυνθεί από συλλήψεις της εξουσίας που την προσδιορίζουν αποκλειστικά σαν αρνητική δύναμη, ιδιοκτησία προσώπων, ομάδων ή τάξεων ή κατά βάση κατασταλτική και περιοριστική. Η εξουσία πρέπει να θεωρηθεί εξίσου σαν θετική και παραγωγική και σαν μία αναπόσπαστη όψη των κοινωνικών σχέσεων, προκειμένου οι αναλύσεις να ξεφύγουν από τις ουσιοκρατικές υποθέσεις της ανθρώπινης φύσης ή τις δυϊστικές προσεγγίσεις ανάμεσα στην υποκειμενικότητα και την εξουσία. Θεωρητικά εργαλεία προς αυτήν την κατεύθυνση θεωρήθηκε ότι πρόσφερε η σχετική δουλειά του M.Foucault, από την οποία υιοθετήθηκαν επιλεκτικά αλλά και κριτικά, συγκεκριμένα τμήματα της, με την προοπτική ενσωμάτωσής τους στη θεωρία της εργασιακής διαδικασίας.

Η ανάλυση του M.Foucault για την υποκειμενικότητα και την εξουσία ακολουθεί καταρχήν μία ιδιαίτερη μεθοδολογία και λογική που του επέτρεψε να υπερβεί το δίλημμα της εξουσίας της συγκεντρωμένης σε αφηρημένες δομές (λειτουργικός ντετερμινισμός) ή σε μία κατοχή των ατομικών υποκειμένων (βολονταρισμός της θεωρίας της δράσης) (D.Knights & T.Vurdubakis, 1994: 170), με αποτέλεσμα να δημιουργηθεί μία ισχυρή έλξη για το έργο του από τους θεωρητικούς της εργασιακής διαδικασίας, στα πλαίσια της συγκεκριμένης συγκυρίας ανάπτυξης αυτής της θεωρίας.

Η μεθοδολογία που υιοθετεί τον οδηγεί καταρχήν, να ασχοληθεί και να εντοπίσει την εξουσία στα άκρα της, σε κείνα τα σημεία όπου γίνεται τριχοειδής, δηλαδή στις πιο περιοχικές και τοπικές μορφές και θεσμούς της, εστιάζοντας όχι στην εσωτερική της λογική και πρόθεση, αλλά στο εξωτερικό της πρόσωπο «στο σημείο όπου βρίσκεται σε ευθεία και άμεση σχέση με αυτό που προσωρινά μπορούμε να ονομάσουμε αντικείμενό της, στόχο της, πεδίο εφαρμογής της, εκεί δηλαδή που εγκαθίσταται και παράγει τα πραγματικά της αποτελέσματα». Παράλληλα η εξουσία χρησιμοποιείται και ασκείται μέσω μίας οργάνωσης που μοιάζει με ιστό (δίκτυ) καθιστώντας τα άτομα στοιχεία άρθρωσής της, ενώ πρέπει να ερευνηθεί ιστορικά και ξεκινώντας από τους απειροελάχιστους μηχανισμούς της και την παραγωγή αποτελεσματικών εργαλείων για το σχηματισμό και συσσώρευση της γνώσης – μέθοδοι παρατήρησης, τεχνικές καταγραφής, τρόποι διερεύνησης και έρευνας, συστήματα ελέγχου (Foucault, 1991β: 105-112).

Οι μεθοδολογικές αυτές επιλογές οδηγούν σε μία αντίληψη του υποκειμένου σαν συγκροτούμενου προϊόντος μίας ποικιλίας πειθαρχικών μηχανισμών, τεχνικών επιτήρησης και στρατηγικών εξουσίας-γνώσης. Για το Foucault (1991α: 81) στη λέξη υποκείμενο μπορούν να αποδοθούν δύο σημασίες:

«υποκείμενο υποταγμένο στον άλλο μέσο του ελέγχου και της εξάρτησης, και υποκείμενο προσκολλημένο στην ίδια του την ταυτότητα μέσω της συνείδησης ή της αυτογνωσίας. Στις δύο αυτές περιπτώσεις η λέξη αυτή υποδηλώνει μια μορφή **εξουσίας** που καθυποτάσσει και καθιστά κάποιον **υποτελή**.»

Η εξουσία στο έργο του M.Foucault δεν προσεγγίζεται με τις συνήθειες ερωτήσεις, του «τι είναι;» «ποιος την κατέχει;» και «από πού προέρχεται;», αλλά από το πώς ασκείται καθώς έξω από την άσκηση της η εξουσία δεν υπάρχει. Το να

προσεγγίζεις το θέμα της εξουσίας με μία ανάλυση του «πώς», σημαίνει ότι έχεις για αντικείμενο ανάλυσης τις σχέσεις εξουσίας και όχι μία εξουσία, ένα τρόπο δράσης που δεν ενεργεί ευθέως και άμεσα επάνω στους άλλους αλλά στην ίδια τους τη δράση, ενδεχόμενη ή πραγματική, μελλοντική ή παρούσα. Μία δράση πάνω σε δράσεις. Ωστόσο δύο στοιχεία είναι απαραίτητα να συνυπάρχουν για να είναι ακριβώς μία σχέση εξουσίας: «ο άλλος (εκείνος στον οποίο ασκείται) να αναγνωρίζεται και να παραμένει μέχρι τέλους υποκείμενο δράσης και να ανοίγεται μπροστά στη σχέση εξουσίας ένα ολόκληρο πεδίο απαντήσεων, αντιδράσεων, αποτελεσμάτων, δυνατών επινοήσεων» (Foucault, 1991α: 92). Αυτή η αντίληψη, μας θέτει καταρχήν το «στοιχείο της ελευθερίας» σαν συνθήκη ύπαρξης της εξουσίας, καθώς ασκείται μόνο σε «ελεύθερα υποκείμενα» και στο βαθμό που είναι «ελεύθερα»¹³⁷, αλλά και την έννοια της υποδούλωσης (subjugation) η οποία εκφράζει μία κατάσταση όπου η ελευθερία του υποκειμένου κατευθύνθηκε επισταμένως και μ'ένα αυτό-πειθαρχικό τρόπο προς πρακτικές που εξασφαλίζουν την παραδοχή, την αναγνώριση και επιβεβαίωση του εαυτού από σημαντικούς άλλους (Knights, 1990: 319). Έτσι η υποκειμενικότητα αναλύθηκε σαν ένα αποτέλεσμα άσκησης της εξουσίας, αλλά θα πρέπει να ειπωθεί όχι σαν ένα συνώνυμο με την έννοια του ατομικού υποκειμένου, αλλά σαν ένας τρόπος περιγραφής μίας πολύπλοκης σύνθεσης τέτοιων υποκειμένων, σαν μία κατηγορία προσώπων. Αν και η εξουσία ασκείται στις δράσεις των άλλων, το αποτέλεσμά της στο να ορίζει ομάδες ή κατηγορίες προσώπων σαν συγκεκριμένα είδη υποκειμένων διαμέσου της επιστήμης, στιγματικών στερεότυπων και υποκειμενικού αυτό-σηματισμού είναι που δημιουργεί την υποκειμενικότητα (J.Jermier, D.Knights & W.Nord, 1994: 8).

Η κατάλληλη ενσωμάτωση αυτών των Φουκωϊκών προσεγγίσεων στη θεωρία της εργασιακής διαδικασίας, θεωρήθηκε από τον D.Knights (1990: 326), ότι ενδέχεται να την διευκολύνουν να ξεφύγει από τους κινδύνους του ντετερμινισμού, του αντικειμενισμού και του δυϊσμού που διέπουν τη φιλολογία της, και παράλληλα να αναδείξει μία κατάλληλη προσέγγιση του υποκειμένου μέσα στις κοινωνικές σχέσεις της παραγωγής.

Αν και ο ίδιος δεν παρουσίασε ποτέ μία πλήρη τέτοια προσπάθεια ενσωμάτωσης, ωστόσο αναγνώρισε τα κεντρικά σημεία που θα πρέπει να την διαγράψουν και που απαιτούν μια παραπέρα θεωρητική εξέλιξη.

Καταρχήν οι στενοί σύνδεσμοι μεταξύ εξουσίας και ελευθερίας στο έργο του Foucault δημιουργούν τις προϋποθέσεις για να αποφευχθούν οι υπερβολές του ντετερμινισμού σε μια ανάλυση της εργασιακής διαδικασίας, αλλά και η προσφυγή στην ουσιοκρατική αντίληψη της ανθρώπινης φύσης. Ο βολονταρισμός και ο ντετερμινισμός περιορίζονται έτσι στο ελάχιστο, στα πλαίσια μίας τέτοιας κοινωνικής ανάλυσης.

Επιπλέον η αναγνώριση του στοιχείου της ελευθερίας, μας βοηθά να αναγνωρίσουμε στην καρδιά των σχέσεων εξουσίας και των πειθαρχικών μηχανισμών και ως μόνιμη συνθήκη ύπαρξή τους την «ανυποταξία και την αντίσταση». «Δεν

¹³⁷ Ενωώντας τη δυνατότητα των ατομικών και συλλογικών υποκειμένων να δρουν σ'ένα πεδίο με δύναμη πολλές αντιδράσεις και διάφορους τρόπους συμπεριφοράς. «Εκεί όπου οι καθορισμοί έχουν κορεστεί δεν υπάρχει σχέση εξουσίας, η δουλεία δεν είναι σχέση εξουσίας όταν ο άνθρωπος είναι αλσοδεμένος (πρόκειται σ'αυτή την περίπτωση για μια φυσική σχέση εξαναγκασμού) αλλά είναι όταν αυτός μπορεί να μετακινείται και οριακά να δραπετεύσει (Foucault, 1991α: 93)

υπάρχει σχέση εξουσίας χωρίς αντίσταση, χωρίς υπεκφυγή ή διαφυγή, χωρίς ενδεχόμενη αντιστροφή, κάθε σχέση εξουσίας συνεπάγεται λοιπόν, τουλάχιστον δυνάμει, μία στρατηγική αγώνα, χωρίς όμως γι' αυτόν τον λόγο να αλληλεπικαλύπτονται, να χάνουν την ιδιαιτερότητα τους και τελικά να συγχέονται ... Όπως δεν μπορεί να υπάρξουν σχέσεις εξουσίας χωρίς σημεία ανυποταξίας που εξ ορισμού της διαφεύγουν, έτσι και κάθε εντατικοποίηση, κάθε επέκταση των σχέσεων εξουσίας με σκοπό την υποταγή των σημείων αυτών δεν μπορεί παρά να οδηγήσει στα όρια της άσκησης της εξουσίας ...» (Foucault, 1991α: 98). Μια κριτική ανάγνωση αυτών των θέσεων του Foucault για την αντίσταση, οι D.Knights & T.Vurdubakis (1994) πιστεύουν ότι θα διευκολύνει τις θεωρητικές και εμπειρικές αναλύσεις να πάνε πέρα από το συμβατικό δυϊστικό σχήμα της αντίστασης και του ελέγχου που διέπει τη φιλολογία της εργασιακής διαδικασίας.

Ωστόσο κατά τον D.Knights (1990: 320) η σημαντικότερη συμβολή του Foucault, η οποία μπορεί να αναπτύξει τη θεωρία της εργασιακής διαδικασίας, ήταν η ανάδειξη των συνδέσεων ανάμεσα στη συγκρότηση των υποκειμένων και της αντικειμενοποίησης τους, της υποκειμενοποίησής τους και της ύστατης υποδούλωσής τους, διαμέσου ειδικών γνώσεων οι οποίες είναι ταυτόχρονα συνθήκη και αποτέλεσμα των τεχνολογιών εξουσίας – τεχνολογίες οι οποίες δεν είναι μόνο αρνητικές και καταπιεστικές αλλά επίσης θετικές και παραγωγικές, γεγονός που τις κάνει ελκυστικές για τα υποκείμενα. Αυτή η αντίληψη της εξουσίας και της υποκειμενικότητας, διευκολύνει την κατανόηση και την ερμηνεία του πώς τα υποκείμενα ενεργά εμπλέκονται σε πρακτικές οι οποίες αναπαράγουν κοινωνικές σχέσεις εχθρικές ως προς αυτά.

Παράλληλα ο R.Sakollosky (1992) κινείται σε μία παρόμοια κατεύθυνση, επιχειρώντας να κάνει χρήση της θεωρίας του M.Foucault στον ερευνητικό χώρο της εργασιακής διαδικασίας, κυρίως μέσα από το αναλυτικό εργαλείο της «πειθαρχικής εξουσίας» (Disciplinary Power). Εδώ η πειθαρχία ταυτίζεται με ένα τύπο εξουσίας, με μία τεχνολογία εξουσίας που περιλαμβάνει ένα σύνολο οργάνων/εργαλείων, τεχνικών, διαδικασιών, επιπέδων εφαρμογής, στόχων, που συγκροτούν το εργασιακό υποκείμενο. Η έμφαση αυτή επάνω στην πειθαρχία σαν μία μορφή κυριαρχίας συνδεδεμένη με την επιστήμη και την ανάπτυξη της πειθαρχικής κοινωνίας προσφέρει ένα νέο αναλυτικό εργαλείο για την κατανόηση της εργασιακής διαδικασίας, διαμέσου μίας ανάλυσης που κλιμακώνεται από τις «πειθαρχικές τεχνικές» των πρώτων εργοστασίων, στο γραφειοκρατικό χώρο εργασίας που επιβλέπεται με τη βοήθεια των υπολογιστών, ή στον απογραφειοκρατικοποιημένο έλεγχο του ποιοτικού κύκλου (Sakollosky, 1992: 238).

Εδώ η άσκηση της εξουσίας από την ανώτατη διεύθυνση αυτοματοποιείται και ατομικοποιείται διαμέσου των πειθαρχικών μηχανισμών που στηρίζονται σ' ένα εκλεπτυσμένο εξαναγκασμό, οδηγώντας στη συγκρότηση ενός ατομικοποιημένου υποκειμένου με εσωτερικευμένη την πειθαρχία. Η επιτυχία της πειθαρχικής εξουσίας οφείλεται δίχως άλλο στη χρήση απλών οργάνων: την ιεραρχική επιτήρηση, την κανονιστική κύρωση και το συνδυασμό τους, την εξέταση.

Η επιτήρηση σαν πειθαρχικός μηχανισμός γίνεται μία διευθυντική λειτουργία η οποία ταυτόχρονα συγκροτεί αλλά και αντικειμενοποιεί το εργασιακό υποκείμενο. Ενώ ήταν περισσότερο απρόσωπη από το σύστημα μαθητείας που αντικατέστησε, η στενή επιστασία διατηρούσε το ανθρώπινο στοιχείο του επιστάτη,

μέχρι πρόσφατα που η εισαγωγή των νέων τεχνολογιών έκανε την επίβλεψη της εργασιακής διαδικασίας ακόμα περισσότερο απρόσωπη και αυτόματη, θέτοντας τα πληροφοριακά συστήματα σε ρόλο σύγχρονου «πανοπτικού».

Οι πειθαρχικοί μηχανισμοί ωστόσο συγκρούονται συχνά με την εργατική αναζήτηση για αυτό-διεύθυνση της παραγωγής καθιστώντας αναγκαία για την «κανονικοποίηση» μία ποικιλία από «συναινετικά παιχνίδια». Έτσι κατά το Sakolosky οι συνδυασμοί της συμμετοχικής διεύθυνσης όπως οι ποιοτικοί κύκλοι μπορούν να εξεταστούν σαν μηχανισμοί παραγωγής «ομοιογένειας» και εργατικής αυτό-ρύθμισης. Ο ηγεμονικός αυτός έλεγχος της εργασιακής διαδικασίας δεν προέρχεται από τις ιδεολογίες που επιβάλλονται από επάνω στον αυτόνομο εργάτη, σύμφωνα με την ορθόδοξη Μαρξιστική θέση, αλλά από μία σχέση ανάμεσα στην εξουσία, τη γνώση και το σώμα/πνεύμα στο μικρό-επίπεδο συγκρότησης του εργασιακού υποκειμένου. Έτσι η εστία της ανάλυσης μετατοπίζεται από την επιβολή της κυρίαρχης ιδεολογίας και την παραγωγή «λανθασμένης συνείδησης» που οδηγεί στη συναίνεση, στις τεχνολογίες της εξουσίας» από τις οποίες τα ανθρώπινα όντα στους χώρους εργασίας συγκροτούνται σε υποκείμενα εξασφαλίζοντας την προϋπόθεση για τη συναίνεση.

Αν και η εστία των παραπάνω αναφορών είναι στη σημασία των μικρό-τεχνολογιών των πειθαρχικών μηχανισμών, ο R.Sakolosky (1992: 251-252) δε χάνει ευκαιρία να τονίσει ότι αυτό δε σημαίνει ότι οι περισσότερο συστηματικές-δομικές μορφές ελέγχου, του τρόπου παραγωγής, είναι απλά προβολή της ατομικής πειθαρχίας. Μάλλον, εστιάζοντας στην εργασιακή διαδικασία σαν μία πειθαρχική διαδικασία, καθιστά αναγκαία την ενασχόληση με την αλληλεπίδρασή τους, θεωρώντας ότι η Νέο-Μαρξιστική προσέγγιση με τη θεωρία του Foucault όχι μόνο μπορούν να συνδυαστούν αλλά μπορούν να προσφέρουν μαζί βαθύτερες αναλύσεις απ' ό,τι η καθεμία ξεχωριστά.

Όλες αυτές οι προσπάθειες συγκρότησης του αγνοημένου υποκειμένου στα πλαίσια της θεωρίας της εργασιακής διαδικασίας, που έκαναν την εμφάνισή τους στις αρχές της δεκαετίας μας, αποτελούν την πιο πρόσφατη φάση ανάπτυξής της, που βρίσκεται σε πλήρη εξέλιξη στις μέρες μας, δημιουργώντας έναν ιδιαίτερα ρευστό αλλά και δυναμικό θεωρητικό χώρο αντιπαράθεσης.

Ανεξάρτητα από το αν έδωσαν μεγαλύτερη έμφαση στη διερεύνηση της «υπαρξιακής διάστασης της κοινωνικής αναπαραγωγής» με εννοιολογικά εργαλεία όπως η υπαρξιακή αβεβαιότητα, ο φετιχισμός της ταυτότητας, η πνευματική προσαρμογή (Willmott 1990, Sturdy 1992, Collinson 1994, κά), ή υπό την επήρεια της Φουκωϊκής θεωρίας επιχείρησαν να αναλύσουν το ρόλο των μηχανισμών και των τεχνολογιών της «πειθαρχικής εξουσίας» στη συγκρότηση του εργασιακού υποκειμένου (Knights 1990, Sakolosky 1992, Knights & Vurdubakis 1994, Clegg 1994, κά), οι αναλύσεις αυτές έχουν ιδιαίτερη συμβολή στην προσπάθεια υπέρβασης της κρίσης που αντιμετωπίζει η θεωρία, μέσα από την κατεύθυνση της υποκειμενικότητας, αλλά και αδυναμίες που πρέπει να λάβουμε σημαντικά υπόψη μας.

Οι θεωρητικές αυτές αναφορές έχουν κοινό τους γνώρισμα, ότι κατάφεραν να αποφύγουν καταρχήν, τα μηχανιστικά αναλυτικά σχήματα για την ερμηνεία των σχέσεων εργασίας που στηρίζονταν στο δυϊστικό μοντέλο του ελέγχου-αντίστασης, καταφέροντας να αναγνωρίσουν τρόπους που η υποκειμενική συνείδηση

διαμεσολαβεί, ερμηνεύει και απαντά σε καταστάσεις κυριαρχίας. Αυτό έγινε χωρίς να εστιάζουν στην ατομική προσωπικότητα αυτή κάθε αυτή και χωρίς να υποπέσουν σε ατομικές ψυχολογικές αναλύσεις.

Οι J.Jermier, D.Knights & W.Nord (1994: 10) διέκριναν τρεις σημαντικούς τρόπους που η έννοια της «υποκειμενικότητας» αναπτύχθηκε στα πλαίσια αυτών των προσπαθειών:

- Σαν ένας γενικός φιλοσοφικός όρος που χρησιμοποιήθηκε για να διαφοροποιήσει υψηλά βολουσαρχικές έννοιες όπως ο εαυτός, από έννοιες που αντιλαμβάνονται τον εαυτό να συγκροτείται έστω και μερικά διαμέσου της άσκησης της εξουσίας στις διάφορες εργασιακές πρακτικές.
- Σαν μία μη-ουσιακρατική έννοια η οποία όμως αφήνει χώρο σε όλους τους φορείς ρόλων να ασκήσουν τη θέλησή τους.
- Αλλά και σαν ένας προσανατολισμός μελέτης και έρευνας της σκοπιμότητας της συνείδησης της αντίστασης, που ως εκ τούτου δημιουργεί ένα χώρο για μία θεμελιωμένη μέθοδο προσδιορισμού του νοήματος και της σημασίας των ιδιαίτερων πρακτικών αντίστασης.

Η έννοια της υποκειμενικότητας που διέπει όλες αυτές τις αναλύσεις, έχει με διαφορετικούς τρόπους αναπτυχθεί, ωστόσο πάντα σε συνάφεια με τις έννοιες του ελέγχου, της εξουσίας και κυρίως της αντίστασης, στις οποίες και προσδίδει νέες διαστάσεις. Ενώ βασική ενδιάμεση έννοια που χρησιμοποιείται από όλες αυτές τις προσπάθειες για τη θεωρητικοποίηση της υποκειμενικότητας στους χώρους εργασίας, είναι η συγκρότηση της **ταυτότητας** (identity), καθώς συνδέει την κοινωνική δομή με την προσωπικότητα και διευκολύνει τις αναλύσεις να μην υποπέσουν σε υπέρ-απλουστεύσεις όσον αφορά τη σχέση δομής-δράσης.

Ωστόσο αν και οι θεωρητικές αυτές προσπάθειες που βρίσκονται ακόμα εν εξελίξει, χαρακτηρίζονται από μία αναμφισβήτητη ρευστότητα, μπορούμε να διακρίνουμε κάποια πιθανά σημεία τους που ενδέχεται να εξελιχθούν σε σημαντικές αδυναμίες τους.

Καταρχήν είναι η περιθωριοποίηση της σημασίας των ιδιαιτεροτήτων και του ρόλου της **σχέσης απασχόλησης** στο όλο πλέγμα των σχέσεων εργασίας, καθώς πολλές απ' αυτές τις προσπάθειες και κυρίως αυτές μ' ένα Φουκωϊκό προσανατολισμό, θεωρούν τις αναλύσεις τους για την εξουσία, την υποκειμενικότητα και τους πειθαρχικούς μηχανισμούς κατάλληλες να εφαρμοστούν αυτούσιες και για την ερμηνεία των αντίστοιχων φαινομένων σ' άλλους σύγχρονους τρόπους παραγωγής όπως ο κρατικός σοσιαλισμός. Η θέση αυτή έρχεται σε ρήξη με ένα από τα κλασικά συμπεράσματα της θεωρίας της εργασιακής διαδικασίας, σύμφωνα με το οποίο η δυναμική των σχέσεων εργασίας σε μεγάλο βαθμό εξαρτάται από τη φύση της σχέσης απασχόλησης.

Αυτό άμεσα μας οδηγεί στον κίνδυνο της **υποκειμενικοποίησης των κοινωνικών σχέσεων**, τόσο διότι περιθωριοποιείται ο ρόλος των περιβάλλοντων δομών, αλλά και από το ενδεχόμενο μίας ατομικής-ψυχολογικής προσέγγισης στον υποκειμενικό παράγοντα.

Αναμφισβήτητα, κανείς δεν μπορεί να αρνηθεί ότι τα ζητήματα της υποκειμενικότητας είναι πλέον κεντρικά για οποιαδήποτε ανάλυση ενδιαφέρεται για

το πώς οι σχέσεις εργασίας συγκροτούνται και αναπαράγονται στο σύγχρονο χώρο δουλειάς. Ωστόσο οι επιφυλάξεις που έχουν εκφραστεί (P.Thompson & S.Ackroyd, 1995: 628) για την περιθωριοποίηση των ιδιαιτεροτήτων της σχέσης απασχόλησης, τον κίνδυνο υποκειμενικοποίησης των κοινωνικών σχέσεων αλλά και την υπονόμηση του θεωρητικού χώρου για τη θεμελίωση της εργασιακής αντίστασης, δε θα πρέπει να αγνοηθούν, ώστε η θεωρία της εργασιακής διαδικασίας να μπορέσει μέσα απ' αυτή τη ρευστότητα να υπερβεί τις όποιες αδυναμίες της.

5. ΠΡΟΣ ΜΙΑ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ: Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ, ΤΩΝ ΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΤΟΥ ΚΡΑΤΟΥΣ.

Η ανάπτυξη του κεντρικού πυρήνα της θεωρίας της εργασιακής διαδικασίας όπως την περιγράψαμε στα προηγούμενα κεφάλαια, εστίασε στη γενική δομή των σχέσεων κεφαλαίου-εργασίας στο σημείο της παραγωγής για να ερμηνεύσει τις εξελίξεις στον τεχνικό καταμερισμό της εργασίας, στις διευθυντικές στρατηγικές και στον έλεγχο της εργασίας.

Η σημαντικότερη και ουσιαστικότερη κριτική που της ασκήθηκε, ήταν ότι ο εστιασμός της επάνω στην αντίφαση του κεφαλαίου-εργασίας στην παραγωγή, αναπαράγει μία μερική σύλληψη του ελέγχου και κατακερματισμού της δουλειάς, η οποία αποκλείει και παραποιεί άλλες πρακτικές (Thompson, P 1990: 103). Ο περιορισμός της θεωρητικής ανάλυσης των σχέσεων εργασίας και ελέγχου αποκλειστικά και μόνο στο χώρο της οργάνωσης της δουλειάς (εργασιακή διαδικασία), αναμφισβήτητα είναι μία μερική προσπάθεια, καθώς αγνοεί μία σειρά από ευρύτερες σημαντικές διαδικασίες που διαμορφώνουν επίσης τη δυναμική αυτών των σχέσεων.

Στο τμήμα αυτό, θα επιχειρηθεί να παρουσιαστούν περισσότερο συγκροτημένα, οι όποιες προσπάθειες – αλλά και τις αδυναμίες τους – πραγματοποιήθηκαν στα πλαίσια της θεωρίας της εργασιακής διαδικασίας για να ενσωματώσουν στην ανάλυσή της μία σειρά από σημαντικές «εξωτερικές» μεταβλητές, έτσι ώστε να ξεπεραστούν τα όποια προβλήματα απορρέουν απ' αυτή την εγγενή μονομέρεια της.

Το ζήτημα της ύπαρξης ή όχι μίας αυτονομίας της εργασιακής διαδικασίας και των αντίστοιχων κοινωνικών σχέσεων, δεν είναι ένα απλό ζήτημα περιθωριοποίησης κάποιων μεταβλητών ανάλυσης, αλλά έχει να κάνει με την ίδια την ανάγκη ύπαρξης μίας θεωρίας για την εργασιακή διαδικασία. Παρά την κρισιμότητα αυτού του ζητήματος, ελάχιστες σχετικά, είναι οι προσπάθειες που προσανατολίστηκαν προς αυτήν την κατεύθυνση, με μία ανάλογη σοβαρότητα.

Οι θεωρητικές περιοχές στις οποίες κυρίως εστίασαν, οι περισσότερες απ' αυτές τις προσεγγίσεις, αφορούσαν:

- Τον ρόλο των **Αγορών Εργασίας και Αγαθών** στη διαμόρφωση των σχέσεων εργασίας, με κύρια αναλυτικά εργαλεία το «πλήρες κύκλωμα του κεφαλαίου» (Kelly, 1985) και τη «σχέση απασχόλησης» (Littler, 1982, 1990).
- Τους **πολιτικούς μηχανισμούς ρύθμισης των πολιτικών της παραγωγής** και τον ρόλο του **κράτους** σ' αυτούς με κύριο κριτικό και αναλυτικό εργαλείο την έννοια του **εργοστασιακού καθεστώτος** (Burawoy, 1983, 1985).
- Την διερεύνηση της εργασιακής διαδικασίας σ' άλλους τρόπους παραγωγής (Κρατικός Σοσιαλισμός), προκειμένου να προσδιοριστεί η επίδραση που ασκούν οι ευρύτερες σχέσεις παραγωγής στην διαμόρφωση της εργασιακής διαδικασίας και των κοινωνικών σχέσεων που την ορίζουν.

5.1. Ο Ρόλος των Αγορών και το «Πλήρες Κύκλωμα του Κεφαλαίου».

Την περίοδο του μονοπωλιακού καπιταλισμού έχει υποστηριχθεί ότι υπάρχουν φθηνότεροι και περισσότερο αποτελεσματικοί τρόποι για μία ικανοποιητική απόδοση του κεφαλαίου, απ'ότι η εντατικοποίηση της παραγωγικότητας της εργασίας (Knights & Willmott, 1990: 13). Τρόποι που έχουν να κάνουν με χειρισμούς στο επίπεδο της χρηματο-οικονομικής σφαίρας. Η υπεραξία που παράγεται στην εργασιακή διαδικασία πρέπει να πραγματοποιηθεί στα πλαίσια της διαδικασίας αξιοποίησης, μέσα στην αγορά. Αυτό υπονοεί ότι οι χρηματο-οικονομικές δραστηριότητες ενδέχεται να είναι περισσότερο χρήσιμες από τις παραγωγικές δραστηριότητες, για συγκεκριμένες εταιρείες, σε συγκεκριμένους κλάδους ή στη διάρκεια κάποιων χρονικών περιόδων.

Αυτό σημαίνει ότι ο ανασχεδιασμός της δουλειάς, η οργάνωση της εργασίας και οι γραφειοκρατικές δομές ενδέχεται να συνδέονται λιγότερο με τον έλεγχο, και να σχετίζονται περισσότερο με τις απαιτήσεις που θέτουν οι αγορές, όπως για παράδειγμα η ποιότητα και η ποικιλία των προϊόντων.

Παράλληλα, και το γεγονός ότι και ο ίδιος ο έλεγχος της εργασίας ενδέχεται να μπορεί να επιτευχθεί και μακριά από το σημείο της παραγωγής με τη διεθνοποίηση του κεφαλαίου και τη δυνατότητα του να αξιοποιεί αγορές εργασίας με φθηνή και πειθαρχική εργατική δύναμη, έκανε σαφές στους θεωρητικούς της εργασιακής διαδικασίας την αναγκαιότητα να συνδέσουν τα αναλυτικά τους σχήματα με τον παράγοντα **Αγορά**.

Στα πρώτα της βήματα η θεωρία της εργασιακής διαδικασίας, έχοντας αποδεχθεί ότι οι μηχανισμοί των Αγορών δεν μπορούσαν να ρυθμίσουν πλέον¹³⁸ τις κοινωνικές σχέσεις που λάμβαναν χώρα στα πρώτα καπιταλιστικά εργοστάσια, ή τις αγνόησε ή επεφύλαξε γι'αυτές ένα συμπληρωματικό ρόλο.

Πράγματι, καθώς η θεωρία άρχισε να διακρίνει διαφορετικούς τύπους μορφές ελέγχου (π.χ R.Edwards, 1979), ανέδειξε τις Αγορές σ'έναν από τους καθοριστικούς παράγοντες μετάβασης από την μία ιστορική μορφή στην άλλη. Έτσι για τον R.Edwards (1979: 18-19) οι καπιταλιστικές επιχειρήσεις του 19^{ου} αιώνα ήταν σχετικά μικρού μεγέθους και υπόκεινταν σ'έναν ισχυρό ανταγωνισμό στα πλαίσια των αγορών, με αποτέλεσμα να διαθέτουν περιορισμένους πόρους και «ενέργεια» για να επενδύσουν σε περισσότερο εκλεπτυσμένες δομές ελέγχου με φυσικό επακόλουθο να κυριαρχούν οι προσωπικές σχέσεις ελέγχου. Με τη δημιουργία στα πλαίσια των αγορών, μονοπωλιακών καθεστώτων, που οδήγησαν και σε διεύρυνση του μεγέθους των επιχειρήσεων, τα συστήματα ελέγχου κινήθηκαν προς περισσότερο δομικές και απρόσωπες μορφές. Αλλά και στα πλαίσια αυτών των δομικών συστημάτων ελέγχου αναγνωρίστηκαν κάποιες αντιφάσεις που υπονόμευαν τη λειτουργία τους και σχετίζονταν με τις απαιτήσεις των αγορών. Έτσι για παράδειγμα, αναφέρθηκαν περιστασιακά και χωρίς κάποια παραπέρα ανάλυση, η αντίφαση ανάμεσα στις απαιτήσεις του «γραφειοκρατικού συστήματος ελέγχου» και στη διεύρυνση των κονδυλίων μισθοδοσίας που περιορίζε την ανταγωνιστικότητα και κερδοφορία των εταιρειών, ή η σύγκρουση ανάμεσα στην ανάγκη για μία ευλύγιστη χρήση του

¹³⁸ Σ'αντίθεση με τις προ-εργοστασιακές μορφές παραγωγής, όπου οι μηχανισμοί της αγοράς (π.χ οικονομικός εξαναγκασμός) θεωρούνταν κυρίαρχοι.

εργατικού δυναμικού και τη σταθερότητα της απασχόλησης που απαιτούν οι γραφειοκρατικοί μηχανισμοί.

Παρόμοια θεωρητική χρήση των δυνάμεων των αγορών, πραγματοποιήθηκε και όταν στη θεωρία της εργασιακής διαδικασίας κυριάρχησαν οι προσεγγίσεις που είχαν σαν κύριο αναλυτικό εργαλείο την έννοια της διευθυντικής στρατηγικής.

Πρώτος ο A.Friedman (1977, 1990) με μια πιο συστηματική θέση¹³⁹ προσπαθεί να συνδέσει τις συνθήκες των αγορών με τις διαφορετικές διευθυντικές στρατηγικές, προκειμένου να δώσει μία δυναμική στο αναλυτικό του σχήμα. Θεώρησε λοιπόν, ότι όταν οι ανταγωνιστικές σχέσεις οξύνονται στα πλαίσια της αγοράς, και η ανώτατη διεύθυνση αναγκάζεται να συμπίεσει το κόστος παραγωγής, θα παρατηρηθεί μία κίνηση προς τη στρατηγική του Άμεσου Ελέγχου και μία προσπάθεια να περιοριστεί η αναλογία των «κεντρικών» προς τους «περιφερειακούς» εργαζόμενους. Παρόμοια, όταν οι επιχειρήσεις απολαμβάνουν μία ισχυρή μονοπωλιακή θέση στην αγορά που κινούνται, μπορούν να απασχολήσουν μία μεγαλύτερη αναλογία κεντρικών εργαζόμενων και να υιοθετήσουν στρατηγικές τύπου Υπεύθυνης Αυτονομίας, ιδιαίτερα κίολας όταν οι αγορές εργασίας στις οποίες απευθύνονται χαρακτηρίζονται από μία έλλειψη.

Παράλληλα, ο M.Burawoy (1979) εξετάζοντας την εξέλιξη της εργασιακής διαδικασίας ενός μηχανουργείου, κατά μήκος μιας μεγάλης χρονικής περιόδου, δε φαίνεται καταρχήν να διαφοροποιείται σημαντικά από τις παραπάνω προσεγγίσεις.

Έτσι η δεσποτική οργάνωση της δουλειάς, με κυρίαρχη διάσταση τον εξαναγκασμό, παρουσιάζεται να συνδέεται με τον υψηλό ανταγωνισμό της αγοράς και τις περιορισμένες δυνατότητες της επιχείρησης να προστατευθεί από τις διακυμάνσεις της. «Η αναρχία στην αγορά οδηγεί στο δεσποτισμό στο εργοστάσιο» (1979: 194). Αντίθετα, η ηγεμονική οργάνωση της δουλειάς με κυρίαρχη την διάσταση της συναίνεσης που επικράτησε με την πάροδο του χρόνου στην ίδια επιχείρηση, συνδέθηκε με τις μονοπωλιακές δυνατότητες της να προστατεύεται αλλά και να ελέγχει την αγορά. Η υπαγωγή επομένως της αγοράς είχε σαν επακόλουθο την εγκαθίδρυση ηγεμονικών/συναινετικών σχέσεων στα πλαίσια της εργασιακής διαδικασίας. Ενώ τέλος, η διευρυμένη διεθνοποίηση του κεφαλαίου με τις τεράστιες δυνατότητες κινητικότητας που έγιναν εφικτές τις τελευταίες δεκαετίες, Οδήγησαν σε νέες πειθαρχίες στα πλαίσια της εργασιακής διαδικασίας, που αποδόθηκαν από τον M.Burawoy (1985: 148-152) με τον όρο του **ηγεμονικού δεσποτισμού**. Ο φόβος της απόλυσης αντικαταστάθηκε από το φόβο του «συλλογικού εργάτη» για την απόπενδυση ή για τη μεταφορά των λειτουργιών του κεφαλαίου, μέσα σε μία μακρά περίοδο κρίσης, παρέχοντας στη διεύθυνση αυξημένες εξουσίες μέσω των πρακτικών «εξανθρωπισμού της εργασίας» που κινητοποιούν κατεξοχήν τη συναίνεση για να αυξήσουν την παραγωγικότητα.

Ωστόσο ο M.Burawoy (1979: 123-134) έκανε ένα βήμα παραπέρα, καθώς εκτός απ'αυτές τις μακρό-προσεγγίσεις, επιχείρησε, στα πλαίσια ενός ήδη εγκαθιδρυμένου ηγεμονικού εργοστασιακού καθεστώτος, να διερευνήσει τις επιπτώσεις των μικρό-διακυμάνσεων της προσφοράς των αγορών εργασίας και αγαθών, στις κοινωνικές σχέσεις στην παραγωγή. Τα δεδομένα του, τον οδηγούν να υιοθετήσει τη θέση ότι αυτές οι βραχυχρόνιες αλλαγές στην αγορά εργασίας και

¹³⁹ Που χρησιμοποιεί ως επεξηγηματικό παράδειγμα τις εξελίξεις στη Βρετανική αυτοκίνητο-βιομηχανία έως τη δεκαετία του 1980.

πρώτων υλών, που συνδέθηκαν με μία συγκεκριμένη περίοδο ύφεσης του κλάδου, δεν είναι με κανένα τρόπο συνδεδεμένες με άμεσες αλλαγές στις σχέσεις εργασίας, ενισχύοντας το βασικό του συμπέρασμα ότι ο έλεγχος και η συναίνεση παράγονται στο εργοστάσιο και όχι έξω απ' αυτό.

Ο πυρήνας επομένως της θεωρίας της εργασιακής διαδικασίας, από τη στιγμή που άρχισε να υιοθετεί προσεγγίσεις που αναδείκνυαν διαφορετικά διευθυντικά στυλ ή στρατηγικές ως προς την εργασία, απέδωσε στις συνθήκες των αγορών, ένα ρόλο σημαντικού παράγοντα, ανεξάρτητου από τον έλεγχο της διεύθυνσης, από τον οποίο εξαρτώνταν η μετάβαση από το ένα σύστημα σχέσεων εργασίας στο άλλο. Οι μακροχρόνιες αλλαγές επομένως στις συνθήκες των αγορών, αποτέλεσε τον έναν¹⁴⁰ από τους αναλυτικούς παράγοντες που εξασφάλισε τη δυναμική αυτών των τυπολογιών. Οι προσεγγίσεις αυτές αναμφισβήτητα προήγαγαν τη θεωρία της εργασιακής διαδικασίας, αν τις εντάξουμε στην ιστορική και χρονική στιγμή της εμφάνισής τους. Οι μέχρι τότε στατικές, μονοδιάστατες και εσωστρεφείς ερμηνείες των σχέσεων εργασίας, άρχισαν να χάνουν την ισχύ τους και οι δυνάμεις της αγοράς αναδεικνύονταν σ' ένα σημαντικό ερμηνευτικό παράγοντα. Οι «εξωτερικοί» παράγοντες ως προς την εργασιακή διαδικασία άρχισαν να αποκτούν πλέον μία ερμηνευτική σημασία, για τις αλλαγές στις σχέσεις εργασίας, αλλά κυρίως να δημιουργείται μία πολύ σημαντική συζήτηση γύρω από την αυτονομία της εργασιακής διαδικασίας. Παρόλα αυτά, από τις προσεγγίσεις αυτές έλειπε η θεωρητική ακρίβεια που θα επέτρεπε τις συγκρίσεις ανάμεσα σε διαφορετικούς κλάδους και εταιρείες, έτσι ώστε να επιτευχθεί μία πιο εκλεπτυσμένη θεωρητική σύνδεση ανάμεσα στις αγορές και τις σχέσεις εργασίας (Marchington, M 1992: 173). Κινούμενες σ' ένα μακρό επίπεδο, απέδωσαν στις δυνάμεις της αγοράς έναν ανεξέλεγκτο δομικό ρόλο. Έτσι δεν διερευνήθηκαν οι δυνατότητες και οι τρόποι των επιχειρήσεων να ελέγχουν την αγορά εργασίας και αγαθών, αλλά ούτε και προσδιορίστηκε η «εξουσία» των αγορών επάνω στις οργανώσεις, αλλά και η σχέση της μ' άλλους εξωτερικούς παράγοντες (π.χ κρατική παρέμβαση) με αποτέλεσμα να γίνεται ουσιαστικά αδύνατη μία εκτεταμένη εμπειρική χρήση αυτών των αναλυτικών συνεισφορών. Για παράδειγμα, ενώ η προσέγγιση του A.Friedman ταιριάζει στην εξέλιξη της Βρετανικής αυτοκίνητο-βιομηχανίας έως τη δεκαετία του 1980, από εκεί και πέρα αντιμετωπίζει σημαντικές δυσκολίες, καθώς παρά την εκτεταμένη ύφεση, την υψηλή ανεργία και τον ισχυρό κλαδικό ανταγωνισμό, οι διευθυντικές στρατηγικές που προωθήθηκαν ήταν παραδόξως του τύπου της Υπεύθυνης Αυτονομίας (1992: 172).

Με δεδομένες αυτές τις αδυναμίες, παρουσιάστηκαν στη θεωρία κάποιες προσπάθειες που κινήθηκαν με μία μεγαλύτερη εμπιστοσύνη προς μία ανάλυση των συγκεκριμένων συγκυριών, προκειμένου να ερμηνεύσουν τη σχέση αγορών και οργάνωσης.

Στα πλαίσια αυτών των προσπαθειών, ο M.Marchington (1992) παρουσίασε μία αναλυτική δομή για την κατηγοριοποίηση των αγορών αγαθών με κριτήριο την επιρροή που ασκούσαν επάνω στις οργανώσεις. Δύο διαφορετικές όψεις των αγορών θεωρήθηκαν ότι είναι καθοριστικής σημασίας στη διαμόρφωση αυτής της σχέσης: η ανταγωνιστική πίεση (ο βαθμός της μονοπωλιακής εξουσίας) και η πίεση των πελατών (ο βαθμός της εξουσίας του μονοπωνίου).

¹⁴⁰ Οι άλλοι ήταν η σύγκρουση διεύθυνσης-εργασίας στα πλαίσια της εργασιακής διαδικασίας αλλά και ο ταξικός ανταγωνισμός στο επίπεδο του κοινωνικού σχηματισμού.

Έτσι η φύση των σχέσεων εργασίας στα πλαίσια των επιχειρήσεων, κατά το M. Marchington επηρεάζεται ξεκάθαρα από τις αγορές αγαθών μέσα στις οποίες οι εταιρείες ανταγωνίζονται, τόσο διαμέσου των αντιδράσεων της διεύθυνσης στα διάφορα επίπεδα αυτών των συνθηκών, όσο και δια των άμεσων επιπτώσεων της αγοράς στους εργαζόμενους. Ενώ συμφωνεί λοιπόν, ότι όταν η εξουσία της αγοράς είναι περιορισμένη η διεύθυνση έχει μεγαλύτερη διακριτική ευχέρεια να κινηθεί προς μηχανισμούς που ενθαρρύνουν τη δέσμευση και τη συναίνεση των εργαζομένων παρά όταν οι επιρροές της αγοράς είναι σημαντικές, αναγνωρίζει ότι υπάρχουν πολλές περιπτώσεις που αυτή η σχέση δεν είναι μόνο μίας κατεύθυνσης. Η ανώτερη διεύθυνση θεωρείται ότι έχει σημαντικές δυνατότητες να διαμορφώσει το χαρακτήρα της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται, η οποία παύει πλέον να θεωρείται ένας ανεξέλεγκτος δομικός παράγοντας.

Προς μία κατεύθυνση συγκυριακής ανάλυσης κινήθηκε και ο G. Littler (1990) μέσα όμως από τη συζήτηση για τα όρια και τις αδυναμίες της έννοιας της διευθυντικής στρατηγικής για την εργασία. Όπως ήδη έχουμε αναφέρει στην αντίστοιχη ενότητα, ένα από τα σημαντικά ζητήματα που αναδείχθηκαν απ' αυτή τη συζήτηση ήταν σε ποιο βαθμό η εργασιακή διαδικασία αποτελούσε αντικείμενο κεντρικού εστιασμού των διευθυντικών στρατηγικών. Για τον G. Littler (1990: 54) όχι μόνο οποιαδήποτε συζήτηση της καπιταλιστικής οργάνωσης της δουλειάς δεν μπορεί να βασιστεί αποκλειστικά στην ανάλυση της εργασιακής διαδικασίας, αλλά προχωράει παραπέρα υποστηρίζοντας ότι η πρωτοκαθεδρία των στρατηγικών ως προς την εργασία στα πλαίσια των διευθυντικών δραστηριοτήτων, διαφέρει κατά μήκος συγκεκριμένων συγκυριών. Αν και η θεωρία δεν έχει μία πλήρη εννοιολογική απάντηση για τις συνθήκες κάτω από τις οποίες οι στρατηγικές εργασίας προσδοκείται να κυριαρχούν στις διευθυντικές πρωτοβουλίες, ο G. Littler παρουσίασε κάποιους παράγοντες που επηρεάζουν αυτήν τη σχέση. Έτσι όσο αφορά τους παράγοντες που τείνουν να περιορίσουν την κεντρικότητα των σχέσεων κεφαλαίου-εργασίας στα πλαίσια των επιχειρήσεων, και άρα αυξάνουν τις πιθανότητες η μορφή των οργανωτικών χαρακτηριστικών να οφείλεται σ' άλλου είδους σχέσεις, κυρίαρχη είναι η θέση των αγορών εργασίας και της αγοράς αγαθών¹⁴¹. Ποιο συγκεκριμένα ο υψηλός βαθμός δόμησης και η υψηλή ανεργία των αγορών εργασίας στις οποίες απευθύνεται η επιχείρηση θεωρείται ότι δρα καθοριστικά στις σχέσεις εργασίας και άρα περιορίζει τη σημασία της διεύθυνσης της εργασίας, όπως και οι μονοπωλιακές μορφές οργάνωσης των επιχειρήσεων ή η οργανωτική τους απομόνωση. Όσον αφορά τη σημασία των αγορών εργασίας, ο G. Littler επανέρχεται με την έννοια της σχέσης απασχόλησης¹⁴² και την διακύμανση της διάστασης της εξάρτησης, που θέτουν στη συγκεκριμένη συγκυρία, οι αγορές στα δύο μέρη της σχέσης κεφαλαίου-εργασίας.

Οι προσπάθειες αυτές κατάφεραν πράγματι να γίνουν πιο συγκεκριμένες όσο αφορά το ρόλο των αγορών στην εργασιακή διαδικασία, είτε διερευνώντας τις διαστάσεις της εξουσίας της αγοράς αγαθών, είτε αναλύοντας τη διάσταση της εξάρτησης που θέτει η αγορά εργασίας. Απέφυγαν την άμεση σύνδεση των

¹⁴¹ Στην ίδια κατηγορία παραγόντων εντάσσει, τη σταθερή τεχνολογία και το χαμηλό επίπεδο σύγκρουσης στα πλαίσια της εταιρείας.

¹⁴² Ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας, η δομή του ελέγχου και η σχέση απασχόλησης, συγκροτούν κατά τον G. Littler (1990: 80-81) τα τρία διακριτά στοιχεία της εργασιακής διαδικασίας.

διακυμάνσεων των αγορών με συγκεκριμένους τύπους διεύθυνσης, ενώ προσανατολίστηκαν προς τη δημιουργία αυτών των εννοιολογικών εργαλείων που θα επέτρεπαν την εμπειρική ανάλυση και σύγκριση. Αν και στο έργο τους μπορούμε να εντοπίσουμε πλήθος από χρήσιμες παρατηρήσεις, δεν παρουσίασαν εκείνη την ολοκληρωμένη προσπάθεια που θα κυριαρχούσε με τη συμβολή της στην συζήτηση.

Τέλος, η σημαντικότερη προσέγγιση αυτών των προβλημάτων, η οποία αποτελεί πλέον σημείο αναφοράς στα πλαίσια της συγκεκριμένης θεωρίας, πραγματοποιήθηκε από τον J.Kelly (1985), στην προσπάθειά του να συνδέσει την εργασιακή διαδικασία με τις αγορές εργασίας και αγαθών, προκειμένου να ερμηνεύσει την κίνηση ανά-σχεδιασμού της δουλειάς.

Ο J.Kelly (1985: 32-33) αναγνώρισε ότι ο καπιταλιστικός τρόπος παραγωγής δε χαρακτηρίζεται μόνο από την αντίφαση κεφαλαίου-εργασίας, αλλά και από την άναρχη παραγωγή εμπορευμάτων για ανταλλαγή από ατομικά και ανταγωνιστικά κεφάλαια:

«Ο καπιταλισμός δεν ορίζεται μόνο από την κατάσταση της εργασίας σαν εμπορεύματος και από την πώληση της εργατικής δύναμης στο κεφάλαιο, αλλά και από την αγορά και πώληση όλων των αγαθών σαν εμπορευμάτων στις αγορές» (1985: 32).

Αυτό σημαίνει, ότι η ερμηνεία των μεταβολών στον καταμερισμό της εργασίας, απαιτεί να μελετήσουμε το **πλήρες κύκλωμα (full circuit)** του βιομηχανικού κεφαλαίου: την αγορά της εργατικής δύναμης, την απόσπαση της υπεραξίας μέσα στη διαδικασία της εργασίας, και την πραγματοποίησή της μέσα στις αγορές αγαθών. Παράλληλα θεωρεί ότι δεν υπάρχει κάποιος σημαντικός λόγος για να καταστήσουμε κάποια απ'αυτές τις φάσεις σαν κυρίαρχη στην όλη λειτουργία του κυκλώματος, τουλάχιστον όσο αφορά τη μελέτη των μεταβολών του καταμερισμού της εργασίας¹⁴³.

Όσο αφορά την αναλυτική μέθοδο που θα επέτρεπε να προσεγγίσουμε ορθά τη σχέση ανάμεσα στον καταμερισμό της εργασίας και το πλήρες κύκλωμα του κεφαλαίου, ο J.Kelly (1985) θα αναλύσει τον ανασχεδιασμό των θέσεων εργασίας που παρατηρήθηκε στον κλάδο ηλεκτρικών οικιακών συσκευών, στη Βρετανία και την Αμερική τις δεκαετίες του 1970 και 1980. Ο συγκεκριμένος κλάδος χαρακτηριζόταν από ένα υψηλό ανταγωνισμό, κυρίως λόγω της ύφεσης. Οι εταιρείες στην προσπάθειά τους να διατηρήσουν ή να επεκτείνουν το μερίδιό τους στην αγορά, υιοθέτησαν μία στρατηγική διαφοροποίησης των προϊόντων και αύξησης της ποικιλίας τους, την οποία όμως δεν μπορούσε να ικανοποιήσει πλήρως η υπάρχουσα τεχνική βάση με την παραδοσιακή τεύλοριστική οργάνωση, με αποτέλεσμα να απειλείται το επίπεδο της παραγωγικότητας της εργασίας. Ενώ η προσπάθεια να διατηρηθεί η παραγωγικότητα με μεγάλη παραγωγή μικρής κλίμακας προϊόντων, απειλούσε το μερίδιο της εταιρείας στην αγορά. Ίσως μ'ένα σταθερό και έμπειρο εργατικό δυναμικό, αυτές οι περιόδους της μετάβασης από το ένα προϊόν στο άλλο να μπορούσαν να οργανωθούν ικανοποιητικά, ακόμα και με την υπάρχουσα παραγωγική βάση, αλλά οι περισσότερες

¹⁴³ Ο J.Kelly, αναγνωρίζει ότι ο K.Marx απέδιδε μία έμφαση στο χώρο της παραγωγής, εξαιτίας της προσπάθειάς του να εστιάσει στην παραγωγή της υπεραξίας. Ένας διαφορετικός αναλυτικός στόχος όμως, δεν έχει κάποιο λόγο να μοιράζεται την ίδια έμφαση.

εταιρείες δεν είχαν στην πράξη μία τέτοια δυνατότητα εξαιτίας των συνθηκών πλήρους απασχόλησης που επικρατούσαν στις αγορές εργασίας. Στο κύκλωμα του κεφαλαίου, σ'αυτόν τον κλάδο λοιπόν, εμφανίστηκε μία αναπτυσσόμενη «εξάρθρωση» ανάμεσα στην αγορά προϊόντων και τη διαδικασία της εργασίας. Η «εξάρθρωση» αυτή αποτέλεσε την προϋπόθεση για μία ποικιλία οργανωτικών απαντήσεων των εταιρειών, ανάμεσα στις οποίες ήταν και ο ανασχεδιασμός των θέσεων εργασίας και οι οποίες οδηγούσαν σε παραπέρα αντιφάσεις (1985: 37). Η ελκυστικότητα της στρατηγικής του ανασχεδιασμού των θέσεων εργασίας, αποδίδεται από τον J.Kelly, στο ότι συμβάλλει στον περιορισμό των αντιφάσεων ανάμεσα στη φύση της αγοράς και την οργάνωση της εργασιακής διαδικασίας, όπως και ανάμεσα στην εργασιακή διαδικασία και την αγορά εργασίας.

Αναμφισβήτητα η συμβολή του J.Kelly, μπορεί να κριθεί σαν η πιο ολοκληρωμένη γύρω από τα ζητήματα των αγορών στα πλαίσια της θεωρίας της εργασιακής διαδικασίας και κυρίως εξαιτίας αυτής αναγνωρίστηκε ο κρίσιμος διαμεσολαβητικός ρόλος των αγορών. Η έννοια του πλήρους κυκλώματος του κεφαλαίου και των αντιφάσεών του, έγινε αποδεκτή για την αναλυτική χρησιμότητα της, ακόμα και από επικριτές των γενικών θέσεων του (P.Thompson, 1990, P.K.Edwards, 1990). Μ'αυτό το αναλυτικό εργαλείο, έγινε σαφής και δυνατή η εννοιολογική σύνδεση των αγορών εργασίας, των αγορών προϊόντων και της εργασιακής διαδικασίας με συνεχείς αντιφατικές σχέσεις.

Ωστόσο ασάφεια και ρευστότητα επικρατεί γύρω από το είδος των σχέσεων που επικρατεί ανάμεσα στις διαφορετικές φάσεις του κυκλώματος του κεφαλαίου, καθώς έχουν περιθωριοποιηθεί οι υποθέσεις της κυριαρχίας της μίας φάσης στην άλλη διότι κάτι τέτοιο ουσιαστικά αναγνωρίζει την ανεξαρτησία τους.

Ανεξάρτητα λοιπόν, από το αν θέτουν τη δυναμική των σχέσεων εργασίας ή βρίσκονται σ'αντίφαση μ'αυτές, οι αγορές και οι «εξουσίες» τους, έγιναν αναπόσπαστο τμήμα οποιασδήποτε ανάλυσης της εργασιακής διαδικασίας. Το ζητούμενο ωστόσο είναι να προσδιοριστούν, μέσα από την εμπειρική έρευνα, το είδος και οι διαστάσεις αυτής της σχέσης. Η έννοια της «σχετικής αυτονομίας» των μηχανισμών και των σχέσεων του χώρου εργασίας, κινούνται στη σωστή κατεύθυνση και σε πλήρη συνάφεια με τη θεωρία της εργασιακής διαδικασίας, αλλά απαιτείται ακόμα μεγάλη εμπειρική και θεωρητική προσπάθεια για τον πλήρη προσδιορισμό της διαμεσολάβησης «εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων» (P.K.Edwards, 1990).

5.2. Τα «Εργοστασιακά Καθεστώτα» και το Κράτος.

Ένα από τα περισσότερο σοβαρά κενά της συζήτησης για την εργασιακή διαδικασία, είναι αναμφισβήτητα η περιθωριοποίηση του ρόλου του κράτους και των πολιτικών του (P.K.Edwards, 1987: 143). Ένα πλήθος από μελέτες – στα πλαίσια αυτής της θεωρίας – συστηματικά δεν αναγνώρισαν αλλά ούτε καν αναφέρθηκαν στη σημασία του κράτους και των πολιτικών μηχανισμών για την εργασιακή διαδικασία. Αλλά και όσοι από τους θεμελιωτές της θεωρίας για την εργασιακή διαδικασία βρέθηκαν έξω από αυτήν την κυρίαρχη τάση, στις πολύ σύντομες αναφορές τους

απέδωσαν στο κράτος και στις πολιτικές σχέσεις που ορίζονται απ' αυτό, έναν εξωτερικό ρόλο, απλής μεσολάβησης, παρέμβασης στις σχέσεις εργασίας (D.Strinati, 1990: 213).

Οι θέσεις του H.Braverman (1974: 284-289) στις λίγες σελίδες που αφιερώνει στο ρόλο του κράτους, είναι τυπικές αυτής της τάσης. Το κράτος θεωρητικοποιείται σαν κάτι που είναι εξωτερικό ως προς την εργασιακή διαδικασία και χωρίς επιπτώσεις σ' αυτήν. Στέκεται αμέτοχο μπροστά στις εξελίξεις στην ταξική σύγκρουση, στην υποβάθμιση της δουλειάς και την αποειδίκευση της εργασίας. Η μόνη επίπτωση που μπορεί να έχει το κράτος στην εργασιακή διαδικασία είναι εξωτερική, καθώς αυτό άμεσα επηρέασε την επαγγελματική δομή, αλλά το τι αυτό σημαίνει για την οργάνωση της δουλειάς ποτέ δεν έγινε ξεκάθαρο. Από τη στιγμή που η εργασιακή διαδικασία είναι το κεντρικό σημείο της ταξικής εκμετάλλευσης και του ελέγχου, αυτή ουσιαστικά μπορεί να δομηθεί μόνο από το κεφάλαιο και όχι από το κράτος (D.Strinati, 1990: 214).

Οι G.Littler & G.Salaman (1984: 43-47) μία δεκαετία αργότερα, αναγνωρίζουν το σημαντικό ρόλο που το κράτος και οι πολιτικές του κατέχουν για τη διαμόρφωση της σχέσης κεφαλαίου-εργασίας, μέσω της άμεσης ή έμμεσης ενεργής παρέμβασής τους στην εργασιακή διαδικασία, αλλά διατηρούν ουσιαστικά τη θέση της εξωτερικής φύσης αυτής της παρέμβασης. Θεωρούν ότι η εποχή μας χαρακτηρίζεται από μία αυξημένη κρατική παρέμβαση στην οικονομική σφαίρα και στο επίπεδο των βιομηχανικών σχέσεων που δεν είναι αναγκαία ουδέτερη. Οι παρεμβάσεις αυτές αναζητούν να περιορίσουν την ισχύ της εργασίας στις συγκρούσεις και στις διαπραγματεύσεις με το κεφάλαιο και να επηρεάσουν τα αποτελέσματα αυτών, ενώ έχουν μία ποικιλία μορφών: ιδεολογικές επιθέσεις, παρεμβάσεις και πιέσεις στο συνδικαλιστικό κίνημα, άμεσες προσπάθειες περιορισμού των μισθών και υπονόμευση των κοινωνικών παροχών (1984: 44). Τα ιδεολογικά στοιχεία επομένως συνδυάζονται με συγκεκριμένες εξελίξεις στο νομικό πλαίσιο των βιομηχανικών σχέσεων, καθιστώντας το κράτος για τους C.Littler & G.Salaman ενεργό πλέον παράγοντα.

Παρά το γεγονός ότι αναγνωρίζουν ότι οι σχέσεις εργασίας και ο έλεγχος δεν μπορούν να κατανοηθούν πλήρως στο επίπεδο της εργασιακής διαδικασίας χωρίς την ανάλυση των πολιτικών δομών και της κρατικής παρέμβασης, αποδίδοντας μάλιστα έναν ενεργό ρόλο στο κράτος σ' αντίθεση με τον Braverman, μοιράζονται ωστόσο μαζί του την ίδια σιωπηλή υπόθεση για την εξωτερικότητα των κρατικών και πολιτικών μηχανισμών. Πράγματι, η σχέση αυτή θεωρητικοποιείται με όρους κρατικής παρέμβασης στην εργασιακή διαδικασία, καθώς αντιλαμβάνονται το κράτος να στέκει κάπου πάνω και έξω από τις διαδικασίες διαμόρφωσης των σχέσεων εργασίας. Η φύση, οι διαστάσεις και οι τύποι αυτής της παρέμβασης ποτέ δεν προσδιορίζονται με μία αναλυτική ακρίβεια και περιορίζονται κυρίως στο επίπεδο των σχέσεων ανάμεσα στις οργανώσεις του κεφαλαίου και της εργασίας. Έτσι οι συγκεκριμένες επιπτώσεις των διαφορετικών κρατικών πολιτικών στις σχέσεις εργασίας στο επίπεδο της εργασιακής διαδικασίας ποτέ δεν αποτέλεσαν ένα σημείο αναφοράς.

Όπως ήταν φυσικό μία τέτοια προσέγγιση δεν ήταν δυνατό να καλύψει τις ανάγκες μίας έρευνας για την εργασιακή διαδικασία και τις σχέσεις εργασίας. Τη δεκαετία του 1980 μέσω της καθοριστικής συμβολής του έργου του M.Burawoy (1979, 1983, 1985) άρχισε να διαμορφώνεται μία αντίθετη θεωρητική τάση που

επιχείρησε να εννοιολογικοποιήσει το κράτος και τις πολιτικές, σαν εσωτερικό και αδιαχώριστο στοιχείο της σχέσης κεφαλαίου-εργασίας.

Ήδη από του πρώτου του βιβλίο ο M.Burawoy (1979: 109-120) αναπτύσσει την έννοια του «εσωτερικού κράτους» προκειμένου να αναφερθεί σ'ένα σύνολο θεσμών, οι οποίοι οργανώνουν, μεταμορφώνουν και καταστέλλουν τους αγώνες και τη σύγκρουση γύρω από τις σχέσεις στην παραγωγή και από τις σχέσεις της παραγωγής στο επίπεδο της επιχείρησης. Με την ανάπτυξη των μονοπωλιακών επιχειρήσεων και του συνδικαλισμού οι θεσμοί του εσωτερικού κράτους έχουν αποδεσμευτεί από την διευθυντική κατεύθυνση και παίρνουν την μορφή των διαδικασιών παραπόνων και της συλλογικής διαπραγμάτευσης. Η μορφή αυτή του «εσωτερικού κράτους» προασπίζει τα διευθυντικά δικαιώματα για τη μέθοδο και τη κατεύθυνση της εργασιακής διαδικασίας, επιβάλλοντας περιορισμούς στην διευθυντική διακριτική ευχέρεια και προικίζοντας τους εργάτες με τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις ενός «βιομηχανικού πολίτη», εξασφαλίζοντας έτσι την παραγωγή της συναίνεσης και την αναπαραγωγή των σχέσεων εργασίας (1979: 110).

Ο M.Burawoy προσπαθεί μ'αυτή την έννοια να κατανοήσει κεντρικά χαρακτηριστικά του χώρου εργασίας τόσο με πολιτικούς όρους – εσωτερικό κράτος περιγράφει τις πολιτικές στους χώρους εργασίας – όσο και με όρους εμφάνισης του φιλελεύθερου δημοκρατικού κράτους – το εσωτερικό κράτος περιγράφει τις επιπτώσεις της πολιτικής δημοκρατίας (Strinati, D 1990: 217). Αυτό σημαίνει ότι η ανάλυση των πολιτικών και του κράτους δεν αποτελεί ένα ξεχωριστό πρόβλημα αλλά ενσωματώνεται στο κέντρο των σπουδών για την εργασιακή διαδικασία. Έτσι η συζήτηση γύρω από τον ρόλο του κράτους δεν περιορίζεται στις «παρεμβάσεις» του, αλλά επικεντρώνεται στους διάφορους ιστορικούς τρόπους με τους οποίους το κράτος και οι ευρύτερες πολιτικές διαδικασίες όπως ο εκδημοκρατισμός συνδέονται με τις αλλαγές στην εργασιακή διαδικασία (1990: 217).

Στα επόμενα έργα του ωστόσο, καθώς ο M.Burawoy (1983, 1985) μετατοπίζει την έμφαση του στις παραγωγικές πολιτικές, η έννοια του «εσωτερικού κράτους» αποκτά περιορισμένη αναλυτική χρήση για την προσπάθειά του, με αποτέλεσμα να την αντικαταστήσει με την έννοια του «εργοστασιακού καθεστώτος». Πιο συγκεκριμένα η άποψή του για την πολιτική φύση της παραγωγικής διαδικασίας αναπτύσσεται ήδη στο “Between the Labor Process and the State” (1983):

«Η διαδικασία της παραγωγής δεν περιορίζεται στη διαδικασία της εργασίας – στις κοινωνικές σχέσεις δηλαδή στις οποίες οι άνθρωποι εισέρχονται καθώς μεταμορφώνουν τις πρώτες ύλες σε χρήσιμα προϊόντα με τα μέσα παραγωγής. Η διαδικασία παραγωγής περιλαμβάνει επίσης **πολιτικούς μηχανισμούς** οι οποίοι αναπαράγουν αυτές τις σχέσεις της εργασιακής διαδικασίας, διαμέσου της ρύθμισης των αγώνων. Εγώ αποκαλώ αυτούς τους μηχανισμούς **εργοστασιακό καθεστώς** και τους σχετικούς αγώνες, **πολιτικές της παραγωγής ή απλά παραγωγικές πολιτικές.**» (1983: 587)

Αλλά η ολοκληρωμένη του θέση για τη φύση του εργοστασιακού καθεστώτος παρουσιάζεται δύο χρόνια αργότερα στο “The Politics of Production” (1985: 11):

«Εγώ συνεπώς επέμεινα στην ιδέα των πολιτικών της παραγωγής, των οποίων η εστία και το αντικείμενο δεν ήταν ένα εσωτερικό κράτος αλλά απλά οι πολιτικοί μηχανισμοί της παραγωγής. Η έννοια του εργοστασιακού καθεστώτος περιλαμβάνει αυτούς τους μηχανισμούς και τα πολιτικά αποτελέσματα της εργασιακής διαδικασίας.»

Αν και μέσα στη συζήτηση της εργασιακής διαδικασίας είχαν παρατηρηθεί κάποιες αποσπασματικές προσπάθειες ανάλυσης παρόμοιων θεσμών (Edwards, R 1979, Littler, C 1982), ενώ η οργανωτική θεωρία πρόσφατα είχε αποδώσει κάποια έμφαση στις μικροπολιτικές (Clegg & Dunkerley, 1980), τρεις καθοριστικές υποθέσεις του M. Burawoy (1983: 587) διαμόρφωσαν τη συμβολή της καινοτόμου αυτής προσπάθειας:

- Η διαφορά ανάμεσα στις πολιτικές της παραγωγής και τους πολιτικούς μηχανισμούς της παραγωγής που διαμορφώνουν αυτές τις πολιτικές.
- Οι περιοριστικές δυνάμεις που τους ασκούνται, από την εργασιακή διαδικασία και την αγορά.
- Και η διαφορά τους και η αλληλεπίδραση τους με τις κρατικές πολιτικές και τους κρατικούς μηχανισμούς.

Τις τρεις αυτές υποθέσεις του, ο M. Burawoy τις συνθέτει σε μία προσπάθεια του για μία τυπολογία των εργοστασιακών καθεστώτων την οποία και συνδέει με μία περιοδολόγηση της καπιταλιστικής παραγωγής (1983: 588-591, 1985: 123-128). Η κίνηση των εργοστασιακών καθεστώτων από μορφές δεσποτικές, σε ηγεμονικές και κατόπιν σε ηγεμονικού δεσποτισμού, κατευθύνεται από τις δυναμικές του καπιταλισμού. Την πρώτη περίοδο – φιλελεύθερου καπιταλισμού – ο υψηλός ανταγωνισμός είχε οδηγήσει σε μία ένταση εκμετάλλευσης με τη βοήθεια των διαφόρων μορφών δεσποτικών καθεστώτων. Ο «δεσποτισμός της αγοράς» η ακραία μορφή δεσποτικού εργοστασιακού καθεστώτος που περιγράφει ο K. Marx ρυθμίζει τις σχέσεις εργασίας μέσω της αμείλικτης οικονομικής πίεσης των δυνάμεων της αγοράς. Η μορφή αυτής της ανάπτυξης, οδήγησε σε κρίσεις υποκατανάλωσης και δημιούργησε ισχυρά κινήματα εργατικής αντίστασης.

Η λύση αυτής της σύγκρουσης μπορούσε να επιτευχθεί μόνο σε επίπεδο συλλογικού κεφαλαίου, δηλαδή κρατικής παρέμβασης. Δύο μορφές κρατικής παρέμβασης θεωρούνται οι πιο κρίσιμες αυτής της εξέλιξης, καθώς διαρρηγνύουν τη στενή σχέση της αναπαραγωγής της εργασιακής δύναμης με την παραγωγική δραστηριότητα του χώρου εργασίας:

- Η ανάπτυξη ενός κράτους κοινωνικής πρόνοιας που εγγυάται την αναπαραγωγή της εργασιακής δύναμης – σ'ένα ελάχιστο επίπεδο βέβαια – ανεξάρτητα της συμμετοχής στην παραγωγή και επιπλέον εγκαθιδρύει τα κατώτερα επίπεδα του εργατικού μισθού.
- Και δεύτερον, το κράτος άμεσα θέτει όρια, στις διευθυντικές μεθόδους κυριαρχίας, καθώς νομιμοποιείται η συνδικαλιστική δράση, εγκαθιδρύονται μηχανισμοί συλλογικής διαπραγμάτευσης και δημιουργείται ένα προστατευτικό πλαίσιο εργατικής νομοθεσίας. Οι εξελίξεις αυτές οδήγησαν στην ανάδειξη των

ηγεμονικών εργοστασιακών καθεστώτων καθώς έγινε επιτακτική πλέον η ανάγκη απόσπασης της συνεργασίας και της συναίνεσης των εργατών.

Η φύση της κρατικής παρέμβασης φαίνεται να διαμορφώνεται από τη μορφή και το χρόνο της καπιταλιστικής ανάπτυξης, με αποτέλεσμα να διαφέρει από χώρα σε χώρα, αλλά και κατά μήκος της διάστασης του χρόνου, γεγονός που αντανακλάται στις αντίστοιχες μορφές των ηγεμονικών εργοστασιακών καθεστώτων.

Η επιτυχία των ηγεμονικών εργοστασιακών καθεστώτων, τόσο στον περιορισμό της διευθυντικής εξουσίας όσο και στην εγκαθίδρυση μίας νέας καταναλωτικής νόρμας, οδήγησε σε μία κρίση κερδοφορικότητας. Για να αντιμετωπιστεί αυτού του είδους η κρίση άρχισαν να διαμορφώνονται πολιτικοί μηχανισμοί που είχαν χαρακτηριστικά ηγεμονικού δεσποτισμού. Τα προϋπάρχοντα ηγεμονικά καθεστώτα αρχίζουν να αναπτύσσουν ένα δεσποτικό χαρακτήρα καθώς οι περισσότερες χώρες περιορίζουν την εργατική τους νομοθεσία και τις παροχές πρόνοιας προκειμένου να προσελκύσουν το κεφάλαιο. Ο νέος δεσποτισμός δεν πρόκειται για μία απλή αναβίωση του παλιού, αλλά για μία νέα μορφή του, καθώς η αυταρχική εξουσία του επιστάτη που εστίαζε στον ατομικό εργάτη, αντικαθίσταται από την ορθολογική τυραννία της κινητικότητας του κεφαλαίου που στοχεύει στο συλλογικό εργάτη (Burawoy, 1983: 602-603, 1985: 148-152).

Ωστόσο, ο M.Burawoy αναγνωρίζει την ύπαρξη διαφορετικών ηγεμονικών καθεστώτων κατά μήκος διαφορετικών χωρών, αναδεικνύοντας σε επεξηγηματική μεταβλητή το ρόλο του κράτους. Χαρακτηριστική είναι η ανάλυσή του για τα εθνικά πρότυπα στις Ηνωμένες Πολιτείες, την Αγγλία, τη Σουηδία και την Ιαπωνία (1985: 138). Ενώ ακόμα και μέσα στα πλαίσια της ίδιας χώρας ενδέχεται να υπάρχουν ευρύτατες ποικιλίες ανάμεσα στη σχέση των παραγωγικών μηχανισμών και του κράτους. Παρόλα αυτά οι κρατικές παρεμβάσεις καθορίζουν τη γενική μορφή των εργοστασιακών καθεστώτων, ενώ οι συγκεκριμένες ειδικές μορφές τους επηρεάζονται από την εργασιακή διαδικασία, τις δυνάμεις της αγοράς και ένα πλήθος από άλλους παράγοντες που έχει αναδείξει η θεωρία: τα επίπεδα ειδίκευσης, η τεχνολογία, η αντίσταση κ.ά.

Τέλος όσον αφορά τους παράγοντες που καθορίζουν τη μορφή της κρατικής παρέμβασης, φαίνεται ότι το συγκεκριμένο πρότυπο ανάπτυξης του καπιταλισμού διαμορφώνει τις ταξικές δυνάμεις στην παραγωγή, θέτοντας τελικά όρια στις μορφές των πολιτικών μηχανισμών και της σχέσης τους με το κράτος. Ενώ παράλληλα και οι παραγωγικές πολιτικές θέτουν όρια και επισπεύδουν τις παρεμβάσεις του κράτους, χωρίς άμεσα να είναι ο αποφασιστικός παράγοντας (1985: 139).

Η προσπάθεια του M.Burawoy ήταν καθοριστική για την εξέλιξη αυτής της θεωρητικής συζήτησης και αποτέλεσε σημείο αναφοράς για όλες τις μεταγενέστερες αναλύσεις των κρατικών και πολιτικών μηχανισμών. Βασικές εννοιολογικές του καινοτομίες, οι οποίες απέκτησαν μία ευρύτερη αποδοχή στα πλαίσια αυτής της θεωρίας (P.Thompson, 1990, P.K.Edwards, 1987, A.Warde, 1989, D.Strianati, 1990 κ.ά), ήταν καταρχήν η διάκριση ανάμεσα στις σχέσεις εργασίας και το εργοστασιακό καθεστώς που ρυθμίζει αυτές τις σχέσεις, η αναγνώριση του ρόλου των κρατικών μηχανισμών στη διαμόρφωση της μορφής του εργοστασιακού καθεστώτος και η αλληλοεπίδρασή τους με τις συνθήκες αναπαραγωγής της εργατικής δύναμης. Ο M.Burawoy πέτυχε από τους πρώτους να παρουσιάσει τόσο ξεκάθαρα την πολιτική

διάσταση της παραγωγικής διαδικασίας και το ρόλο της κρατικής παρέμβασης. Χρησιμοποιώντας την έννοια του εργοστασιακού καθεστώτος σαν ενδιάμεση των κρατικών παρεμβάσεων και της εργασιακής διαδικασίας κατάφερε να αναδείξει ένα πλήθος από διαύλους επικοινωνίας και στενών δεσμών ανάμεσα στο κράτος και τις σχέσεις εργασίας, που καθιστούσαν αυτήν τη σχέση αδιαχώριστη.

Ωστόσο παρά το γεγονός ότι έχει οδηγήσει τις προσεγγίσεις, για τις πολιτικές και το ρόλο του κράτους στην εργασιακή διαδικασία, σε μία σωστή κατεύθυνση, οι αναλύσεις του προσέλκυσαν και μία σειρά από κριτικές, οι οποίες και προσπάθησαν να αναπτύξουν παραπέρα τις θέσεις του.

Καταρχήν όσο αφορά την τυπολογία του για τις μορφές των εργοστασιακών καθεστώτων, χαρακτηρίζεται από μία μακρό-ιστορική προσέγγιση, που δεν μας επιτρέπει να πλησιάσουμε την πολύπλοκη και λεπτομερή ιστορία συγκεκριμένων κοινωνιών σε συγκεκριμένους χρόνους. Αν και αναγνωρίζει ότι υπάρχει μία ποικιλία εργοστασιακών καθεστώτων στα πλαίσια ενός κοινωνικού σχηματισμού, αλλά και κάποιους γενικούς παράγοντες που ενδέχεται να διαμορφώνουν τις μορφές τους, ποτέ δεν προχώρησε σε μία τέτοια ανάλυση. Επιπλέον, η κατηγοριοποίηση των σύγχρονων εργοστασιακών καθεστώτων σε ηγεμονικά και ηγεμονικού δεσποτισμού¹⁴⁴, διαμορφώνουν τις συνθήκες αναλυτικής περιθωριοποίησης νέων μορφών εργατικής αντίστασης και συνεπώς των πραγματικών-υλικών συνθηκών για τις παραγωγικές πολιτικές (P.Thompson, 1990: 118).

Οι θεωρητικές και εμπειρικές προσπάθειες που κινήθηκαν στην κατεύθυνση που διαμόρφωσε ο M.Burawoy, υπογράμμισαν σημαντικές ελλείψεις για την ολοκλήρωση αυτής της προσέγγισης.

Έτσι ο A.Warde (1987) προσπαθώντας να εφαρμόσει εμπειρικά την έννοια του εργοστασιακού καθεστώτος σε μία τοπική-ιστορική σπουδή, διαπίστωσε ότι η κλίμακα και η πολυπλοκότητα των εργοστασιακών καθεστώτων είχε υποεκτιμηθεί. Στην πράξη, αν και η έννοια του εργοστασιακού καθεστώτος είναι ιδιαίτερα χρήσιμη, στη συγκεκριμένη σπουδή η ρύθμιση των σχέσεων εργασίας δεν μπορούσε ικανοποιητικά να προσεγγιστεί αν δε λαμβάνονταν σοβαρά υπόψη, το τοπικό πολιτικό σύστημα, η λειτουργία των τοπικών απομονωμένων αγορών εργασίας που ελέγχονταν από λίγους μεγάλους εργοδότες, αλλά και οι τοπικές μορφές αναπαραγωγής της εργατικής δύναμης που χαρακτηρίζονταν από μία πολυπλοκότητα των αλληλοεπιδράσεων ανάμεσα στην οικογένεια, την κοινότητα, το κράτος και το εργοστάσιο. Αυτή η ποικιλία των «τοπικών» παραγόντων επηρέαζαν αποφασιστικά τη διαμόρφωση του εργοστασιακού καθεστώτος, διαμεσολαβώντας σε τελική ανάλυση την επιρροή των ευρύτερων εξελίξεων που περιέγραφε ο M.Burawoy σε επίπεδο κρατικής πολιτικής.

Παρόμοια, ο D.Strinati (1990) επιχείρησε να αναδείξει πώς οι διαφορετικές κυβερνητικές-κρατικές πολιτικές, όπως ο κορπορατισμός και ο λαϊκισμός, ενδέχεται να έχουν επιπτώσεις στα πλαίσια των εργοστασιακών καθεστώτων κυρίως μέσω των βιομηχανικών σχέσεων και του συνδικαλισμού, ενώ η μορφή των πολιτικών μηχανισμών να παραμένει ηγεμονική.

¹⁴⁴ Ο ορισμός του εργοστασιακού καθεστώτος του «ηγεμονικού δεσποτισμού» είναι μάλλον ελλιπής, αν και προσπαθεί να θεωρητικοποιήσει το ρόλο που έχουν για την εργασιακή διαδικασία οι πολύ πρόσφατες και ενδιαφέρουσες εξελίξεις της αυξημένης κινητικότητας του κεφαλαίου.

Τέλος, ο P.K.Edwards (1990) θεωρεί ότι η προσέγγιση του M.Burawoy απαιτεί κάποια ανάπτυξη γύρω από το μηχανισμό διαμόρφωσης των κρατικών παρεμβάσεων στην εργασιακή διαδικασία. Ο M.Burawoy αναγνωρίζει πως το κράτος δεν είναι αυτόνομο και οι παρεμβάσεις του καθορίζονται από την οικονομική βάση και την ανάπτυξη του τρόπου παραγωγής, ενώ ο P.K.Edwards (1987) υποστηρίζει την ύπαρξη μίας σχετικής αυτονομίας στα κρατικά στελέχη. Η σχετική αυτή αυτονομία σημαίνει ότι το κράτος ενδέχεται να δράσει ενάντια στις επιθυμίες των καπιταλιστών και μπορεί να μεταβάλει το πρότυπο των παραγωγικών πολιτικών με τρόπους που κανείς από τους δρώντες δεν επιθυμεί, αλλά σ'ένα περισσότερο θεμελιακό επίπεδο ανάλυσης το κράτος είναι καπιταλιστικό και εξαρτάται από τη φύση του οικονομικού συστήματος (1987: 153). Σ'αυτήν ακριβώς τη σχετική αυτονομία του κράτους αποδίδεται και το γεγονός ότι χώρες με την ίδια μορφή κρατικής παρέμβασης κατά την τυπολογία του M.Burawoy (π.χ, η Αυστραλία και η Σουηδία) έχουν διαφορετικά πρότυπα βιομηχανικών σχέσεων στους χώρους εργασίας (1987: 178).

Συνοψίζοντας, μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι το μεγαλύτερο τμήμα της θεωρίας για την εργασιακή διαδικασία αγνόησε ή υποεκτίμησε συστηματικά το ρόλο του κράτους και των πολιτικών, διαμορφώνοντας έτσι μία από τις σημαντικές αρχικές της αδυναμίες. Αλλά και όταν παρουσιάστηκαν κάποιες προσπάθειες που απέδιδαν μία προσοχή σ'αυτές τις μεταβλητές, τις θεωρητικοποίησαν σαν εξωτερικούς παράγοντες ως προς την εργασιακή διαδικασία. Έτσι είτε το αμέτοχο κράτος του H.Braverman που απλώς εγγυώνταν τις σχέσεις της παραγωγής, είτε το ενεργό κράτος των Littler & Salaman που δρούσε στο επίπεδο των βιομηχανικών σχέσεων και της συσσώρευσης, θεωρητικοποιήθηκε σαν μία ανεξάρτητη δομή που στέκει έξω και πάνω από την εργασιακή διαδικασία. Μόνο με το έργο του M.Burawoy, και την έννοια του εργοστασιακού καθεστώτος, κατάφερε αυτή η θεωρία να αναδείξει την πολιτική διάσταση της παραγωγικής διαδικασίας και την αδιαχώριστη σχέση της με τους κρατικούς μηχανισμούς και πολιτικές. Αν και σ'αυτήν την κατεύθυνση, κινήθηκαν κάποιοι ακόμα θεωρητικοί προκειμένου να αναπτύξουν τις θέσεις του M.Burawoy, εντάσσοντας κάποιες νέες μεταβλητές, όπως το τοπικό πλαίσιο, οι κυβερνητικές στρατηγικές και η σχετική αυτονομία του κράτους, ο θεωρητικός αυτός χώρος συνεχίζει να κινείται στην περιφέρεια της όλης συζήτησης, παρά το γεγονός ότι έχει να προσφέρει τα μέγιστα στη δυναμική αυτής της θεωρίας.

5.3. Η Εργασιακή Διαδικασία και οι Σχέσεις της Παραγωγής: Η Περίπτωση του «Κρατικού Σοσιαλισμού».

Καθώς αναπτύσσονταν η θεωρητική συζήτηση γύρω από την καπιταλιστική εργασιακή διαδικασία και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της, τέθηκε αναπόφευκτα το ζήτημα της σύγκρισής της με τις σχέσεις εργασίας σ'άλλους τρόπους παραγωγής.

Η αντιπαράθεσή της, με την εργασιακή διαδικασία στους προ-καπιταλιστικούς τρόπους παραγωγής, οδήγησε πολλούς ερευνητές αυτής της συζήτησης στην ανάδειξη των **ιδιαιτέρων** χαρακτηριστικών των καπιταλιστικών σχέσεων στην παραγωγή.

Ο καταμερισμός διανοητικής και χειρωνακτικής εργασίας, η ιεραρχία και ο έλεγχος, η αποειδίκευση και ο κατακερματισμός, συνδέθηκαν με συγκεκριμένες

απαιτήσεις της διαδικασίας αξιοποίησης στη σφαίρα της παραγωγής. Οι ιδιαίτερες καπιταλιστικές σχέσεις της παραγωγής εμφανίστηκαν λοιπόν να διαμορφώνουν και να θέτουν τάσεις, νόμους ή όρια στην εργασιακή διαδικασία και τις κοινωνικές σχέσεις που την ορίζουν.

Το γεγονός ωστόσο ότι αυτά τα «ιδιαιτέρα» καπιταλιστικά χαρακτηριστικά παρατηρήθηκαν και σε μη καπιταλιστικούς τρόπους παραγωγής με το ίδιο όμως επίπεδο ανάπτυξης των παραγωγικών δυνάμεων, έθεσε ένα σοβαρό ζήτημα για τη θεωρία της εργασιακής διαδικασίας. Ιδιαίτερα μάλιστα αν αυτός ο τρόπος παραγωγής χαρακτηρίζεται από μία όμοια βιομηχανική παραγωγική βάση μ'αυτή του καπιταλισμού, όπως αυτή που διέπει τις Σοβιετικού τύπου κοινωνίες, τίθενται αναπόφευκτα ορισμένα ιδιαίτερα σημαντικά ερωτήματα.

Τα ερωτήματα αυτά απασχόλησαν τη θεωρία κυρίως τη δεκαετία του 1980, στα πλαίσια της συζήτησης για τη διαμόρφωση μίας «πολιτικής οικονομίας» της εργασιακής διαδικασίας, που δε θα αναλώνεται στη στενή σχέση κεφαλαίου-εργασίας στο σημείο της παραγωγής. Αν και είχε αναγνωριστεί η χρησιμότητα μίας λεπτομερούς προσέγγισης στο παράδειγμα του Κρατικού Σοσιαλισμού¹⁴⁵, έτσι ώστε η θεωρία να επιστρέψει περισσότερο κατάλληλα εξοπλισμένη στο ζήτημα της καπιταλιστικής οργάνωσης της δουλειάς (Thompson, P 1983: 217), περιορισμένες ήταν οι προσπάθειες που πραγματοποιήθηκαν προς αυτήν την κατεύθυνση, από τις τάξεις της θεωρίας της εργασιακής διαδικασίας. Η περιορισμένη αλλά και έμμεση πληροφόρηση γύρω από τις σχέσεις εργασίας στον Κρατικό Σοσιαλισμό, αποθάρρυνε πολλούς από τους θεμελιωτές αυτής της συζήτησης να ασχοληθούν σοβαρά μ'αυτόν το θεωρητικό χώρο. Όσοι ξεπέρασαν αυτές τις αναστολές, ξανά-ερμήνευσαν το υπάρχον εμπειρικό υλικό με τα εννοιολογικά εργαλεία που ήδη είχαν διαμορφώσει (Thompson, P 1983, Littler, C 1984) ή και πραγματοποίησαν νέα έρευνα προς αυτήν την κατεύθυνση, παράγοντας καινούργιο εμπειρικό και θεωρητικό υλικό (Burawoy, M 1985, Burawoy, M & Lukacs, J 1989).

Ο Paul Thompson (1983) στηριζόμενος σε ένα έμμεσο εμπειρικό υλικό που είχε συσσωρευτεί στα πλαίσια της Βιομηχανικής Κοινωνιολογίας, των Μαρξιστικών σπουδών αλλά και θεωρητικών από την Ανατολική Ευρώπη, επιχειρεί να περιγράψει τη μορφή και το περιεχόμενο της εργασιακής διαδικασίας στον Κρατικό Σοσιαλισμό.

Καταρχήν αναγνωρίζει ότι η εργασιακή εμπειρία διαφέρει ελάχιστα, όσον αφορά τουλάχιστον ένα σύνολο από κρίσιμες διαστάσεις της. Η μονοτονία, η έλλειψη ενδιαφέροντος, η ανυπαρξία ελέγχου, ο εξαναγκασμός από τα συστήματα αμοιβής και γενικά η αλλοτρίωση, ήταν κυρίαρχες όψεις των εργασιακών βιωμάτων που διαμορφώνονταν από τις εργασιακές διαδικασίες και στον κρατικό σοσιαλισμό. Η τεχνολογία σε πολλές περιπτώσεις ήταν εισαγόμενη από τις καπιταλιστικές χώρες μαζί με την οργάνωση εργασίας, ενώ οι τεχνικές της επιστημονικής διεύθυνσης (Τεϋλορισμός) είχαν μία εκτεταμένη χρήση στη Σοβιετική βιομηχανία (Thompson, P 1983: 218). Επίσης παραστάσεις της καθημερινής σύγκρουσης ανάμεσα στους εργαζόμενους και τα διάφορα επίπεδα διεύθυνσης στα πλαίσια των εργαστηρίων,

¹⁴⁵ Ο τρόπος παραγωγής που χαρακτήριζε τις Σοβιετικού τύπου κοινωνίες μεταπολεμικά, αποδόθηκε από τη διεθνή βιβλιογραφία με μία ποικιλία όρων. Έτσι όροι, όπως «σοσιαλισμός», «κρατικός σοσιαλισμός», «αναπτυγμένος σοσιαλισμός», «κρατικός καπιταλισμός» ή ακόμα και «κρατισμός» χρησιμοποιήθηκαν ευρέως, υπονοώντας πάντοτε και μία ανάλογη πολιτική θέση. Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο χρησιμοποιούμε τον όρο του «κρατικού σοσιαλισμού» προκειμένου να μείνουμε κοντύτερα στην ορολογία που υιοθέτησε αυτή η θεωρητική συζήτηση.

είχαν παρατηρηθεί και περιγραφεί αναλυτικά από μελέτες συμμετοχικής παρατήρησης που είχαν δημοσιευθεί στη Δύση¹⁴⁶.

Ωστόσο παρά το γεγονός ότι η εργασιακή εμπειρία παραμένει παρόμοια, ενώ η εκμετάλλευση και η αλλοτρίωση διέπουν τις σχέσεις εργασίας, ο P.Thompson (1983: 219) δεν υιοθετεί τις απλές εκτιμήσεις που θεωρούν αυτόν τον τρόπο παραγωγής μία μορφή «κρατικού καπιταλισμού». Αλλά και οι υποθέσεις των Braverman και Marglin ότι η εργασιακή διαδικασία έχει καπιταλιστικά χαρακτηριστικά στα πλαίσια ενός τρόπου παραγωγής που κινείται προς το σοσιαλισμό, έχει μία ελλιπής – κατά την γνώμη του – λογική, που ιστορικά δεν επαληθεύτηκε.

Για τον P.Thompson οι εργασιακές διαδικασίες στους δύο τρόπους παραγωγής έχουν σημαντικές ομοιότητες αλλά δεν είναι ίδιες. Έτσι στα πλαίσια της εργασιακής διαδικασίας στον κρατικό σοσιαλισμό εισέρχονται πειθαρχικοί μηχανισμοί οι οποίοι περιλαμβάνουν και χρησιμοποιούν τις συνδικαλιστικές και κομματικές λειτουργίες, ενώ ταυτόχρονα υπάρχει μία κρατική εγγύηση της απασχόλησης, που διαμορφώνει μία άλλη δυναμική στις σχέσεις ελέγχου. Ο ιεραρχικός έλεγχος, ο καταμερισμός χειρωνακτικής-πνευματικής εργασίας και ο καταμερισμός των καθηκόντων εμφανίστηκαν στον καπιταλισμό εξαιτίας των πλεονεκτημάτων τους όσον αφορά την κερδοφορία και τον έλεγχο. Τα ίδια ή και άλλα χαρακτηριστικά της εργασιακής διαδικασίας ενδέχεται να εμφανιστούν και κάτω από διαφορετικές κοινωνικό-οικονομικές πιέσεις (1983: 224). Οι διαφορετικές σχέσεις της παραγωγής επομένως διαμορφώνουν το πλαίσιο για διαφορετικές εργασιακές διαδικασίες οι οποίες όμως ενδέχεται να περιέχουν κοινά χαρακτηριστικά.

Η προσέγγιση του P.Thompson είναι μάλλον περιγραφική και αρκετά επιφανειακή, καθώς δεν εισέρχεται σε κάποιο ιδιαίτερο βάθος ανάλυσης. Ναι μεν αναγνωρίζει τη σημασία των οικονομικών σχέσεων της σφαίρας αξιοποίησης για τη διαμόρφωση της εργασιακής διαδικασίας, αλλά δεν προχωράει σε μία συγκροτημένη θέση για το είδος και τη μορφή αυτής της σχέσης αλλά και τους συγκεκριμένους μηχανισμούς μέσω των οποίων οι παραγωγικές σχέσεις διεισδύουν στην άμεση παραγωγική διαδικασία. Επίσης αν και κατάφερε να αποφύγει κάποια ατοπήματα σχετικά με τη φύση της εργασιακής διαδικασίας στον κρατικό σοσιαλισμό, δεν ανέδειξε τις δυνάμεις που διαμόρφωσαν κάποια κοινά χαρακτηριστικά στις σχέσεις εργασίας των δύο τρόπων παραγωγής αλλά και την πιθανή διαφορετική λειτουργία τους σ' ένα διαφορετικό κοινωνικό-οικονομικό πλαίσιο.

Μ' ένα παρόμοιο υλικό, την ίδια χρονική περίοδο, ο C.Littler (1984) επιχειρεί να προσεγγίσει τις σχέσεις εργασίας στον Σοβιετικού τύπου κοινωνίες, χρησιμοποιώντας την αναλυτική δομή και τα εννοιολογικά εργαλεία που είχε παρουσιάσει στη μελέτη του για την εργασιακή διαδικασία στον καπιταλισμό. Διαμόρφωσε λοιπόν έναν ιδεατό τύπο της εργασιακής διαδικασίας στον κρατικό σοσιαλισμό, αφού καταρχήν διέκρινε τρία βασικά στοιχεία της: το σχεδιασμό των θέσεων εργασίας, τη δομή του ελέγχου και τη σχέση απασχόλησης.

Όσον αφορά το σχεδιασμό των θέσεων εργασίας, ο C.Littler (1984: 87-88) εστιάζει κυρίως στην υιοθέτηση από τον κρατικό-κομματικό μηχανισμό των Τεϋλοριστικών και Φορντιστικών μεθόδων οργάνωσης. Έχοντας εκφραστεί κολακευτικά ο Lenin γι' αυτά τα συστήματα οργάνωσης, δημιουργήθηκε μία σφοδρή

¹⁴⁶ Χαρακτηριστικότερη και με τη μεγαλύτερη φήμη στους ακαδημαϊκούς κύκλους της Ευρώπης, είναι η συμμετοχική παρατήρηση του Haraszti, M (1977) σ' ένα Ουγγρικό εργοστάσιο.

διαμάχη γύρω από τη συγκεκριμένη μορφή που θα έπαιρναν σ'αυτές τις κοινωνίες. Κυρίαρχη προσωπικότητα ο Alexi Gastev, ο οποίος έχοντας την κομματική υποστήριξη, προχώρησε στη δημιουργία πέντε τύπων βιομηχανικών εργατών, ανάλογα με το επίπεδο ειδίκευσης και δημιουργικότητας που απαιτούσαν οι θέσεις τους. Οι διαδικασίες μηχανοποίησης και τυποποίησης θα επεκτείνονταν στις κατηγορίες όπου χαρακτηρίζονταν από ρουτινιάρικα και πλήρως τυποποιημένα καθήκοντα, ενθαρρύνοντας την αυξημένη εξειδίκευση, τον κατακερματισμό των θέσεων εργασίας και τη δημιουργία ενός ιερατείου της επιστημονικής διεύθυνσης, που αποστερούσε τις μάζες των εργαζόμενων από κάθε πρωτοβουλία και υπευθυνότητα για καινοτομία. Ο C.Littler καταλήγει ότι αυτές οι μορφές σχεδιασμού των θέσεων εργασίας που στηρίχθηκαν στην επιστημονική διεύθυνση, δεν αποτέλεσαν μεταβατικές φάσεις της Σοβιετικής ανάπτυξης, αλλά τα θεμέλια του κατακερματισμού της εργασίας από τη δεκαετία του 1920 έως τις μέρες μας. Πάνω σ'αυτά τα θεμέλια ωστόσο, οικοδομήθηκαν κάποιες δομές με σημαντικές διαφορές από τη Δύση. Έτσι τα σημεία παραγωγής ήταν συνήθως υπέρ-επανδρωμένα και λειτουργούσαν μέσο βοηθητικών διαδικασιών έντασης εργασίας. Ο μεγάλος αριθμός έμμεσων-βοηθητικών εργατών αποδίδονταν στην διευθυντική πρακτική δημιουργίας εφεδρειών εργασίας στα πλαίσια της επιχείρησης, προκειμένου να ικανοποιηθούν οι επείγουσες και απρόβλεπτες ανάγκες των παραγωγικών πλάνων, στα πλαίσια μίας οικονομίας έλλειψης.

Όσον αφορά τη δομή του ελέγχου, κυρίαρχη ήταν η λειτουργία της κίνησης της «σοσιαλιστικής άμιλλας» ή του «Σταχανοβισμού»¹⁴⁷. Ανεξάρτητα από τις προθέσεις των φορέων του, ο «Σταχανοβισμός» έγινε απλά το μέσο για να αυξηθούν οι ρυθμοί της δουλειάς, το μέσο για μία ακόμα κατάκτηση του εργατικού δυναμικού, το μέσο για την δημιουργία μίας εργατικής αριστοκρατίας που θα καταλάμβανε τις θέσεις των μεσαίων στελεχών, μία αριστοκρατία που στέκονταν στην κορυφή των σχέσεων πατρωνίας και επιμελητείας των νεοφερμένων και των νωθρών. Τα περισσότερα εργοστάσια είχαν μία ομάδα μοντέλο, η οποία συγκροτούνταν από εργάτες που χαρακτηρίζονταν από πίστη προς τη διεύθυνση, έχοντας στη διάθεσή τους τον καλύτερο εξοπλισμό, συνεχή πρόσβαση σε υλικά και καλύτερες συνθήκες εργασίας. Αυτό αναπόφευκτα δημιουργούσε μία υψηλά αμειβομένη κατηγορία του εργατικού δυναμικού από την απόδοση της οποίας εξαρτώνταν οι νόρμες των υπολοίπων. Σε συνδυασμό με την εκτεταμένη χρήση των αμοιβών με το κομμάτι, δημιουργούνταν εργασιακές εντάσεις αλλά και αντιφάσεις με τις θέσεις της επιστημονικής διεύθυνσης (Littler, C 1984: 90).

Παράλληλα, όσον αφορά τη δομή του ελέγχου, οι Σοβιετικού τύπου επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται από μία άρθρωση κοινωνικό-πολιτικών μηχανισμών που διαμορφώνουν ένα διττό σύστημα ελέγχου με αλληλοεμπλεκόμενες ιεραρχίες εξουσίας: την τυπική διευθυντική ιεραρχία και τον κομματικό έλεγχο.

Τέλος όσο αφορά το τρίτο στοιχείο της εργασιακής διαδικασίας, τη σχέση απασχόλησης, ο C.Littler υποστηρίζει ότι ο κρατικός σοσιαλισμός χαρακτηρίζεται

¹⁴⁷ Η νύχτα της 30ης προς 31^η Αυγούστου του 1935, συμβολίζει τη γέννηση μίας ανώτερης μορφής σοσιαλιστικής άμιλλας, του Σταχανοβισμού. Τη νύχτα εκείνη ο Αλέξης Σταχάνωφ, εξορύσσει με την ομάδα του 102 τόνους άνθρακα αντί για τους 7 που προβλέπει η νόρμα τους. Αν και είναι αμφίβολο κατά πόσο είναι οι πραγματικοί καινοτόμοι, αναδείχθηκαν σε «ήρωες της εργασίας» με εκτεταμένη δημοσιότητα. Το παράδειγμα τους επεκτάθηκε γρήγορα στους περισσότερους τομείς της βιομηχανίας, όπου βρήκε πράγματι θερμούς υποστηρικτές και θεωρήθηκε η κατεξοχήν Σοβιετική μορφή εργασίας.

από πλήρη και εγγυημένη απασχόληση, σε συνδυασμό με μία ασφάλεια κάποιων εκτεταμένων παροχών που αντικαθιστούν την εμπορευματοποίηση της εργασίας το βασικό χαρακτηριστικό των παραδοσιακών καπιταλιστικών σχέσεων εργασίας. Ενώ οι αγορές εργασίας που υπάρχουν, εξαιτίας της εκτεταμένης έλλειψης, λειτουργούν συνήθως προς όφελος των εργαζόμενων.

Το ιδεατό αυτό μοντέλο της εργασιακής διαδικασίας στον κρατικό σοσιαλισμό, χαρακτηρίζεται κατά τον C.Littler (1984: 92) από κάποιες εντάσεις ανάμεσα στα βασικά του στοιχεία, δημιουργώντας δυσλειτουργίες. Έτσι η άρθρωση του Τεϋλορισμού με τις δομές ελέγχου, η λειτουργία του διττού συστήματος ελέγχου αλλά ακόμα και η συνεχόμενη ύπαρξη της αγοράς εργασίας σε σχέση με την ασφάλεια της απασχόλησης, είναι οι κύριες εσωτερικές αντιφάσεις του.

Αν και οι αλλαγές στις σχέσεις παραγωγής δεν αναδόμησαν ριζοσπαστικά την εργασιακή διαδικασία στον κρατικό σοσιαλισμό, σίγουρα την διέκριναν απ' αυτήν του καπιταλισμού, γεγονός που αντικατοπτρίζεται στην κεντρική αντίφαση των σχέσεων εργασίας. Για τον C.Littler (1990: 65) ενώ η καπιταλιστική διεύθυνση αντιμετωπίζει την αντίφαση της χρήσης της εργασίας σαν εμπορεύματος ενώ ακόμα αποσπά συνεργασία και καινοτομίες απ' αυτήν, στον κρατικό σοσιαλισμό η κεντρική αντίφαση των σχέσεων εργασίας-διεύθυνσης είναι η απόσπαση επαρκούς εργασιακής προσπάθειας καθώς η εργασία δε χρησιμοποιείται σαν εμπόρευμα.

Και ο C.Littler λοιπόν κατέληξε στο γενικό συμπέρασμα, ότι οι σχέσεις παραγωγής δρουν καθοριστικά επάνω στην εργασιακή διαδικασία, χωρίς ωστόσο να μπει σε μία λεπτομερή ανάλυση αυτών των οικονομικών μηχανισμών που «διαμορφώνουν» τις σχέσεις εργασίας, αλλά και χωρίς να καθορίσει το συγκεκριμένο είδος αυτής της σχέσης. Όσον αφορά τα στοιχεία τα οποία επιλέγει¹⁴⁸ για να χαρακτηρίσει την εργασιακή διαδικασία στον κρατικό σοσιαλισμό, πέρα από το γεγονός ότι έχουν αναπτυχθεί σε διαφορετικές χρονικές περιόδους εξέλιξης του τρόπου παραγωγής με τα συνεπαγόμενα αναλυτικά προβλήματα, χρησιμοποιούνται μόνο όσον αφορά την τυπική τους διάσταση. Έτσι ένα ολόκληρο άτυπο πλέγμα σχέσεων που υφάινεται γύρω από τον καταμερισμό της εργασίας, την σοσιαλιστική άμιλλα, τα συστήματα αμοιβής και προαγωγών, τις εσωτερικές αγορές εργασίας κá, παραμένουν σκιάδη για τη συγκεκριμένη ανάλυση, όπως και το πραγματικό τους περιεχόμενο. Τέλος όσον αφορά τη δυναμική αυτού του μοντέλου, ο C.Littler μπορεί να αναγνωρίζει κάποιες εντάσεις ανάμεσα στα στοιχεία του, αλλά δεν παρουσίασε τους τρόπους που «επιλύονται» ούτε τους μηχανισμούς μετεξέλιξης τους. Έτσι ουσιαστικά η προσέγγισή του είναι στατική, περιθωριοποιώντας τη σημασία της εξέλιξης των συστημάτων ελέγχου και των σχέσεων εργασίας.

Η πληρέστερη προσπάθεια, στα πλαίσια της θεωρίας της εργασιακής διαδικασίας, για την κατανόηση και ερμηνεία των σχέσεων παραγωγής και εργασίας στον κρατικό σοσιαλισμό, είναι αναφισβήτητη αυτή του M.Burawoy (1985, 1988) σε συνεργασία με τον Janos Lukacs έναν Ούγγρο ερευνητή (1985, 1989). Για το στόχο τους, αυτοί δεν περιορίστηκαν μόνο στη χρήση ενός δευτερογενούς υλικού, όπως η

¹⁴⁸ Δε θα αναφερθούμε εδώ σε μία εκτεταμένη μεθοδολογική κριτική που μπορεί να του ασκηθεί για τη συγκεκριμένη χρήση του «ιδεατού τύπου».

συμμετοχική παρατήρηση του Miklos Haraszti, αλλά σχεδίασαν και πραγματοποίησαν δύο μελέτες περίπτωσης¹⁴⁹ στην Ουγγαρία.

Ο τρόπος παραγωγής ορίζεται από δύο σύνολα σχέσεων, τις σχέσεις της παραγωγής διαμέσου των οποίων τα αγαθά και υπηρεσίες οικειοποιούνται και αναδιανέμονται και οι σχέσεις στην παραγωγή οι οποίες ορίζουν την εργασιακή διαδικασία, την παραγωγή δηλαδή αυτών των αγαθών και υπηρεσιών. Ο M. Burawoy θα επιχειρήσει να παρουσιάσει δύο ιδεο-τυπικά μοντέλα της σχέσης που αναπτύσσεται ανάμεσα στις σχέσεις της παραγωγής και την εργασιακή διαδικασία, στον καπιταλισμό και τον κρατικό σοσιαλισμό. Τα μοντέλα αυτά αναγνωρίζει ότι ενδέχεται να μην αντιστοιχούν σε οποιαδήποτε ιστορική πραγματικότητα αλλά τουλάχιστον αντιπροσωπεύουν την ουσία αυτών των τρόπων παραγωγής (1985: 159).

Οι καπιταλιστικές σχέσεις της παραγωγής χαρακτηρίζονται από την οικειοποίηση του πλεονάσματος από τις ατομικές μονάδες κεφαλαίου, ενώ στον κρατικό σοσιαλισμό η οικειοποίηση πραγματοποιείται κεντρικά από το κράτος, γ'αυτό και η μονάδα οικειοποίησης και παραγωγής δεν ταυτίζονται. Στον καπιταλισμό το πλεόνασμα, πραγματοποιείται σαν κέρδος στα πλαίσια του ανταγωνισμού της αγοράς, ο οποίος επιτρέπει την επιβίωση ή όχι της ατομικής μονάδας κεφαλαίου. Στον κρατικό σοσιαλισμό η κεντρικά σχεδιασμένη συσσώρευση (βλ. πλάνο), ενσωματώνει τις μονάδες παραγωγής σε μία ιεραρχική δομή διαπραγματεύσεως με το κέντρο, για τον προσδιορισμό των στόχων του πλάνου και προκειμένου να εξασφαλιστούν οι παραγωγικοί πόροι που θα επιτρέψουν την πραγματοποίησή τους, έτσι ώστε να εξασφαλιστεί ή όχι η επιτυχία της παραγωγικής μονάδας. Η συσσώρευση των παραγωγικών πόρων εξαρτάται από τη διαπραγματευτική ισχύ της επιχείρησης με το κέντρο, η οποία εξαρτάται από το μέγεθός της, την κερδοφορία της, την πολιτική επιρροή της διεύθυνσης, την εκπλήρωση των στόχων του πλάνου και άλλα «κριτήρια» τα οποία δεν είναι αντικειμενικά αλλά υπόκεινται σε διαπραγματεύση (Burawoy & Lukacs, 1989: 297).

Στον καπιταλισμό, οι παραπάνω σχέσεις παραγωγής έχουν σαν αποτέλεσμα, μία τάση προς την υπέρ-παραγωγή άρα τη δημιουργία κάποιων περιορισμών από την πλευρά της ζήτησης και μία αβεβαιότητα τόσο του κεφαλαίου όσο και της εργασίας εξαιτίας του ανταγωνισμού της αγοράς. Αυτό οδηγεί την αναπαραγωγή των σχέσεων της παραγωγής να εξαρτάται καταρχήν από τις σχέσεις στην παραγωγή, καθιστώντας το κεφάλαιο ανέκδο ουσιαστικά να παρέχει κάποια αυτονομία στην εργασιακή διαδικασία. Αν και η διεύθυνση ενδέχεται να υιοθετεί διάφορες ιδεολογίες για τη συμμετοχή των εργαζόμενων, στην πράξη αυτές σχετίζονται με την επίτευξη ενός γενικού ελέγχου και της εξασφάλισης της συνεργασίας των εργαζόμενων.

Από την άλλη μεριά, στον κρατικό σοσιαλισμό, οι παραπάνω σχέσεις παραγωγής οδηγούν στα εξής δύο φαινόμενα. Πρώτον, οι μονάδες παραγωγής αναπτύσσουν μία ανεξάντλητη επιθυμία για πόρους δημιουργώντας μία οικονομία έλλειψης. Οι αιτίες αυτής της επιθυμίας δεν περιορίζονται στην αναζήτηση της επέκτασης, αλλά κυρίως στην ασυμφωνία ανάμεσα στη λογική της κατανομής και τη

¹⁴⁹ Στην πρώτη περίπτωση ο M. Burawoy (1988) εργάστηκε για δυο μήνες στο μηχανουργείο ενός παρόμοιου εργοστασίου μ'αυτό που είχε μελετήσει πάλι με συμμετοχική παρατήρηση στο Νότιο Σικάγο, ενώ στη δεύτερη περίπτωση οι Burawoy & Lukacs (1989) μελέτησαν μία μεταλλουργική βιομηχανία σ'ένα διάστημα τριών χρόνων (ο M. Burawoy εργάστηκε στον κλίβανο ατσαλιού για έξι μήνες το 1985, έξι εβδομάδες το 1986 και δύο μήνες το 1987, ενώ ο Lukacs το ίδιο διάστημα έπαιρνε συνεντεύξεις από τη διεύθυνση).

λογική της παραγωγής. Και δεύτερον, καθώς η επιτυχία της επιχείρησης εξαρτάται λιγότερο από την παραγωγική δραστηριότητα και περισσότερο από τις ανταγωνιστικές σχέσεις για την εξασφάλιση των πόρων, δημιουργήθηκε μία διχοτόμηση ανάμεσα στη στρατηγική διεύθυνση και τη λειτουργική διεύθυνση. Η ανεξαρτησία αυτή, της λειτουργικής διεύθυνσης γίνεται ακόμα περισσότερο αναγκαία κάτω από προβληματικές συνθήκες. Την ίδια στιγμή οι εργαζόμενοι χαρακτηρίζονται από μία ασφάλεια απασχόλησης¹⁵⁰ η οποία δημιουργεί τις προϋποθέσεις για την αυτό-οργάνωσή τους.

Κατά τους Burawoy & Lukacs (1989: 297-298) η κεντρική οικειοποίηση του κρατικού σοσιαλισμού οδηγεί στην αποκεντροποιημένη παραγωγή, στην ενότητα δηλαδή της σύλληψης και εκτέλεσης στο επίπεδο των σχέσεων στην παραγωγή. Αυτό γίνεται δυνατό εξαιτίας της εγγύησης της απασχόλησης αλλά και της επιβίωσης της μονάδας παραγωγής, ενώ είναι αναγκαίο εξαιτίας της απαίτησης για προσαρμογή της εργασιακής διαδικασίας στις ελλείψεις. Στην καπιταλιστική οικειοποίηση, από την άλλη μεριά, η αμοιβαία αλληλεξάρτηση των σχέσεων στην παραγωγή και των σχέσεων της παραγωγής δε δημιουργεί περιθώρια για μία αυτόνομη αυτό-ρύθμιση της εργασιακής διαδικασίας χωρίς αντίστοιχη ρύθμιση των ευρύτερων σχέσεων παραγωγής. Παράλληλα οποιαδήποτε προσπάθεια αυτό-οργάνωσης της δουλειάς γίνεται περισσότερο δύσκολη εξαιτίας της αβεβαιότητας που αντιμετωπίζουν το κεφάλαιο και η εργασία όπως και από τους περιορισμούς της ζήτησης.

Προσπαθώντας να τεκμηριώσει αυτή τη θεωρητική δομή και να εξερευνήσει με ακρίβεια τις επιπτώσεις των σχέσεων παραγωγής στις δυναμικές της παραγωγικής διαδικασίας, ο M. Burawoy στράφηκε στο εμπειρικό υλικό των επιτόπιων ερευνών. Η πολιτική οικονομία του κρατικού σοσιαλισμού δημιουργεί μία αβεβαιότητα στην εργασιακή διαδικασία, η οποία παίρνει τρεις συγκεκριμένες μορφές, όπως προκύπτει από το διαθέσιμο εμπειρικό υλικό του:

- Η ακανόνιστη άφιξη των πρώτων υλών και του εφοδιασμού εξαιτίας της έλλειψης, οδηγεί σε συνεχείς ανακατανομές των χρονικών σειρών των παραγωγικών διαδικασιών, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι του πλάνου.
- Οι σπασμωδικές αλλαγές στη μορφή και την ποιότητα των προμηθειών απαιτεί μία συνεχή αναδιοργάνωση της δουλειάς και ένα συνεχή αναπρογραμματισμό των μηχανών.
- Ενώ η προσπάθεια να επιτευχθούν οι στόχοι του πλάνου μέσα σε πλαίσια έλλειψης, οδηγεί στο φαινόμενο της «θυελλώδους» εργασίας, όπου η μεγάλη μάζα της παραγωγής παράγεται στο τελευταίο τέταρτο της χρονικής περιόδου του πλάνου (Burawoy, 1985: 163).

Οι αβεβαιότητες αυτές, δημιουργούν μία συνεχή αναδιοργάνωση της εργασιακής διαδικασίας. Η ρευστότητα της δομής των καθηκόντων και η συνεχής ανάγκη για αναδιανομή των εργατών ανάμεσα στις μηχανές, καθιστά ιδιαίτερα δύσκολη την αποειδίκευση της παραγωγής. Αντίθετα η απαίτηση για ταχεία ανταπόκριση στις μεταβαλλόμενες παραγωγικές απαιτήσεις εξασφαλίζει μία

¹⁵⁰ Η πλήρη απασχόληση δεν είναι για τον M. Burawoy (1985: 162) μία πολιτική απόφαση, αλλά αποτέλεσμα μίας επέκτασης διαμέσου ενός καθεστώτος διαπραγμάτευσης των επενδυτικών πόρων που οδηγεί μοιραία σε μία γενικευμένη έλλειψή τους.

σημαντική ισχύ στους ειδικευμένους και έμπειρους εργάτες, οι οποίοι με τον καιρό αναπτύσσουν ένα μονοπώλιο γνώσης αναγκαίο για την αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία της επιχείρησης, καταλαμβάνοντας το ρόλο της λειτουργικής διεύθυνσης. Από την άλλη μεριά η διεύθυνση προκειμένου να αντιμετωπίσει την είσοδο αυτών των εξωτερικών αβεβαιοτήτων στα παραγωγικά εργαστήρια, έχει δύο στρατηγικές, καθώς μπορεί να ανταμείψει τη συνεργασία κυρίως των κεντρικών εργαζομένων και να εντατικοποιήσει την πειθαρχία και τον έλεγχο των περιφερειακών. Οι διευθυντικές προσπάθειες που κατέγραψαν οι M.Burawoy & J.Lukacs (1989: 309-314) για τη συγκεντροποίηση του ελέγχου και την αποειδίκευση της εργασίας, μοιραία απέτυχαν καθώς οδήγησαν σε μία πτώση της τεχνικής αποδοτικότητας. Αν και η μεσαία διεύθυνση ήταν κυρίως ο φορέας αυτών των προσπαθειών για την απαλλοτρίωση του ελέγχου, στις περισσότερες περιπτώσεις αποδέχθηκαν την αναγκαιότητα της αυτονομίας των εργαστηρίων.

Ωστόσο αν και ο M.Burawoy αναγνωρίζει αυτές τις γενικές τάσεις στην οργάνωση της δουλειάς στον κρατικό σοσιαλισμό και τον καπιταλισμό, δεν παραβλέπει και την ύπαρξη αντί-τάσεων. Έτσι οι περιπτώσεις αυτονομίας στον αναπτυγμένο καπιταλισμό και συγκεντροποίησης στον κρατικό σοσιαλισμό ερμηνεύονται από τους εξής παράγοντες:

- Στον καπιταλισμό η αυτονομία στην εργασιακή διαδικασία εμφανίζεται όπου οι παράγοντες της παραγωγής δεν μπορούν να ελεγχθούν πλήρως, για παράδειγμα στους κλάδους της οικοδομής και των ορυχείων, ενώ στον κρατικό σοσιαλισμό τάσεις συγκεντροποίησης είναι περισσότερο φανερές όπου υπήρχαν αυστηρές απαιτήσεις ζήτησης, όπως για παράδειγμα στην πολεμική βιομηχανία.
- Επίσης ανάμεσα στις σχέσεις τμημάτων και του κέντρου των μεγάλων καπιταλιστικών μονοπωλιακών επιχειρήσεων όπου ο ρόλος της κερδοφορίας κατέχει λιγότερο περίοπτη θέση ενδέχεται να αναπτύσσονται ακόρεστες απαιτήσεις για επενδυτικούς πόρους με αποτέλεσμα τη δημιουργία ελλείψεων και άρα αυτονομίας στην εργασιακή διαδικασία. Από την άλλη μεριά ο ανταγωνισμός της αγοράς ενδέχεται να αναπτυχθεί ανάμεσα σε μονάδες τις ίδιας σοσιαλιστικής επιχείρησης με αποτέλεσμα η ζήτηση παρά η προσφορά να γίνεται η κυρίαρχη αναγκαιότητα και άρα να κυριαρχούν τάσεις συγκεντροποίησης στην εργασιακή διαδικασία.
- Η εντατικοποίηση των αναγκών της ζήτησης οδηγεί σε μία αύξηση της σημασίας στην ποικιλία της ποιότητας και της διαθεσιμότητας των παραγόντων της παραγωγής με αποτέλεσμα να δημιουργούνται προβλήματα εφοδιασμού που με τη σειρά τους ενδέχεται να ενθαρρύνουν την εμφάνιση της αυτονομίας στα πλαίσια του καπιταλισμού. Παρόμοια στα πλαίσια του κρατικού σοσιαλισμού οι ελλείψεις ενδέχεται να επηρεάζουν δυσμενώς την ποιότητα των προϊόντων, τα οποία με δυσκολία θα προωθούνται στην αγορά με αποτέλεσμα η επιχείρηση να στραφεί στη συγκεντροποίηση στην εργασιακή διαδικασία.
- Ενώ τέλος αυτές οι αντί-τάσεις ενδέχεται να μπορούν να ερμηνευθούν και σε όρους της εργατικής αντίστασης. Στα πλαίσια του καπιταλισμού οι εργάτες έχουν πολλές φορές πετύχει να αντισταθούν στην αποειδίκευσή τους ή στη συγκεντροποίηση του ελέγχου της εργασιακής διαδικασίας, ενώ στον κρατικό

σοσιαλισμό συχνά αμύνθηκαν ενάντια σε συγκεκριμένες προσπάθειες των συνδικάτων, του κόμματος και της διεύθυνσης να ελέγξουν την παραγωγή.

Οι αντί-τάσεις αυτές ουσιαστικά επιβεβαιώνουν τις υποθέσεις του M.Burawoy για τη φύση της επιρροής των σχέσεων παραγωγή στην εργασιακή διαδικασία, καθώς εκφράζουν καταστάσεις όπου οι καπιταλιστικές σχέσεις της παραγωγής δε λειτουργούν στην «ιδεοτυπική» τους μορφή.

Τέλος, ο M.Burawoy (1985: 180-183) όσο αφορά τους πολιτικούς μηχανισμούς που ρυθμίζουν την εργασιακή διαδικασία στον κρατικό σοσιαλισμό, θεώρησε ότι χαρακτηρίζονται από ένα Γραφειοκρατικό Δεσποτισμό. Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά αυτού του εργοστασιακού καθεστώτος αφορούν τη χρήση «έξω-οικονομικών» δυνάμεων για την αναπαραγωγή των σχέσεων στην παραγωγή και των σχέσεων εκμετάλλευσης. Πιο συγκεκριμένα, πέρα από τη μισθολογική αβεβαιότητα, τη «δικτατορία» του επιστάτη και τη «δρακόντεια» νομοθεσία που οδηγούσαν στον ατομικισμό, τον ανταγωνισμό και την οριζόντια σύγκρουση μεταξύ των εργαζόμενων, το εργοστασιακό αυτό καθεστώς χαρακτηρίζονταν από την ενσωμάτωση των δομών του κόμματος και του συνδικάτου στις διευθυντικές λειτουργίες. Τα όργανα της κρατικής πολιτικής άμεσα εισέρχονταν στη ρύθμιση της παραγωγής σαν μέσα στα χέρια της διεύθυνσης, δημιουργώντας μία ρευστότητα ανάμεσα στις κρατικές πολιτικές και μηχανισμούς και τις εργοστασιακές πολιτικές και μηχανισμούς. Οι δομές του κόμματος και του συνδικάτου έχουν μετατραπεί ουσιαστικά σε κανάλια για τη μεταβίβαση των διευθυντικών αποφάσεων, στερώντας από τους εργάτες οποιοδήποτε θεσμοθετημένο μέσο για την έκφραση των συμφερόντων τους, οδηγώντας τους έτσι σε μία ατομικοποίηση των αγώνων.

Η προσπάθεια των M.Burawoy & J.Lukacs είναι ουσιαστικά ότι καλύτερο και πιο ολοκληρωμένο έχει να παρουσιάσει η θεωρία της εργασιακής διαδικασίας όσον αφορά τις σχέσεις εργασίας στον κρατικό σοσιαλισμό. Αυτοί δεν περιορίζονται σε μία απλή προσέγγιση στην εργασιακή εμπειρία ή στον τρόπο οργάνωσης, αλλά προσπαθούν να συνδέσουν την πολιτική οικονομία αυτού του τρόπου παραγωγής με τη μορφή και περιεχόμενο της παραγωγικής διαδικασίας που αναπτύσσεται στα πλαίσιά του. Και είναι τελικά αυτές οι σχέσεις παραγωγής οι οποίες διαμορφώνουν τη δυναμική της παραγωγικής διαδικασίας και θέτουν όρια στις σχέσεις εργασίας. Αναδεικνύοντας αυτούς τους μηχανισμούς μέσο των οποίων η πολιτική οικονομία του κρατικού σοσιαλισμού εισέρχεται στην παραγωγική διαδικασία διαμορφώνοντας κάποιες παραγωγικές αναγκαιότητες, αναμφισβήτητα οροθετούν τη σωστή κατεύθυνση για τέτοιου είδους μελέτες.

Ωστόσο η υπόθεση ότι αυτές οι παραγωγικές αναγκαιότητες που δημιουργούνται στα πλαίσια μίας οικονομίας έλλειψης μπορούν να ικανοποιηθούν μόνο με την ανάπτυξη μιας οργάνωσης εργασίας που στηρίζεται στην αυτονομία των ειδικευμένων εργατών, απαιτούσε τουλάχιστον μία παραπέρα διερεύνηση. Τόσο για τη σχέση της με τον «άμεσο έλεγχο» που χαρακτηρίζει τις υπόλοιπες θέσεις εργασίας αλλά και γενικά με το τυπικό Τεϋλοριστικό πλαίσιο που την περιβάλλει. Το ερώτημα επομένως είναι κατά πόσο κάποιες αυτόνομες μορφές οργάνωσης μπορούν να αναδειχθούν σε ιδεοτυπικό χαρακτηριστικό ενός τρόπου παραγωγής, πολύ

περισσότερο όταν αυτές παρατηρήθηκαν κυρίως σε βιομηχανικούς κλάδους¹⁵¹ με έντονη την παρουσία της ειδικευμένης εργασίας.

Παράλληλα η προσέγγιση του M.Burawoy στους πολιτικούς μηχανισμούς ρύθμισης της παραγωγικής διαδικασίας στον κρατικό σοσιαλισμό, αν και διέπεται από τις ορθές παρατηρήσεις για τη διευθυντική χρήση των κομματικών και συνδικαλιστικών δομών και τη ρευστότητα ανάμεσα στις κρατικές και εργοστασιακές πολιτικές, μάλλον δεν ικανοποιεί με τον ορισμό τους, σαν «γραφειοκρατικό δεσποτισμό» (Edwards, P.K 1986: 299-308). Ο M.Burawoy απέδωσε περιορισμένο ενδιαφέρον στο πώς μπορεί να συνδεθεί αυτού του είδους το εργοστασιακό καθεστώς με το ιδεοτυπικό χαρακτηριστικό της αυτονομίας στην εργασιακή διαδικασία, αλλά ακόμα περισσότερο να ερμηνεύσει εργασιακές συμπεριφορές που αντανakλούνται στα ιδιαίτερα υψηλά ποσοστά απουσιασμού και εναλλαγής. Τέλος η ανάλυση του στα εργοστασιακά καθεστώτα στον κρατικό σοσιαλισμό είναι ιδιαίτερα στατική, αγνοώντας τις σημαντικές μεταβολές της κρατικής παρέμβασης στην εργασιακή διαδικασία, από τα μετά-επαναστατική περίοδο έως την Περεστρόικα.

Συνοψίζοντας επομένως αυτές τις περιορισμένες προσπάθειες της θεωρίας για την εργασιακή διαδικασία, να προσεγγίσει τον κρατικό σοσιαλισμό και την εργασιακή του διαδικασία, μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι καθολικά αναγνώρισαν, τη διαφοροποίηση της οργάνωσης της δουλειάς ανάμεσα στους δύο τρόπους παραγωγής παρά το παρόμοιο επίπεδο ανάπτυξης των παραγωγικών δυνάμεών τους. Αν και ανέδειξαν ένα εκτεταμένο σύνολο κοινών χαρακτηριστικών ανάμεσα στις δύο εργασιακές διαδικασίες, τα οικονομικά και πολιτικά συστήματα στα πλαίσια των οποίων λειτουργούσαν, θεωρήθηκαν καθοριστικής σημασίας για τη διαμόρφωση των κοινωνικών σχέσεων στην παραγωγή. Με την ορολογία του M.Burawoy, οι σχέσεις της παραγωγής θέτουν περιορισμούς και όρια στη διαμόρφωση των κοινωνικών σχέσεων στην παραγωγή.

Οι προσεγγίσεις αυτές και κυρίως όσες πραγματοποίησαν πρωτογενή έρευνα σ' αυτόν το δύσκολο χώρο, παρά τις όποιες αδυναμίες τους, έκαναν τη θεωρία της εργασιακής διαδικασίας περισσότερο πλούσια όσον αφορά την λειτουργία και επιρροή του ευρύτερου περιβάλλοντος στις σχέσεις εργασίας. Η μελέτη της εργασιακής διαδικασίας στον κρατικό σοσιαλισμό αποτέλεσε επιπλέον ένα σπουδαίο πεδίο όπου δοκιμάστηκαν οι «αντοχές» κάποιων αναλυτικών και θεωρητικών εργαλείων. Δεν είναι τυχαίο άλλωστε ότι τόσο ο C.Littler όσο και ο M.Burawoy απέδιδαν από πριν στα θεωρητικά και αναλυτικά τους εργαλεία τη δυνατότητα χρήσης σ' οποιοσδήποτε τρόπο παραγωγής.

Ωστόσο το κύριο ζητούμενο παραμένει το θέμα της ανατροφοδότησης¹⁵² της θεωρίας και της έρευνας για τις καπιταλιστικές σχέσεις εργασίας, από τα συμπεράσματα των προσεγγίσεων της εργασιακής διαδικασίας στον κρατικό

¹⁵¹ Μηχανολογικές κατασκευές και μεταλλουργία.

¹⁵² Ο M.Burawoy (1989: 295-296) μέσα από τη σύγκριση των ιδεατών τύπων των δύο τρόπων παραγωγής, αναγνώρισε ότι η θέση του H.Braverman (1974) για το διαχωρισμό σύλληψης και εκτέλεσης στα πλαίσια της καπιταλιστικής εργασιακής διαδικασίας, βρίσκει έμμεση υποστήριξη, σ' ένα υψηλό επίπεδο αφαίρεσης, από τις αντίστροφες τάσεις που παρατήρησε στις επιχειρήσεις του κρατικού σοσιαλισμού.

σοσιαλισμό, έτσι ώστε αυτές οι προσπάθειες να μην περιοριστούν στο ρόλο μίας διευρυμένης τεκμηρίωσης προϋπαρχόντων αναλυτικών σχημάτων.

5.4. Συμπεράσματα: Η Σχετική Αυτονομία της Εργασιακής Διαδικασίας.

Στα πλαίσια αυτής της θεωρίας και κάτω από την πίεση των κριτικών που ασκήθηκαν στο θεωρητικό της πυρήνα, αναπτύχθηκε μία συζήτηση για τη σχέση της εργασιακής διαδικασίας με ευρύτερες κοινωνικές μεταβλητές. Παρά το γεγονός ότι οι σημαντικές προσπάθειες που κινήθηκαν προς αυτήν την κατεύθυνση είναι περιορισμένες αν όχι περιθωριακές, η σημασία τους είναι καθοριστική για την οροθέτηση μίας θεωρίας για την εργασιακή διαδικασία.

Η πρώτη μεταβλητή που απασχόλησε αυτήν τη θεωρία και ίσως στη μεγαλύτερη έκταση, ήταν ο ρόλος των Αγορών Εργασίας και Αγαθών στη διαμόρφωση της εργασιακής διαδικασίας και των κοινωνικών σχέσεων που την ορίζουν. Πράγματι, καθώς αυτή η θεωρία αναπτύσσονταν, και άρχισε να διακρίνει διαφορετικά συστήματα ελέγχου (Edwards, 1979), ποικιλίες διευθυντικών στρατηγικών (Friedman, 1977) ή εργοστασιακών καθεστώτων (Burawoy, 1979, 1985), ανέδειξε τις συνθήκες των Αγορών σε μία βασική επεξηγηματική μεταβλητή που καθόριζε τη μετάβαση από το ένα σύστημα σχέσεων εργασίας στο άλλο. Οι προσπάθειες αυτές, που κινούνταν σ'ένα μακρό-επίπεδο ανάλυσης¹⁵³, απέδωσαν στις Αγορές ένα δομικό ρόλο, ο οποίος εξέφρασε τις εξελίξεις στην ανάπτυξη του καπιταλιστικού τρόπου παραγωγής. Ένα ρόλο ανεξάρτητο από τα υποκείμενα της εργασιακής διαδικασίας και με καθοριστική επιρροή σ'αυτήν.

Ωστόσο, το επίπεδο αναφοράς αλλά και ο δομισμός που χαρακτήριζε αυτές τις αναλύσεις, δεν τους επέτρεψε να πραγματοποιήσουν πιο λεπτομερείς προσεγγίσεις, με αποτέλεσμα η «εξουσία» των αγορών να παραμένει ασαφής, αδιευκρίνιστη και ανεξάρτητη από τις εξελίξεις στην εργασιακή διαδικασία.

Οι θεωρητικές προσπάθειες που ακολούθησαν στράφηκαν προς την ανάλυση συγκεκριμένων συγκυριών, διερευνώντας τις διαστάσεις της «εξουσίας» της αγοράς αγαθών (Marchington, 1992) και τη διάσταση της εξάρτησης που θέτει η αγορά εργασίας (Littler, 1990). Το ενδιαφέρον εδώ στράφηκε όχι στη σύνδεση κάποιας κατάστασης των Αγορών με συγκεκριμένες πολιτικές διεύθυνσης της εργασίας, αλλά στη συγκρότηση εννοιολογικών εργαλείων που επέτρεπαν την εμπειρική ανάλυση και σύγκριση κάθε περίπτωσης. Οι αγορές δεν είναι πλέον οι ασαφείς δομές που στέκουν πάνω και έξω από την εργασιακή διαδικασία καθορίζοντας τη μορφή της, αλλά χαρακτηρίζονται από συγκεκριμένες διαστάσεις και μηχανισμούς που τις συνδέουν με τις σχέσεις εργασίας αμφίδρομα.

¹⁵³ Εδώ θα πρέπει να σημειώσουμε, ότι ο βασικός εστιασμός αυτών των αναλύσεων ήταν τα συστήματα ελέγχου της εργασίας και η εξέλιξή τους, και μόνο περιφερειακά αναφέρονται στις Αγορές προκειμένου να αποδώσουν μία δυναμική στα αναλυτικά μοντέλα που διαμόρφωναν.

Το εννοιολογικό εργαλείο που τελικά όμως, αποτέλεσε σημείο αναφοράς στα πλαίσια αυτής της συζήτησης, σε σημείο που να ταυτίζεται με το πρόβλημα των Αγορών, ήταν το πλήρες κύκλωμα του βιομηχανικού κεφαλαίου (Kelly, 1985). Η γενική αποδοχή αυτής της έννοιας δεν έχει να κάνει τόσο με την εμπειρική αναλυτική χρησιμότητά της, όσο με το γεγονός ότι για πρώτη φορά οροθετήθηκε και τέθηκε ξεκάθαρα το ζήτημα των Αγορών και των σχέσεων τους με την εργασιακή διαδικασία. Άλλωστε για πρώτη φορά αυτά τα ζητήματα αποτέλεσαν τη βασική εστία μίας προσέγγισης για την εργασιακή διαδικασία. Οι συνθήκες της Αγοράς αγαθών σε συνδυασμό με τις διευθυντικές πολιτικές ως προς αυτήν, θέτουν συγκεκριμένες παραγωγικές απαιτήσεις στην εργασιακή διαδικασία. Η ελκυστικότητα οποιασδήποτε διευθυντικής στρατηγικής ως προς την εργασία εξαρτάται έτσι από τον περιορισμό των αντιφάσεων ανάμεσα στην αγορά και την εργασιακή διαδικασία, όπως και ανάμεσα στην εργασιακή διαδικασία και την αγορά εργασίας. Οι συνεχείς αντιφάσεις ανάμεσα στις διαφορετικές φάσεις του, αποτελούν τη βασική κινητήρια δύναμη αυτού του κυκλώματος.

Έγινε σαφές επομένως, ότι η εργασιακή διαδικασία αποτελεί μία από τις φάσεις του κεφαλαίου, και προκειμένου να ερμηνευθούν οι εξελίξεις της θα πρέπει να την μελετήσουμε σε σχέση με τη διαδικασία αξιοποίησης και τις αγορές εργασίας. Ωστόσο, το καίριο ερώτημα του είδους των σχέσεων που αναπτύσσονται ανάμεσα στις διαφορετικές φάσεις του κυκλώματος καθώς και της ύπαρξης ή όχι μίας πρωτοκαθεδρίας ανάμεσα τους, παραμένει μία ανοικτή πρόκληση για την έρευνα αυτής της θεωρητικής συζήτησης.

Η δεύτερη μεταβλητή η οποία συγκέντρωσε την προσοχή αυτής της συζήτησης για την πολιτική οικονομία της εργασιακής διαδικασίας ήταν ο ρόλος του κράτους. Στις απαρχές αυτής της θεωρίας το κράτος και η σημασία του για την εργασιακή διαδικασία είχε αγνοηθεί ή υποεκτιμηθεί. Οι ελάχιστες προσπάθειες που είχαν αφιερώσει κάποια προσοχή σ' αυτήν τη μεταβλητή, είχαν θεωρήσει το κράτος σαν μία εξωτερική ανεξάρτητη δομή. Είτε πρόκειται για το κράτος του H.Braverman (1974) που δεν έχει επιπτώσεις στην εργασιακή διαδικασία είτε για το κράτος των C.Littler & G.Salaman (1984) το οποίο ενεργά παρεμβαίνει στην οικονομική σφαίρα και τις βιομηχανικές σχέσεις επηρεάζοντας έμμεσα τις σχέσεις εργασίας, το κράτος συνεχίζει να στέκει έξω και πάνω από την εργασιακή διαδικασία.

Η θεωρία της εργασιακής διαδικασίας θα έπρεπε να περιμένει για μία ακόμα φορά τη συμβολή του M.Burawoy (1985) προκειμένου να αναδείξει την πολιτική διάσταση των σχέσεων εργασίας και την αδιαχώριστη σύνδεση τους με τους κρατικούς μηχανισμούς και πολιτικές. Η ενδιάμεση έννοια του εργοστασιακού καθεστώτος ήταν αποφασιστική γι' αυτήν την εξέλιξη, καθώς συνέδεσε με εσωτερικούς δεσμούς τις κρατικές παρεμβάσεις και την εργασιακή διαδικασία. Έτσι οι κρατικές πολιτικές στους χώρους της κοινωνικής πρόνοιας και εργατικής νομοθεσίας συνδέονται με τη μορφή και το περιεχόμενο των εργοστασιακών καθεστώτων, των πολιτικών μηχανισμών δηλαδή που ρυθμίζουν τις σχέσεις στα πλαίσια της εργασιακής διαδικασίας.

Αναμφισβήτητα αυτή η προσέγγιση, για πρώτη φορά στα πλαίσια της θεωρίας για την εργασιακή διαδικασία, κατάφερε να αναδείξει τους στενούς δεσμούς ανάμεσα στις κρατικές πολιτικές και τις σχέσεις εργασίας, καθιστώντας αυτές τις μεταβλητές αδιαχώριστες. Σ' αυτήν την κατεύθυνση κινήθηκαν και οι λιγοστές προσπάθειες που

υπήρξαν στη συνέχεια αυτής της συζήτησης, εισάγοντας όμως κάποιες νέες μεταβλητές. Έτσι είτε πρόκειται για τοπικούς – ιστορικούς παράγοντες των εργοστασιακών καθεστώτων (Warde, 1987), είτε για το ρόλο κυβερνητικών πολιτικών όπως ο κορπορατισμός και ο λαϊκισμός (Strinati, 1990), είτε τέλος για τους μηχανισμούς διαμόρφωσης των κρατικών παρεμβάσεων (Edwards, 1987), το κράτος, οι πολιτικές του και οι παρεμβάσεις του, παραμένουν αδιαχώριστες με την εργασιακή διαδικασία και τις κοινωνικές σχέσεις που την ορίζουν.

Αν και έγινε σαφές απ' αυτές τις θεωρητικές προσπάθειες ότι οι πολιτικές του κράτους δεν μπορούν πλέον να αγνοούνται, από μία ολοκληρωτική προσέγγιση στην εργασιακή διαδικασία, κάποια ζητήματα παραμένουν ανοικτά για έρευνα. Έτσι οι συγκεκριμένοι μηχανισμοί μέσω των οποίων οι κρατικές πολιτικές δρουν στη μορφή και τη λειτουργία των εργοστασιακών καθεστώτων απαιτούν μία συστηματική εμπειρική έρευνα, όπως άλλωστε και η διαμεσολάβηση της εργασιακής διαδικασίας σ' αυτήν τη σχέση.

Τέλος, στη θεωρητική αυτή συζήτηση εμφανίστηκαν κάποιες προσπάθειες σύγκρισης της εργασιακής διαδικασίας σε δύο διαφορετικούς τρόπους παραγωγής με κοινή παραγωγική βάση, όπως ο καπιταλισμός και ο κρατικός σοσιαλισμός. Ουσιαστικά επομένως επιχείρησαν να διερευνήσουν το ρόλο των οικονομικών και πολιτικών συστημάτων ή των σχέσεων παραγωγής στη διαμόρφωση της εργασιακής διαδικασίας. Μία προσπάθεια που φαίνεται να συνθέτει τις δύο προηγούμενες μεταβλητές (αγορές, κράτος) συνδυάζοντας και τις σχέσεις εκμετάλλευσης σ' ένα υψηλότερο επίπεδο ανάλυσης, στα πλαίσια μίας διάστασης ιδεοτυπικής σύγκρισης ανάμεσα σε δύο διαφορετικούς τρόπους παραγωγής.

Κοινή θέση αυτών των προσεγγίσεων (Thompson 1983, Littler 1984, Burawoy & Lukacs 1989) ήταν καταρχήν η αναγνώριση της διαφοροποίησης της εργασιακής διαδικασίας ανάμεσα στους δύο τρόπους παραγωγής. Παρά την ύπαρξη αρκετών κοινών χαρακτηριστικών ανάμεσα στα δύο σύνολα των σχέσεων εργασίας, τα οικονομικό-πολιτικά συστήματα εμφανίζονται καθοριστικής σημασίας για τη διαμόρφωση της εργασιακής διαδικασίας.

Όψεις των σχέσεων παραγωγής, όπως οι οικονομικές σχέσεις ανάμεσα στις παραγωγικές μονάδες, η περιορισμένη εμπορευματοποίηση της εργασίας και η άμεση παρέμβαση των κρατικών-κομματικών πολιτικών στην εργασιακή διαδικασία, αναγνωρίστηκαν από αυτές τις προσπάθειες σαν καθοριστικές των σχέσεων εργασίας. Έτσι ο P.Thompson φαίνεται να εστιάζει καταρχήν στους πολιτικούς μηχανισμούς και κυρίως στις συνδικαλιστικές και κομματικές λειτουργίες που χρησιμοποιούνται σαν πειθαρχικοί μηχανισμοί, αλλά και στις συνθήκες στην αγορά εργασίας που χαρακτηρίζονται από την κρατική εγγύηση για την ασφάλεια της απασχόλησης. Ενώ ο C.Littler προσθέτει στην έλλειψη εμπορευματοποίησης της εργασίας και στον πολιτικό-κομματικό έλεγχο, τη σχεδιαζόμενη οικονομία και τις διευθυντικές πρακτικές που δημιουργούνται προκειμένου οι επιχειρήσεις να αντεπεξέλθουν στις επείγουσες και απρόβλεπτες ανάγκες των παραγωγικών πλάνων. Τέλος οι M.Burawoy & J.Lukacs αναγνωρίζουν σαν καθοριστικούς παράγοντες τις οικονομικές σχέσεις που διαμορφώνονται στα πλαίσια της κεντρικής οικειοποίησης, την ασφάλεια της απασχόλησης αλλά και τη ρευστότητα ανάμεσα στις κρατικές και παραγωγικές πολιτικές.

Οι θεωρητικές αυτές προσπάθειες, έκαναν φανερό ότι οι διάφορες όψεις των σχέσεων της παραγωγής – είτε πρόκειται για τον κρατικό σοσιαλισμό είτε για τον καπιταλισμό – θέτουν συγκεκριμένες απαιτήσεις και περιορισμούς στην εργασιακή διαδικασία, οροθετώντας το περιεχόμενο των κοινωνικών σχέσεων στην παραγωγή.

Όλη αυτή η συζήτηση για τη σχέση της εργασιακής διαδικασίας με ευρύτερους κοινωνικούς παράγοντες, αν και σχετικά περιορισμένη, έθεσε ένα καίριο ζήτημα που έχει να κάνει σε τελική ανάλυση με την οροθέτηση αυτής της θεωρίας:

Αποτελεί η εργασιακή διαδικασία ένα ιδιαίτερο σημείο της παραγωγικής διαδικασίας του κεφαλαίου με δικούς του περιορισμούς και αποτελέσματα, ή θα πρέπει να την προσεγγίσουμε σαν μία όψη, ανάμεσα στις άλλες, μίας γενικής κοινωνικής παραγωγής, της οποίας τα διάφορα στοιχεία υπόκεινται στις ίδιες απαιτήσεις; (BLPG, 1977: 23). Με μία άλλη ορολογία, έχει η θεωρία της εργασιακής διαδικασίας ένα ιδιαίτερο και αυτόνομο αντικείμενο ανάλυσης ή μπορεί να ενσωματωθεί σε συγγενείς κλάδους;

Όλη η προηγούμενη συζήτηση, μας ανέδειξε τις στενές σχέσεις της εργασιακής διαδικασίας με την ευρύτερη κοινωνική παραγωγή, είτε μέσο του πλήρους κυκλώματος του κεφαλαίου και των αγορών, είτε μέσο του κράτους και των πολιτικών του. Οποιαδήποτε λοιπόν έμφαση στην άμεση παραγωγική διαδικασία, η οποία αγνοεί ή εξαιρεί άλλες κοινωνικές σχέσεις και διαδικασίες, δεν είναι μόνο λανθασμένη αλλά και επικίνδυνη. Ωστόσο όλες οι επιρροές που δέχεται η εργασιακή διαδικασία έγινε φανερό ότι μπορεί να είναι καθοριστικής αλλά όχι αποφασιστικής σημασίας, καθώς φιλτράρονται από συγκεκριμένες σχέσεις εργασίας. Η σχέση κεφαλαίου-εργασίας στο άμεσο σημείο της παραγωγής έχει μία δική της λογική καθώς η εργασιακή διαδικασία είναι ο ιδιαίτερος χώρος όπου δημιουργείται η υπεραξία. Έτσι οι επιρροές των ευρύτερων κοινωνικών διαδικασιών εμφανίζονται να διαμεσολαβούνται από την εργασιακή εμπειρία και από τις σχέσεις που την χαρακτηρίζουν. Οι μηχανισμοί του χώρου εργασίας μπορούν να κατανοηθούν σαν «σχετικά αυτόνομες» δυνάμεις: «Σχετικά» διότι δεν έχουν διαχωριστεί ούτε ανεξαρτητοποιηθεί από άλλες κοινωνικές διαδικασίες με τις οποίες συνδέονται στενά, αλλά και διότι ο βαθμός της αυτονομίας τους διαφέρει ανάλογα τον τόπο και το χρόνο, αλλά και «αυτόνομες» εξαιτίας των ιδιαίτερων και διακριτικών αρχών και σχέσεων που περιλαμβάνουν (Edwards, P.K 1990: 130-134).

Η εργασιακή διαδικασία εμφανίζεται λοιπόν να κατέχει μία σχετική αυτονομία, διαμεσολαβώντας όλες τις κοινωνικές σχέσεις που την διαπερνούν, μία διαμεσολάβηση όμως που απαιτεί εκτεταμένη έρευνα προκειμένου να προσδιοριστεί με ακρίβεια.

6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.

Στηριζόμενη πάνω σ'ένα «κλασικό» θεωρητικό υπόβαθρο, που χαρακτηρίζονταν από τις θεμελιακές Μαρξικές αναλύσεις της εργασιακής διαδικασίας και τον πλούτο των θεωριών της Οργάνωσης, άρχισε να συγκροτείται η «θεωρία της εργασιακής διαδικασίας». Το ιστορικό πλαίσιο αλλά και η θεωρητική κατάσταση των άλλων σχετικών επιστημονικών κλάδων, δημιούργησαν μία ιδιαίτερα ευνοϊκή συγκυρία για την ανάπτυξη μίας τέτοιας θεωρίας. Πράγματι, τόσο η δραματική αύξηση της σύγκρουσης στους βιομηχανικούς χώρους εργασίας όσο και η κατακερματισμένη και με έντονα σημάδια κρίσης, σχετική ακαδημαϊκή έρευνα και θεωρία, δημιούργησαν τις συνθήκες που διευκόλυναν τη θεωρία της εργασιακής διαδικασίας να αποκτήσει μία «ηγεμονική θέση» στην άγγλο-σαξονική βιβλιογραφία, αξιοποιώντας την κριτική της προσέγγιση.

Στα μέσα της δεκαετίας του 1970, ο H.Braverman με το έργο του «Labor and Monopoly Capital» θεμελιώνει ουσιαστικά αυτήν τη θεωρητική συζήτηση. Ένα πλήθος αναλύσεων ακολούθησε αυτήν τη δημοσίευση, παράγοντας έναν πλούτο πληροφοριών για την εργασιακή διαδικασία και τις κοινωνικές σχέσεις που την ορίζουν. Η εργασιακή διαδικασία «ξανά-ανακαλύπτεται» σαν γνωστικό αντικείμενο, σε πείσμα κάποιων θεωρητικών παραδόσεων που την είχαν αγνοήσει για μεγάλο διάστημα ή την είχαν ταυτίσει με τα ζητήματα της παραγωγικότητας.

Ο κεντρικός πυρήνας αυτής της θεωρίας άρχισε να συγκροτείται γύρω από την απροσδιοριστία της μεταμόρφωσης της εργασιακής δύναμης σε εργασία για κερδοφόρα παραγωγή και συνεπώς γύρω από τα μοναδικά χαρακτηριστικά της εργασιακής δύναμης σαν εμπορεύματος. Τα ζητήματα αυτά οδήγησαν στη διαμόρφωση κάποιων υποθέσεων, οι οποίες διαπέρασαν ρητά ή άδηλα το σύνολο αυτών των πρώτων αναλύσεων, συγκροτώντας ένα συνεκτικό θεωρητικό πυρήνα ο οποίος αποτέλεσε το ειδοποιό χαρακτηριστικό αυτής της θεωρητικής συζήτησης (Thompson, P 1990: 99).

Καταρχήν, η εργασιακή διαδικασία είναι ο χώρος όπου δημιουργείται η υπεραξία αλλά και κεντρικό τμήμα της εμπειρίας του ανθρώπου στη δράση του στον κόσμο. Επομένως ο ρόλος της εργασίας και της σχέσης κεφαλαίου-εργασίας σ' αυτόν το συγκεκριμένο χώρο, αποτελούν ένα προνομιακό αντικείμενο ανάλυσης. Η εστία αυτής της ανάλυσης περιλαμβάνει τις σχέσεις εκμετάλλευσης χωρίς να χρειάζεται ή να πρέπει να ενσωματώσει μία εργασιακή θεωρία της αξίας.

Δεύτερον, οι σχέσεις της παραγωγής που περιβάλλουν την εργασιακή διαδικασία χαρακτηρίζονται από μία λογική συσσώρευσης, η οποία εξαναγκάζει το κεφάλαιο σε μία συνεχή επαναστατικοποίηση των παραγωγικών διαδικασιών. Ο ανταγωνισμός ανάμεσα στις ατομικές μονάδες του κεφαλαίου και ανάμεσα στο κεφάλαιο και την εργασία, είναι μοναδικά χαρακτηριστικά του καπιταλισμού, και οδηγούν αναπόφευκτα προς αυτήν την κατεύθυνση. Αυτή η λογική της συσσώρευσης συνδέεται με ειδικά χαρακτηριστικά της εργασιακής διαδικασίας.

Τρίτον, καθώς οι μηχανισμοί της αγοράς δεν μπορούν να ρυθμίσουν από μόνοι τους την εργασιακή διαδικασία, δημιουργείται η αναγκαιότητα του ελέγχου. Για να μετατραπεί η νομική ιδιοκτησία των μέσων παραγωγής, σε πραγματική κατοχή τους, οι εργοδότες/διεύθυνση πρέπει να οικοδομήσουν δομές ελέγχου της εργασίας.

Τέταρτον, η κοινωνική σχέση ανάμεσα στο κεφάλαιο και την εργασία είναι ανταγωνιστική καθώς η σύγκρουση είναι δομικό της χαρακτηριστικό. Η εκμετάλλευση, ο αγώνας για την μεταμόρφωση της εργασιακής δύναμης σε εργασία, η απαίτηση του κεφαλαίου για έλεγχο, είναι οι παράγοντες που δημιουργούν μία ποικιλία μορφών σύγκρουσης και αντίστασης στην εργασιακή διαδικασία.

Ωστόσο καθώς αυτή η συζήτηση αναπτύσσονταν με ταχύτατους ρυθμούς ο θεωρητικός αυτός πυρήνας δέχτηκε ισχυρές πιέσεις από κριτικές που αναπτύχθηκαν στα πλαίσια αυτής της θεωρίας και στηρίζονταν σε λεπτομερείς έρευνες πλήθους εργασιακών διαδικασιών. Το σύνολο αυτών των κριτικών ενσωματώθηκαν σ' αυτήν τη θεωρία, καθώς ουσιαστικά δεν υπονόμευσαν τα θεμέλια αυτής της ανάλυσης, αλλά κυρίως τα συμπλήρωσαν και τα ισχυροποίησαν, εκλεπτύνοντας τις βασικές υποθέσεις.

Εμείς περιορίσαμε το οδοιπορικό μας, στις κριτικές που κατευθύνθηκαν σε τέσσερα κεντρικά και αλληλοσυνδεδεμένα ζητήματα, την αποειδίκευση, τη διευθυντική στρατηγική και τον έλεγχο, την οντολογία των σχέσεων εργασίας και τη σχέση της εργασιακής διαδικασίας με τις ευρύτερες κοινωνικές διαδικασίες.

Όσον αφορά το ζήτημα της αποειδίκευσης, οι πρώιμες αναλύσεις είχαν αναπτύξει την υπόθεση ότι η υποβάθμιση της εργασίας στηρίζονταν στη συνεχόμενη συσσώρευση του κεφαλαίου η οποία εξαρτώνταν από την οικειοποίηση της γνώσης της εργασίας. Έτσι η καπιταλιστική συσσώρευση είχε συνδεθεί αιτιοκρατικά με την αποειδίκευση της εργασίας στο άμεσο σημείο της παραγωγής.

Ωστόσο η ανάπτυξη της έρευνας και της θεωρίας, αναγνώρισαν ένα σημαντικό αριθμό προβλημάτων γύρω απ' αυτήν τη θέση. Η μονοδιάστατη και μονογραμμική προσέγγιση μίας απλής θέσης για την αποειδίκευση, εξιδανίκευσε παραδοσιακές μορφές «τέχνης» και της θέσης τους στη βιομηχανία, αγνόησε τις παραγωγικές ακαμψίες που δημιουργούσε η ακραία εφαρμογή της, όπως και απέτυχε να κατανοήσει το πώς οι αντιφάσεις και η αντίσταση δεν είναι απλά αποτελέσματα των προσπαθειών για την αποειδίκευση της δουλειάς αλλά έχουν και ένα σημαντικό αποτέλεσμα στη διαμόρφωση και κατεύθυνση της επιλογής εναλλακτικών στρατηγικών συσσώρευσης (Knights, D & Willmott, H 1990: 11). Επίσης οι πολιτικές ανασύνθεσης των εργασιακών καθηκόντων αναγκαστικά θεωρήθηκαν «διακοσμητικής φύσης», η ικανότητα για αντίσταση συνδέθηκε αποκλειστικά με την κατοχή γνώσης και τέχνης, περιθωριοποιήθηκε η σημασία των αγορών εργασίας, ενώ στην εργασία αποδόθηκε ένας παθητικός ρόλος που την ταυτίζει πλέον με αντικειμενικό όρο της παραγωγής.

Οι προσπάθειες που επιχείρησαν να ενσωματώσουν αυτές τις κριτικές στη θεωρία της εργασιακής διαδικασίας, κατευθύνθηκαν ή προς τη διαμόρφωση μίας πιο πολύπλοκης θέσης για τη αποειδίκευση, η οποία παρουσιάζεται πλέον σαν μία γενική τάση μέσα στην εξέλιξη της καπιταλιστικής εργασιακής διαδικασίας με εγγενείς όμως αντιφάσεις και περιορισμούς (Thompson 1983), ή προς την αναγνώριση της αποειδίκευσης σαν μία από τις δυνάμεις πολιτικές που ενδέχεται να ακολουθήσει η διεύθυνση (Friedman 1977, Littler 1990, Child 1988).

Ένα δεύτερο μεγάλο τμήμα κριτικών κατευθύνθηκε γύρω από το ζήτημα της **διευθυντικής στρατηγικής και του ελέγχου**. Στα πρώτα στάδια αυτής της συζήτησης, οι αναλύσεις αναγνωρίζοντας την ανταγωνιστική φύση των σχέσεων παραγωγής και τον ιδιαίτερο χαρακτήρα της εργασιακής δύναμης οδηγήθηκαν στην υπόθεση για την αναγκαιότητα του ελέγχου. Οι σχέσεις κεφαλαίου-εργασίας

οροθετούνται κατεξοχήν σαν σχέσεις ελέγχου, με μοναδική διάσταση τον εξαναγκασμό, ενώ η αντίσταση είναι πάντα παρούσα με μία σχέση μηδενικού αθροίσματος με τον έλεγχο. Οι αρχές του Τεϋλορισμού και κυρίως η εκτεταμένη διάκριση σύλληψης και εκτέλεσης στο άμεσο επίπεδο της παραγωγής, ταυτίζονται με την αποκλειστική διευθυντική στρατηγική ελέγχου την περίοδο του Μονοπωλιακού Καπιταλισμού.

Ωστόσο καθώς αυτή η θεωρητική συζήτηση εισέρχονταν σ'ένα στάδιο ωριμότητας, οι αδυναμίες των παραπάνω υποθέσεων έγιναν φανερές. Για τον R.Edwards (1979, 1984) τα συστήματα ελέγχου μπορούν να πάρουν μία ποικιλία μορφών, όπως ο «γραφειοκρατικός έλεγχος» ο οποίος έχει μία έμφαση στην ενσωμάτωση του εργατικού δυναμικού μέσα από πολιτικές προσωπικού και δομές καριέρας. Παράλληλα ο A.Friedman (1977α, 1977β, 1986) θεωρεί ότι η έμφαση στις «άμεσες» Τεϋλοριστικές μορφές ελέγχου, συγγέουν μία συγκεκριμένη στρατηγική για την άσκηση της διευθυντικής εξουσίας στην εργασιακή διαδικασία με την ίδια τη διευθυντική εξουσία. Έτσι η επιστημονική διεύθυνση αναγνωρίζεται σαν μία από τις διευθυντικές στρατηγικές, ενώ ταυτόχρονα οροθετείται και η εναλλακτική στρατηγική της «Υπεύθυνης Αυτονομίας» που παρέχει μεγαλύτερη αυτονομία στην άσκηση των εργασιακών καθηκόντων.

Παράλληλα κάποιοι άλλοι θεωρητικοί αρνούνται να υποπέσουν σ'αυτόν το Μαρξιστικό λειτουργισμό και να περιορίσουν τις δυναμικές του διευθυντικού ελέγχου σε μία ή δύο στρατηγικές (Knights & Willmott, 1990: 13), δίνουν έμφαση στη σημασία της συνύπαρξης διαφορετικών διαστάσεων, μηχανισμών και επιπέδων ελέγχου που διαμεσολαβούν τις σχέσεις κεφαλαίου-εργασίας (Thompson 1983, Littler 1982, 1990, Friedman 1990).

Το τρίτο σημείο γύρω από το οποίο αναπτύχθηκε αυτή η θεωρητική συζήτηση αφορούσε την **οντολογία των σχέσεων εργασίας**. Ίσως η σημαντικότερη αδυναμία στο έργο του H.Braverman (1974) αφορούσε την υπόθεση για τη διάκριση των αντικειμενικών και υποκειμενικών όψεων της εργασιακής διαδικασίας, και την εστίαση στις αντικειμενικές διαστάσεις. Το σχήμα «έλεγχος-αντίσταση» που διαμορφώθηκε στα πρώτα στάδια εξέλιξης αυτής της θεωρίας, αγνόησε επίσης σημαντικές διαστάσεις της υποκειμενικότητας στις σχέσεις εργασίας καθώς περιόριζε τα «υποκειμενικά» στο ρόλο των φορέων ταξικών σχέσεων.

Οι P.Cressey & J.MacInnes (1980) θεωρητικοποιώντας το διττό και αντιφατικό χαρακτήρα των σχέσεων εργασίας που απορρέει από το διττό δομικό χαρακτήρα της παραγωγικής διαδικασίας, δημιούργησαν κάποιες προϋποθέσεις για την αναγνώριση των υποκειμενικών δυνάμεων όχι μόνο μέσα από την ανάγκη της διεύθυνσης να αναπτύξει τη συνεργασία των εργατών αλλά και από την εξάρτηση της εργασίας που διευκολύνει την ανάπτυξη αυτής της σχέσης. Παρόμοια ο M.Burawoy (1979, 1985) ξεκινώντας από τη Μαρξική σύλληψη του διττού χαρακτήρα της παραγωγικής διαδικασίας, εστιάζει στην κεντρική αντίφαση που δημιουργείται ανάμεσα στην εξασφάλιση και την απόκρυψη της υπεραξίας, για να καταλήξει στην αναγνώριση της διάστασης της συναίνεσης και της συνεργασίας στις σχέσεις εργασίας. Οι προσεγγίσεις αυτές για πρώτη φορά στα πλαίσια αυτής της θεωρίας θέτουν ξεκάθαρα το ζήτημα της ύπαρξης και μίας άλλης διάστασης στις σχέσεις εργασίας. Δίπλα στον έλεγχο παρουσιάζεται αναγκαία η ύπαρξη της συνεργασίας, ενώ ο εξαναγκασμός συνδυάζεται με τη συναίνεση.

Η διερεύνηση αυτής της διάστασης «συνεργασίας» αποτέλεσε το επόμενο βήμα στην εξέλιξη της θεωρίας. Ο M.Burawoy (1979) θεωρώντας την αυτό-οργάνωση των εργατών αναγκαίο στοιχείο μίας αποτελεσματικής και αποδοτικής παραγωγικής διαδικασίας, εστίασε στην παραγωγή της συναίνεσης που την διαπερνούσε. Αυτή ακριβώς η οριακή πραγματοποίηση της ριζοσπαστικής ανάγκης για έλεγχο επάνω στις εργασίες τους, έγινε εν μέρει η βάση της εργατικής συναίνεσης για την καπιταλιστική παραγωγή, σε συνδυασμό με την λειτουργία των εσωτερικών αγορών εργασίας και του εσωτερικού κράτους. Επίσης ο C.Littler (1982) διέκρινε ευρύτερα επίπεδα νομιμοποίησης, όπως οι γενικοί πολιτιστικοί τύποι, ή οι περιορισμένες νομιμοποιήσεις σε αντιπαράθεση με τη συναίνεση που διαμορφώνεται στο χώρο εργασίας, καθώς εκφράζουν διαφορετικές μορφές αποδοχής. Ενώ τέλος οι D.Knights & D.Collinson (1985) συνέβαλλαν στον προσδιορισμό της διάστασης της συνεργασίας εστιάζοντας στην κοινωνικά οργανωμένη συμμόρφωση, όπου παρατηρείται μία υποχώρηση, προσαρμογή στις δομές του ελέγχου και όχι αποδοχή ενός συνόλου σχέσεων όπως στην περίπτωση της συναίνεσης.

Τέλος, στη δεκαετία του 1990, οι προσπάθειες που στράφηκαν προς μία οντολογία των σχέσεων εργασίας εστίασαν κυρίως στη συγκρότηση του «αγνοημένου υποκειμένου». Η πρόσφατη αυτή φάση ανάπτυξης της θεωρίας, ανεξάρτητα από αν έδωσε μία έμφαση στη διερεύνηση της «υπαρξιακής διάστασης της κοινωνικής αναπαραγωγής» χρησιμοποιώντας έννοιες όπως η «υπαρξιακή αβεβαιότητα», ο «φετιχισμός της ταυτότητας» και η «πνευματική προσαρμογή» (Willmott 1990, Sturdy 1992, Collinson 1994) ή υπό την επήρεια Φουκωϊκών υποθέσεων ανέλυσε τον ρόλο των μηχανισμών και τεχνολογιών της «πειθαρχικής εξουσίας» στη συγκρότηση του εργασιακού υποκειμένου (Knights 1990, Sakollosky 1992, Knights & Vurdubakis 1994), συνέβαλε σημαντικά στην προσπάθεια προσδιορισμού των σχέσεων εργασίας, παρά τη ρευστότητα και τις αδυναμίες που ακόμα την χαρακτηρίζουν.

Το τέταρτο ζήτημα, στο οποίο κατευθύνθηκε επίσης μία ομάδα κριτικών, με αποτέλεσμα να αναπτυχθεί θεωρητικά, αφορούσε τη σχετική αυτονομία της εργασιακής διαδικασίας. Στις απαρχές αυτής της θεωρίας, η ανάλυση είχε εστιαστεί σχεδόν αποκλειστικά στη σχέση κεφαλαίου-εργασίας στα στενά πλαίσια της παραγωγής, αγνοώντας τους μηχανισμούς που την συνέδεαν με ευρύτερες κοινωνικές διαδικασίες.

Καθώς η θεωρία αναπτύσσονταν και διέκρινε διαφορετικές μορφές ελέγχου, ποικιλίες διευθυντικών στρατηγικών ή εργοστασιακών καθεστώτων, αναγνωρίστηκαν κάποιοι παράγοντες, όπως οι Σχέσεις της Παραγωγής, οι Αγορές Εργασίας και Αγαθών αλλά και η Κρατική παρέμβαση, οι οποίοι είχαν καθοριστική σημασία στη διαμόρφωση των συγκεκριμένων σχέσεων εργασίας. Έτσι το «πλήρες κύκλωμα του κεφαλαίου» (Kelly, 1985) έκανε σαφές ότι η εργασιακή διαδικασία είναι μία από τις φάσεις του και προκειμένου να ερμηνευθούν οι εξελίξεις της θα πρέπει να την μελετήσουμε σε σχέση με τη διαδικασία αξιοποίησης και τις αγορές εργασίας. Παρόμοια η έννοια του «εργοστασιακού καθεστώτος» (Burawoy, 1985) ανέδειξε κάποιους μηχανισμούς σύνδεσης των κρατικών πολιτικών με τις σχέσεις εργασίας, καθιστώντας το κράτος αδιαχώριστο από την εργασιακή διαδικασία. Ενώ η σύγκριση των εργασιακών διαδικασιών στον Κρατικό Σοσιαλισμό και τον Καπιταλισμό κατέστησε κάποιες όψεις των σχέσεων της παραγωγής, όπως οι οικονομικές σχέσεις στα πλαίσια της κεντρικής οικειοποίησης, η περιορισμένη εμπορευματοποίηση της

εργασίας, και η άμεση διείσδυση των κρατικών-κομματικών οργάνων και πολιτικών στο άμεσο σημείο της παραγωγής, σε καθοριστικές μεταβλητές για τη διαμόρφωση των σχέσεων εργασίας.

Αν και έγινε σαφές πλέον απ'αυτές τις θεωρητικές προσπάθειες ότι η εργασιακή διαδικασία συνδέεται στενά με ευρύτερες κοινωνικές διαδικασίες, που διαμορφώνουν τη δυναμική των σχέσεων εργασίας, παραμένει ουσιαστικά ανοικτό το θέμα της σχετικής αυτονομίας της εργασιακής διαδικασίας και το πώς αυτή εκφράζεται στην πραγματικότητα των χώρων δουλειάς.

Η θεωρία της εργασιακής διαδικασίας, μέσα απ'αυτήν την εξέλιξη που παρακολουθήσαμε, κατάφερε να συγκροτήσει μία χαρακτηριστική και διεισδυτική προσέγγιση των σχέσεων εργασίας, συμβάλλοντας σημαντικά στο σώμα της γνώσης που σχετίζεται με ζητήματα εργασίας και απασχόλησης. Κατάφερε να υπερβεί την κατάτμηση που χαρακτήριζε αυτόν τον επιστημονικό χώρο, να προσελκύσει ανθρώπινο δυναμικό από τους συγγενείς επιστημονικούς κλάδους και τελικά να αποκτήσει μία αναγνωρισμένη θέση στη σχετική βιβλιογραφία και έρευνα. Βασικό της πλεονέκτημα σ'αυτήν την θετική εξέλιξη ήταν η δυνατότητά της να ενσωματώνει κριτικά, υποθέσεις και αναλυτικά εργαλεία από άλλους κλάδους, προκειμένου να υπερβεί τις κρίσεις που αντιμετώπισε. Έτσι στα πλαίσια της εξέλιξης της μπορεί κάποιος να διακρίνει, εκτός από τις Μαρξιστικές επιρροές της, Βεμπεριανές θέσεις, υποθέσεις και έννοιες της Οργανωτικής θεωρίας και της Βιομηχανικής Κοινωνιολογίας, αναλυτικά εργαλεία της Φουκωϊκής θεωρίας ή οπτικές που διέπουν τη Βιομηχανική Ψυχολογία. Το γεγονός αυτό συνδέεται αναμφισβήτητα με τη ρευστότητα του γνωστικού αντικειμένου και αντανακλάται στην ύπαρξη μίας πανσπερμίας αλληλοεμπλεκόμενων προσεγγίσεων που έχουν αναπτυχθεί, διατηρώντας παράλληλα τις βασικές υποθέσεις αυτής της θεωρίας.

Ωστόσο μέσα σ'αυτό το πλήθος των προσεγγίσεων που χαρακτηρίζουν τη θεωρία της εργασιακής διαδικασίας, μπορούμε να διακρίνουμε τουλάχιστον τρεις διαφορετικές οπτικές με τις οποίες προσεγγίζονται τα γνωστικά της αντικείμενα (Knights & Willmott, 1990: 38-39).

Η πρώτη οπτική υποστηρίζει την άποψη ότι η κοινωνική πραγματικότητα είναι τόσο πολύπλοκη για να μπορέσει να την συλλάβει οποιαδήποτε θεωρία. Η προσέγγιση αυτή απαιτεί τη συνεχή εξέταση των αναλύσεων της εργασιακής διαδικασίας προκειμένου να προσδιορίσει το πώς η μερική τους αντιστοιχία με κάποιες όψεις του πραγματικού κόσμου της δουλειάς μπορεί να τους παρέχει τη δυνατότητα να πραγματοποιήσουν μία συμβολή σ'αυτήν τη συζήτηση.

Η δεύτερη οπτική υποθέτει ότι υπάρχει ένα θεμελιακό σημείο-κλειδί για την κατανόηση της φύσης και των δυναμικών της κοινωνικής πραγματικότητας. Στα πλαίσια της θεωρίας για την εργασιακή διαδικασία αυτό εκφράζεται σε δύο μορφές. Έτσι η εργασιακή διαδικασία θεωρείται ότι είναι είτε ένα μέσο και αποτέλεσμα μίας εκμεταλλευτικής και αντιφατικής σχέσης μεταξύ κεφαλαίου και εργασίας, όπου η συναίνεση και η αντίσταση είναι εκφράσεις αυτής της αντιφατικότητας, είτε σαν ένα προϊόν κυριαρχίας η οποία περιλαμβάνει μία διαλεκτική ελέγχου και αντίστασης σαν έκφραση της προσπάθειας για εξασφάλιση ενός μέτρου αυτονομίας. Σ'αυτήν την περίπτωση η φύση της σχέσης διεύθυνσης-εργασίας αποδίδεται λιγότερο στην εκμεταλλευτική δομή της σχέσης κεφαλαίου-εργασίας παρά στις πιέσεις που ασκούνται από απρόσωπες δυνάμεις όπως οι αγορές και η γραφειοκρατία.

Τέλος, η τρίτη οπτική υιοθετεί τη θέση ότι η αξία οποιασδήποτε θεωρίας εξαρτάται από την απελευθερωτική της δυνατότητα. Στα πλαίσια της συζήτησης για την εργασιακή διαδικασία αυτή η θέση εκφράστηκε με δύο μορφές. Στη μία, η διάσταση της εκμετάλλευσης στην σχέση κεφαλαίου-εργασίας είναι το μόνο σημείο που πρέπει να αναλυθεί και να προσεγγιστεί η καταπίεση και η βάση για μία απελευθερωτική δράση, ενώ στην άλλη η απελευθέρωση εξαρτάται από τους πολύπλοκους τρόπους με τους οποίους καθώς συγκροτείται η υποκειμενικότητα μας αναπαράγεται η εργασιακή διαδικασία.

Μέσα στη ρευστότητα και πανσπερμία αυτής της θεωρητικής συζήτησης, οι οποίες ουσιαστικά εκφράζουν ένα ταχύτατα μεταβαλλόμενο γνωστικό αντικείμενο, έχουν διανοιχτεί με πολύ πνευματικό κόπο και μέσα από αντιφατικές και συγκρουόμενες διαδικασίες, κάποιοι θεωρητικοί δρόμοι που την διαπερνούν. Όπως επίσης έχουν οροθετηθεί κάποιες κατευθύνσεις που πρέπει να διερευνηθούν προκειμένου να αναπτυχθεί μία περισσότερο κατάλληλη θεωρητικοποίηση της καπιταλιστικής εργασιακής διαδικασίας. Μέσα σ' αυτά τα πλαίσια θα επιχειρήσουμε να διαμορφώσουμε έναν θεωρητικό προσανατολισμό ο οποίος σε αλληλεπίδραση με την εμπειρική μας έρευνα, ελπίζουμε να συμβάλουν στα ερωτήματα που θέτει αυτή η συζήτηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ. ΠΡΟΣ ΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΜΙΑΣ ΘΕΩΡΗΤΙΚΗΣ ΑΠΟΨΗΣ: ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΟΙ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΑΣ.

Έχοντας παρουσιάσει τις θεωρητικές παραδόσεις της, αλλά και την ανάπτυξη και εξέλιξη της σύγχρονης θεωρίας για την εργασιακή διαδικασία, αναδείχθηκε μία ποικιλία προσεγγίσεων, θεωρητικών κατευθύνσεων και αναλυτικών εργαλείων που χρησιμοποιήθηκαν στα πλαίσια αυτής της συζήτησης. Παράλληλα παρουσιάστηκαν και οι θεωρητικοί ιστοί που διαπερνούν το σύνολο σχεδόν αυτών των αναλύσεων καθιστώντας συνεκτική παρά τη ρευστότητα της, αυτήν τη θεωρία.

Μελετώντας τη διαλεκτική και αντιφατική φύση των διαδικασιών συγκρότησης της θεωρίας για την εργασιακή διαδικασία και λαμβάνοντας υπόψη τις σύγχρονες πρακτικές στους χώρους εργασίας, εμφανίστηκε επιτακτικό το καθήκον της οροθέτησης, διερεύνησης και ανάπτυξης κάποιων θεωρητικών και εμπειρικών προσανατολισμών που αναδείχθηκαν μέσα από αυτήν τη θεωρητική συζήτηση και έρευνα, προκειμένου να επιτευχθεί μία πιο ολοκληρωμένη θεώρηση της καπιταλιστικής εργασιακής διαδικασίας.

Παράλληλα, η σχεδόν απόλυτη ανυπαρξία σχετικής έρευνας στα πλαίσια του Ελληνικού παραδείγματος, δημιουργεί μία επιπλέον απαίτηση για τη διερεύνηση των ιδιομορφιών που χαρακτηρίζουν τις σχέσεις εργασίας στην Ελληνική Βιομηχανία σε σχέση με τα πρότυπα που έχουν καταγραφεί στη διεθνή βιβλιογραφία. Η καταγραφή αυτών των «ιδιομορφιών» μπορεί και πρέπει να ανατροφοδοτήσει τη σχετική θεωρία, παρέχοντας της νέες ευκαιρίες ανάπτυξης.

Έτσι μέσα απ'αυτές τις θεωρητικές διαδικασίες, εξελίξεις και αναγκαιότητες και με δεδομένες τις υποκειμενικές επιλογές μας, το θέμα αυτής της διατριβής διαμορφώθηκε γύρω από τη συγκρότηση της παραγωγικής διαδικασίας στην Ελληνική Βιομηχανία και συγκεκριμένα αφορά, τις σχέσεις εργασίας και τα εργοστασιακά καθεστάτα που την διέπουν. Καθώς η μελέτη μας θα κινηθεί στα ευρύτερα όρια αυτού του θεωρητικού πλαισίου, χωρίς ωστόσο να δεσμεύεται απ'αυτό όπου δεν το κρίνει αναγκαίο, οι στόχοι της διαπνέονται από τις ανησυχίες και τον προβληματισμό των τελευταίων φάσεων αυτής της συζήτησης, ενώ η κατεύθυνση τους θα είναι η συμβολή στην υπέρβαση συγκεκριμένων βασικών αδυναμιών που διέπουν αυτήν τη θεωρία.

Καταρχήν, αυτή η διατριβή θα στραφεί σε δύο θεμελιακούς γενικούς θεωρητικούς στόχους:

- Να διερευνήσει τη φύση και τη λειτουργία των σχέσεων εργασίας που αναπτύσσονται ανάμεσα στους εργαζόμενους και ανάμεσα σ'αυτούς και τη διεύθυνση/κεφάλαιο στους χώρους παραγωγής, αλλά και τους πολιτικούς μηχανισμούς που ρυθμίζουν και αναπαράγουν αυτές τις σχέσεις στο πλαίσια της παραγωγικής διαδικασίας, και
- Να προσδιορίσει και να αναλύσει κάποιους από τους ευρύτερους κοινωνικούς και οικονομικούς παράγοντες που διαμορφώνουν τη μορφή και τη δυναμική των σχέσεων εργασίας και των πολιτικών μηχανισμών που τις ρυθμίζουν.

Καθεμία από αυτές τις θεμελιακές κατευθύνσεις της ανάλυσης, μπορεί και πρέπει να διακριθεί σε επιμέρους στόχους προκειμένου να εξασφαλιστεί η σαφήνεια και η αρτιότερη θεωρητική και εμπειρική προσέγγιση των ζητημάτων μας.

Έτσι όσον αφορά την προσέγγιση στον πρώτο θεμελιακό στόχο της έρευνας, αυτή διαμεσολαβείται ουσιαστικά από την επίτευξη μίας σειράς επιμέρους ομάδων στόχων:

- Πρώτον σ'ένα γενικό επίπεδο αφαίρεσης, θα πρέπει να αναδειχθεί το είδος της σχέσης που αναπτύσσεται ανάμεσα στις ευρύτερες σχέσεις παραγωγής που χαρακτηρίζουν τον τρόπο παραγωγής και τις σχέσεις εργασίας που διέπουν την εργασιακή διαδικασία.
- Δεύτερον, σ'ένα πιο συγκεκριμένο επίπεδο αναφοράς και εντός αυτών των δομικών πλαισίων θα πρέπει να αναλύσουμε τις πρωτογενείς διευθυντικές πρωτοβουλίες ως προς την εργασία, που παίρνουν τη μορφή στρατηγικών ή πολιτικών. Παράλληλα θα πρέπει να αναγνωρίσουμε την ύπαρξη ή μη αντίστοιχων συνδικαλιστικών ή εργατικών στρατηγικών με επίπεδο αναφοράς την εργασιακή διαδικασία. Στο επίπεδο αυτό, η ανάλυση πρέπει να γίνει κατά μήκος διαφόρων εργασιακών ομάδων και στη βάση συγκεκριμένων χώρων της εργασιακής διαδικασίας. Έτσι εκτός από τη σύνδεση με το επίπεδο των δομών και τη σχέση μεταξύ διευθυντικών και εργατικών στρατηγικών, θα αναζητηθεί και θα αναλυθεί η ορθολογικότητά τους, η σχέση των στόχων των πολιτικών με τα τελικά αποτελέσματα που επιφέρουν, η κεντρικότητα αυτών των στρατηγικών στα πλαίσια των συνολικών δραστηριοτήτων, η επίδραση τους στις οργανωτικές δομές, η αντιφατικότητά τους και τέλος οι πιθανές κατηγοριοποιήσεις τους.
- Τρίτο, στο επίπεδο της πράξης και της πρακτικής αυτών των πολιτικών, θα επιχειρήσουμε να διερευνήσουμε το πώς παράγονται, λειτουργούν, οργανώνονται και αλληλοδιαμορφώνονται, ο έλεγχος, η αντίσταση, η συμμόρφωση και η συναίνεση, μέσα από διαδικασίες σύγκρουσης και διαπραγματεύσεως που διέπουν την εργασιακή διαδικασία. Η διαλεκτική σχέση ανάμεσα στις υπαρξιακές και ιστορικές διαστάσεις της πράξης, σ'αυτό κυρίως το επίπεδο πρέπει να αναλυθεί προκειμένου να διερευνηθεί ο ρόλος του υποκειμένου στην εργασιακή διαδικασία.
- Τέλος όσον αφορά το δεύτερο θεμελιακό στόχο της έρευνας, που αφορά τους ευρύτερους κοινωνικούς και οικονομικούς παράγοντες που σχετίζονται με την παραγωγική διαδικασία, θα πρέπει καταρχήν να εντοπίσουμε ποιοι είναι αυτοί οι παράγοντες, το είδος της σχέσης που αναπτύσσει ο καθένας με τις σχέσεις εργασίας και τα εργοστασιακά καθεστάτα, την πιθανή αλληλοδιαμόρφωσή τους, τη σχέση τους με συγκεκριμένους χώρους της εργασιακής διαδικασίας και τέλος τη διαμεσολάβηση των επιρροών τους απ'άλλες μεταβλητές.

Επιτυγχάνοντας το σύνολο αυτών των στόχων θα έχουμε μπορέσει να αναδείξουμε, με μία ολική αλλά συγκεκριμένη προσέγγιση, ένα σημαντικό μέρος του πολύπλοκου πλέγματος σχέσεων στο οποίο εισέρχονται οι άνθρωποι των κοινωνιών μας στην προσπάθειά τους να παράγουν αγαθά και υπηρεσίες. Για να μπορέσουμε όμως να καταφέρουμε κάτι τέτοιο θα πρέπει η εμπειρική μας έρευνα να προσανατολιστεί από συγκεκριμένες υποθέσεις εργασίας. Στα πλαίσια αυτής της θεωρητικής συζήτησης και με δεδομένους τους ερευνητικούς μας στόχους, διαμορφώσαμε ένα σύνολο υποθέσεων εργασίας οι οποίες κατεύθυναν την ερευνητική μας προσπάθεια. Τόσο μέσα από το θεωρητικό μας οδοιπορικό στη διεθνή

βιβλιογραφία όσο και από την επαφή μας με τους χώρους εργασίας, σχηματίστηκαν αυτές οι υποθέσεις εργασίας μ'ένα τέτοιο τρόπο, που όχι μόνο σκοπεύουν να επαληθευθούν ή όχι αλλά και να διευκολύνουν τη διερεύνηση άγνωστων θεωρητικών πεδίων για την ελληνική πραγματικότητα.

Εμείς πιστεύουμε και θα επιχειρήσουμε να το τεκμηριώσουμε και για τα ελληνικά δεδομένα, ότι η θεωρία της εργασιακής διαδικασίας μπορεί καταρχήν να εξασφαλίσει μία βιώσιμη γενική θεωρητική δομή για την κατανόηση της καπιταλιστικής εργασιακής διαδικασίας. Μία τέτοια θεωρητική δομή είναι αναγκαία προκειμένου να αποφευχθεί ο κίνδυνος της επιστροφής σε μία εμπειρική παράδοση συσσώρευσης περιπτώσιακών μελετών (Thompson, 1990: 96) αλλά και ο κατακερματισμός που χαρακτήριζε αυτόν το θεωρητικό χώρο.

Οι υποθέσεις εργασίας μας καταρχήν θα στηριχθούν και θα προέλθουν από τους θεωρητικούς θεμέλιους λίθους αυτής της συζήτησης, χωρίς αυτό να υπονοεί ότι θα υπεραμυνθούμε οποιασδήποτε «ορθοδοξίας». Η ανάπτυξη της κριτικής αξιολόγησης αυτής της συζήτησης εξασφαλίζει νέα σημεία εκκίνησης για την έρευνα χωρίς να διαρρηγνύει όμως τον συνεκτικό ιστό αυτής της θεωρίας, στον οποίο άλλωστε στηρίζεται και η δική μας θεωρητική θέση.

Η παρουσίαση των υποθέσεων εργασίας μας, θα στηριχθεί σε τρία διαφορετικά επίπεδα ανάλυσης που αντιστοιχούν και σε διαφορετικά επίπεδα αφαίρεσης, προκειμένου να αποφύγουμε την εννοιολογική σύγχυση που χαρακτηρίζει συχνά τη θεωρία. Κάθε έννοια αλλά και κοινωνική σχέση στα πλαίσια της εργασιακής διαδικασίας, αποκτά διαφορετική σημασία και νόημα, ανάλογα με το επίπεδο ανάλυσης στο οποίο αναφέρεται. Η μεθοδολογική αυτή διάκριση είναι σημαντική για ένα σαφή εννοιολογικό προσδιορισμό αλλά και προκειμένου η μελέτη μας να ανταποκριθεί σε αναλυτικά προβλήματα όμως η σχέση δομής-δράσης. Μία προσέγγιση σε όρους επιπέδων ανάλυσης μπορεί από μόνη της να μην αποτελεί τη λύση σ'αυτό το κεντρικό πρόβλημα κάθε εμπειρικής έρευνας, αλλά τουλάχιστον το αναγνωρίζει και δημιουργεί κάποιες ευνοϊκές συνθήκες για το χειρισμό του. Έτσι τα περισσότερα θεμελιακά επίπεδα δημιουργούν τις συνθήκες λειτουργίας των πιο συγκεκριμένων επιπέδων, θέτοντάς τους περιορισμούς και όρια, χωρίς όμως να καθορίσουν επακριβώς το τι συμβαίνει σ'αυτά, ενώ ταυτόχρονα υπάρχουν και επιρροές αντίστροφης κατεύθυνσης.

Για τις ανάγκες αυτής της έρευνας διακρίναμε αρχικά τρία επίπεδα ανάλυσης: (i) το πιο θεμελιακό επίπεδο αφορά τα χαρακτηριστικά και τη λειτουργία του **τρόπου παραγωγής** και των σχέσεων της παραγωγής, (ii) το ενδιάμεσο επίπεδο ανάλυσης σχετίζεται με την **παραγωγική διαδικασία**, τις γενικές αρχές οργάνωσης που την διέπουν και τις στρατηγικές που την χαρακτηρίζουν και (iii) το τελευταίο επίπεδο ανάλυσης αλλά το πιο αποφασιστικό για τους σκοπούς της μελέτης μας, αφορά τη **συγκυριακή λειτουργία της εργασιακής διαδικασίας**, των κοινωνικών σχέσεων στην παραγωγή και των πολιτικών μηχανισμών που τις ρυθμίζουν.

Έτσι όσον αφορά το ευρύτερο και θεμελιακό δομικό πλαίσιο μέσα στο οποίο θα προσεγγίσουμε τις σχέσεις εργασίας, πρόκειται για τον καπιταλιστικό τρόπο παραγωγής μέσα στον οποίο εντάσσονται. Αυτός ο τρόπος παραγωγής χαρακτηρίζεται από την αναγκαιότητα μίας συνεχούς κεφαλαιακής συσσώρευσης και από το δομικό ανταγωνισμό και σύγκρουση ανάμεσα στο κεφάλαιο και την εργασία. Η συσσώρευση

στα πλαίσια αυτού του τρόπου παραγωγής είναι ιδιωτική και πραγματοποιείται μέσα από την αναζήτηση του κέρδους στα πλαίσια του ανταγωνισμού των αγορών. Η λογική της συσσώρευσης οδηγεί το κεφάλαιο σε μία συνεχή επαναστατικοποίηση των παραγωγικών διαδικασιών, δημιουργώντας μία εγγενή τάση ανάθεσης όλο και περισσότερων εργασιακών καθηκόντων στα τεχνολογικά μέσα, γεγονός που εκφράζεται στην όλο και μεγαλύτερη επέκταση της μηχανοποίησης και αυτοματοποίησης της εργασιακής διαδικασίας. Η τάση αυτή είναι φυσικό όλο και περισσότερο όχι μόνο να περιορίζει το ζωτικό χώρο των εργασιακών δραστηριοτήτων, αλλά κυρίως να αποσπά σημαντικές διαστάσεις «σύλληψης» που σχετίζονται με τη συνολική λειτουργία και το σχεδιασμό του παραγωγικού συστήματος.

Ωστόσο η επαναστατικοποίηση των παραγωγικών διαδικασιών δεν προέρχεται μόνο από τον ανταγωνισμό ανάμεσα στις μονάδες του κεφαλαίου αλλά και από τη δομική σύγκρουση ανάμεσα στο κεφάλαιο και την εργασία, ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό που διέπει αυτόν τον τρόπο παραγωγής.

Στα πλαίσια αυτού του τρόπου παραγωγής και σ' αυτό το επίπεδο αναφοράς, η ιδιοκτησία και ο έλεγχος των μέσων παραγωγής χαρακτηρίζουν το κεφάλαιο. Ενώ η εργασία είναι αναγκασμένη μέσα από τους μηχανισμούς της αγοράς εργασίας να πουλήσει την εργασιακή της δύναμη προκειμένου να εξασφαλίσει τα μέσα επιβίωσής της. Έτσι στα πλαίσια της παραγωγικής διαδικασίας όπου το κεφάλαιο και η εργασία συναντιούνται, το κεφάλαιο εισέρχεται έχοντας την ιδιοκτησία και τον έλεγχο των μέσων παραγωγής αλλά κάτω από την πίεση και την αβεβαιότητα του ανταγωνισμού της αγοράς, ενώ η εργασία ουσιαστικά σέρνεται σ' αυτήν, κάτω από την αβεβαιότητα της αγοράς εργασίας, προκειμένου να εξασφαλίσει τους όρους επιβίωσής της. Στα πλαίσια αυτών των σχέσεων της παραγωγής η εκμετάλλευση λαμβάνει χώρα στην παραγωγική διαδικασία, μέσα από το συμβόλαιο εργασίας και γι' αυτό λαμβάνει μία μη-ευδιάκριτη μορφή. Η διάκριση ανάμεσα στην αναγκαία και πλεονάζουσα εργασία δεν είναι φανερή στον καπιταλισμό σ' αντίθεση μ' άλλους τρόπους παραγωγής¹, γι' αυτό και δεν είναι ξεκάθαρη η διάκριση ανάμεσα στη δουλειά που απαιτείται για την αναπαραγωγή της εργασιακής δύναμης και των μέσων παραγωγής και τη δουλειά που δημιουργεί μία υπεραξία.

Η σχέση κεφαλαίου-εργασίας σ' αυτό το επίπεδο ανάλυσης είναι κυρίως μία οικονομική σχέση ή μία σχέση σ' όρους ανταλλακτικής αξίας, γι' αυτό και είναι «μηδενικού αθροίσματος». Δηλαδή τα συμφέροντα και οι στόχοι του κεφαλαίου είναι πάντα αντίθετα μ' αυτά της εργασίας, γι' αυτό και ένας δομικός ανταγωνισμός ή μία ταξική πάλη χαρακτηρίζει τα μέρη αυτής της σχέσης. Πράγματι καθώς οι διαδικασίες παραγωγής και ανταλλαγής συνδέονται εσωτερικά, η καπιταλιστική παραγωγή διέπεται από το νόμο της αξίας και συγκεκριμένα από την παραγωγή υπεραξίας, καθιστώντας δομικό τον ανταγωνισμό κεφαλαίου-εργασίας.

Τα ιδιαίτερα στοιχεία που παρέχουν μία δυναμική σ' αυτές τις σχέσεις παραγωγής, είναι η ταξική σύγκρουση κεφαλαίου-εργασίας αλλά και οι ενδογενείς αντιφάσεις τους που εκφράζεται μέσα από τη λειτουργία της αγοράς. Για παράδειγμα ο ανταγωνισμός ανάμεσα στις ατομικές μονάδες κεφαλαίου στα πλαίσια της αγοράς τείνει να οδηγήσει σε μία πτώση του ποσοστού κέρδους, δημιουργώντας μία κεντρική αντίφαση με τις αναγκαιότητες της διαδικασίας συσσώρευσης.

¹ Όπως για παράδειγμα στο φεουδαρχικό και δουλοκτητικό σύστημα όπου η απόσπαση του υπερπροϊόντος παίρνει πιο ξεκάθαρες μορφές (Burawoy, 1985: 29-32, Edwards, P.K. 1986: 60-69).

Οι σχέσεις παραγωγής που χαρακτηρίζουν αυτό το επίπεδο ανάλυσης, διαμορφώνουν λοιπόν δύο θεμελιακές τάσεις που θέτουν σημαντικούς περιορισμούς και όρια στις σχέσεις εργασίας στην εργασιακή διαδικασία.

Καταρχήν διαμορφώνεται μία τάση αυξημένης μηχανοποίησης και αυτοματοποίησης των παραγωγικών διαδικασιών η οποία δημιουργεί μία συνεχώς αυξανόμενη υπαγωγή της «ζωντανής» εργασίας στα μέσα παραγωγής². Ο ζωτικός χώρος των εργασιακών δραστηριοτήτων και ο ρόλος που αποδίδεται στην εργασία στη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας, περιορίζεται συνεχώς τόσο σε απόλυτο όσο και σε σχετικό μέγεθος. Έτσι εκτός από το ότι περιορίζεται συνεχώς το σύνολο των εργασιακών καθηκόντων, εκτός από το ότι τα μέσα παραγωγής θέτουν πλέον τους όρους και τις συνθήκες εργασίας, ταυτόχρονα αλλάζει και η φύση των εργασιακών καθηκόντων καθώς περιορίζονται οι άμεσες παραγωγικές δραστηριότητες που εκτελεί η εργασία.

Η δεύτερη θεμελιακή τάση έχει τις ρίζες της επίσης στις διαδικασίες συσσώρευσης αλλά και στην ανταγωνιστική σχέση κεφαλαίου-εργασίας. Έτσι οι αναγκαιότητες της συσσώρευσης, της αναζήτησης του κέρδους μέσα από τον ανταγωνισμό της αγοράς, αλλά και του δομικού ανταγωνισμού με την εργασία, οδηγούν το κεφάλαιο αλλά και την εργασία σε μία κατάσταση συνεχούς αβεβαιότητας. Έτσι από τη μεριά του κεφαλαίου, μπορεί το κέρδος να εμφανίζεται μέσα από τις λειτουργίες της αγοράς, αλλά δημιουργείται στα πλαίσια της παραγωγής. Και αυτό σημαίνει ότι η αναπαραγωγή των σχέσεων παραγωγής εξαρτάται καταρχήν και πρώτιστα από τις σχέσεις στην παραγωγή, με αποτέλεσμα το κεφάλαιο προκειμένου να αναπαραχθεί να οδηγείται σ'έναν συγκεντρωτισμό του ελέγχου³ στα πλαίσια της εργασιακής διαδικασίας. Από την άλλη μεριά, η εργασία εξαρτώμενη από το κεφάλαιο αντιμετωπίζει μία διπλή ανασφάλεια που περιορίζει τις δυνατότητες ανασκευής αυτού του συγκεντρωτισμού του ελέγχου. Πράγματι η εργασία σ'αυτό το επίπεδο ανάλυσης αντιμετωπίζει τόσο την αυθαίρετη υπαγωγή της στο κεφάλαιο όσο και τις επιπτώσεις από τις διακυμάνσεις της αγοράς. Η θεμελιακή αυτή τάση συγκεντρωτισμού δεν ταυτίζεται με έναν απαράβατο νόμο, αλλά αναδεικνύει σ'αυτό το επίπεδο ανάλυσης την ύπαρξη σημαντικών περιορισμών αλλά και ορίων σ'οποιασδήποτε προσπάθεια επιχειρεί να περιορίσει τις ιεραρχικές σχέσεις, να αναβαθμίσει το ρόλο της εργασίας ή να ξανά-ενοποιήσει όψεις σύλληψης και εκτέλεσης.

Μπορούμε επομένως καταρχήν να υποστηρίξουμε ότι η «γενική φύση» των σχέσεων εργασίας καθορίζεται καταρχήν από τις παραγωγικές σχέσεις μέσα στις οποίες εντάσσονται. Έτσι οι καπιταλιστικές σχέσεις παραγωγής αποκλείουν τη δημιουργία σχέσεων εργασίας που να έχουν στο κέντρο τους πραγματικά τον εργαζόμενο σαν ανεξάρτητη υπόσταση, και αυτό γιατί ταυτίζουν την φύση της εργασίας με την εξαρτημένη και αλλοτριωμένη από τα μέσα παραγωγής εργασία. Παράλληλα οι κυρίαρχες τάσεις είναι, της συνεχώς αυξανόμενης υπαγωγής της

² Όπως θα δούμε στα άλλα επίπεδα ανάλυσης, ανάλογα με τη φύση και τον τύπο της τεχνολογίας που χρησιμοποιείται, διαφοροποιείται η ισχύς αυτής της τάσης.

³ Στα άλλα επίπεδα ανάλυσης θα δούμε ότι αυτή η τάση συγκεντρωτισμού του ελέγχου, εξαρτάται από την κατάσταση του ανταγωνισμού στις αγορές αλλά και με τους συσχετισμούς δύναμης σε σχέση με την εργασία.

εργασίας στο παραγωγικό σύστημα μέσα από ένα όλο και περιορισμένο ρόλο, και η ταυτόχρονη συγκεντροποίηση του ελέγχου στην πλευρά του κεφαλαίου.

Το δεύτερο επίπεδο ανάλυσης, αφορά τη **λειτουργία της παραγωγικής διαδικασίας** στα πλαίσια των παραπάνω περιορισμών και ορίων που θέτουν οι καπιταλιστικές σχέσεις της παραγωγής. Με τον όρο παραγωγική διαδικασία εκφράζουμε όχι μόνο τις δραστηριότητες της δουλειάς (εργασιακή διαδικασία), αλλά και τις κοινωνικές σχέσεις (σχέσεις εργασίας) οι οποίες διαμορφώνονται στα πλαίσια τους, ανάμεσα στους εργαζόμενους και ανάμεσα σ'αυτούς και τη διεύθυνση\κεφάλαιο, όπως και τους πολιτικό\ιδεολογικούς μηχανισμούς που τις ρυθμίζουν.

Η παραγωγική διαδικασία σ'αυτό το επίπεδο ανάλυσης, είναι ένας κοινωνικός «χώρος» κεντρικής σημασίας για όλους τους συμμετέχοντες σ'αυτήν, ο οποίος περιλαμβάνει ιδιαίτερες αντιφάσεις οι οποίες δεν είναι απλές αντανακλάσεις των δυνάμεων και των τάσεων που χαρακτηρίζουν τον τρόπο παραγωγής. Το κεντρικό πρόβλημα της καπιταλιστικής παραγωγικής διαδικασίας είναι η αναγκαιότητα του **ελέγχου**. Καθώς το κεφάλαιο αγοράζει εργασιακή δύναμη ή ικανότητα για εργασία⁴, αντιμετωπίζει την ιδιόμορφη φύση αυτού του εμπορεύματος. Η ιδιομορφία του είναι ότι η αξία χρήσης του δεν εμφανίζεται αμέσως με την ανταλλαγή, αλλά και ότι ελέγχεται από μία ανεξάρτητη ως προς το κεφάλαιο βούληση. Έτσι το πρόβλημα που έχει πάντα να αντιμετωπίζει το κεφάλαιο είναι η εμφάνιση της αξίας χρήσης της εργατικής δύναμης με την ενεργό εκδήλωσή της. Η χρήση όμως της εργατικής δύναμης είναι η ίδια η εργασία, επομένως το κεντρικό πρόβλημα του ελέγχου σχετίζεται με την μετατροπή της εργατικής δύναμης σε χρήσιμη για το κεφάλαιο εργασία, στα πλαίσια ενός δομικού ανταγωνισμού που χαρακτηρίζει τον τρόπο παραγωγής.

Καθώς οι μηχανισμοί της αγοράς δεν μπορούν να ρυθμίσουν την εργασιακή και παραγωγική διαδικασία από μόνοι τους, είναι αναγκαία για το κεφάλαιο, η οικοδόμηση εσωτερικών δομών ελέγχου. Η διεθνή έρευνα και εμπειρία έχει αποδείξει ότι δεν υπάρχει ένα μοντέλο ελέγχου της εργασίας. Αντίθετα υπάρχει μία ευρύτατη ποικιλία μέσων που κατανέμονται κατά μήκος όλων των όψεων της εργασιακής διαδικασίας και πολλές φορές και σε διαστάσεις της έξω-εργασιακής ζωής που κρίνονται κρίσιμες για τη λειτουργία της παραγωγικής διαδικασίας. Επομένως, οι υποθέσεις μας καταρχήν κινούνται ενάντια στις προσπάθειες που διαμορφώνουν κάποιους περιορισμένους ιδεατούς τύπους τρόπων ελέγχου, καθώς θεωρούμε ότι η διεύθυνση\κεφάλαιο αντιμετωπίζει σε κάθε περίπτωση ιδιαίτερες αντιφάσεις, όπως θα δούμε και στο επόμενο επίπεδο ανάλυσης.

Βασική μας υπόθεση και σ'αυτό το επίπεδο ανάλυσης είναι η προνομιακή θέση που κατέχει στο σύνολο των ερμηνευτικών παραγόντων για την παραγωγική διαδικασία, η σχέση κεφαλαίου-εργασίας. Ωστόσο σ'αυτό το επίπεδο ανάλυσης, η σχέση κεφαλαίου-εργασίας δεν είναι μία απλή προέκταση των ταξικών σχέσεων που χαρακτηρίζουν τον τρόπο παραγωγής, καθώς λειτουργεί στα πλαίσια ενός σχετικά αυτόνομου χώρου με ιδιαίτερες αντιφάσεις.

⁴ «Το σύνολο των φυσικών και πνευματικών ικανοτήτων που υπάρχουν στο σώμα, στη ζωντανή προσωπικότητα ενός ανθρώπου και που τις βάζει σε κίνηση κάθε φορά που παράγει οποιουδήποτε είδους αξίες χρήσης», (Marx, 1978: 180).

Έτσι σε όρους ανταλλακτικής αξίας, δηλαδή στα πλαίσια της διαδικασίας αξιολόγησης, η σχέση αυτή είναι ανταγωνιστική, μηδενικού αθροίσματος και με κυρίαρχες διαστάσεις τον έλεγχο και την αντίσταση. Πιο συγκεκριμένα, η εκμετάλλευση, ο αγώνας για τη μετατροπή της εργασιακής δύναμης σε εργασία αλλά και η αναζήτηση ελέγχου επάνω στις συνθήκες που ρυθμίζουν την ανταλλαγή μισθού-προσπάθειας, είναι σημαντικοί παράγοντες που διαμορφώνουν μία ποικιλία μορφών σύγκρουσης και αντίστασης (Thompson, 1990: 101).

Ωστόσο ταυτόχρονα, στα πλαίσια της εργασιακής διαδικασίας και σε όρους αξιών χρήσης, η σχέση κεφαλαίου-εργασίας παρουσιάζει μία διάσταση συνεργασίας. Πράγματι, καθώς το κεφάλαιο είναι αναγκασμένο να επαναστατικοποιεί συνεχώς την παραγωγή και το ρόλο της εργασίας σ' αυτήν, δεν μπορεί να στηρίζεται αποκλειστικά στον έλεγχο και τον εξαναγκασμό. Η εργατική συνεργασία, οι δημιουργικές και παραγωγικές δυνάμεις της εργασίας, η αυτό-οργάνωση και η συναίνεση είναι αναγκαίες, για μία περισσότερο αποδοτική και αποτελεσματική παραγωγική διαδικασία. Από την άλλη μεριά η εργασία προκειμένου να διατηρήσει την όποια σχέση της με τα μέσα παραγωγής μέσω της επιβίωσης της ατομικής μονάδας κεφαλαίου, αλλά και σαν μία προσαρμογή στις οργανωτικές συνθήκες και ρουτίνες που θα της επιτρέψει ένα σχετικό έλεγχο του εργασιακού χώρου και χρόνου, αναπτύσσει αντίστοιχες διαστάσεις συνεργασίας. Καθίσταται επομένως η συνεργασία και οι διαστάσεις της όπως η συναίνεση και η κοινωνικά οργανωμένη συμμόρφωση δομικές διαστάσεις της καπιταλιστικής εργασιακής διαδικασίας.

Αναγνωρίζοντας ωστόσο ότι η παραγωγική διαδικασία συνθέτει ταυτόχρονα τις δύο παραπάνω διαδικασίες, οι οποίες αποτελούν αδιαχώριστα τμήματά της, μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι σ' αυτό το επίπεδο ανάλυσης η σχέση κεφαλαίου-εργασίας χαρακτηρίζεται από μία διττή αντιφατικότητα. Η σύγκρουση και η συνεργασία εμφανίζονται σαν αδιαχώριστα φαινόμενα που παράγονται ταυτόχρονα από την ίδια διαδικασία στα πλαίσια της παραγωγής. Ο έλεγχος και η αντίσταση, η συναίνεση και η συμμόρφωση, συνυπάρχουν λοιπόν και αλληλοδιαμορφώνονται στα πλαίσια της παραγωγικής διαδικασίας. Αυτό μας οδηγεί να υποθέσουμε ότι τα «συμφέροντα» του κεφαλαίου και εργασίας, στα πλαίσια αυτού του επιπέδου ανάλυσης, δεν ταυτίζονται με τα ευρύτερα ταξικά συμφέροντα, αλλά οργανώνονται και διαμορφώνονται από την συγκεκριμένη κάθε φορά μορφή και συγκρότηση των σχέσεων εργασίας, καθιστώντας σαφή την σχετική αυτονομία της παραγωγικής διαδικασίας.

Στα πλαίσια αυτής της δομικής διττής αντιφατικότητας ανάμεσα στο κεφάλαιο και την εργασία, συγκροτούνται και οι αντίστοιχες στρατηγικές τους. Καταρχήν όσον αφορά τις διευθυντικές/εργοδοτικές στρατηγικές ως προς την εργασία, θα πρέπει να αναγνωρίσουμε ότι αποτελούν **πρωτογενείς πρωτοβουλίες** για την οργάνωση της παραγωγικής διαδικασίας, οι οποίες απορρέουν από τα δικαιώματα ιδιοκτησίας. Πρωτοβουλίες οι οποίες αφορούν **προγραμματικές επιλογές** της διεύθυνσης/κεφαλαίου ανάμεσα σε εναλλακτικότητες οι οποίες δημιουργούνται από την αντιφατικότητα του δομικού πλαισίου, την οποία όμως δεν μπορούν να υπερβούν ικανοποιητικά αλλά μόνο να της δώσουν άλλη μορφή. Οι προγραμματικές αυτές επιλογές της διεύθυνσης/κεφαλαίου κινούνται ανάμεσα στα όρια που θέτουν οι γενικές τάσεις που χαρακτηρίζουν τον τρόπο παραγωγής αλλά και μέσα στους

περιορισμούς που συγκροτεί η διττή αντιφατική σχέση κεφαλαίου/διεύθυνσης – εργασίας στα πλαίσια της παραγωγικής διαδικασίας.

Οι διευθυντικές προγραμματικές επιλογές ως προς την εργασία, στα πλαίσια που αναφέραμε προηγουμένως, μπορούν να πάρουν μία μεγάλη ποικιλία μορφών, όπως και να χρησιμοποιήσουν έναν μεγάλο αριθμό μέσων. Ωστόσο, στηριζόμενοι στη διττή αντιφατική σχέση κεφαλαίου/εργασίας που αναδείξαμε παραπάνω, μπορούμε να διακρίνουμε δύο βασικές κατευθύνσεις, ή τα δύο ακραία σημεία μίας συνέχειας πάνω στην οποία κινούνται αυτές οι επιλογές.

Έτσι η μία βασική κατεύθυνση των προγραμματικών επιλογών του κεφαλαίου/διεύθυνσης, αφορά τις προσπάθειες για την απόσπαση της συνεργασίας της εργασίας, παρέχοντας σχετική αυτονομία και υπευθυνότητα, προκειμένου να αναδειχθούν και να αναπτυχθούν οι δημιουργικές και καθολικές ικανότητές της, που τόσο είναι αναγκαίες για μία αποδοτική και αποτελεσματική παραγωγική διαδικασία. Η στρατηγική αυτή, καθώς μεταβιβάζει σημαντικά τμήματα ελέγχου της εργασιακής διαδικασίας στην εργασία, αντιμετωπίζει την αντίφαση της χρήσης αυτού του ελέγχου από την εργασία για σκοπούς που έρχονται σε σύγκρουση με τα συμφέροντα της διεύθυνσης, ενώ θέτει και περιορισμούς στη διαδικασία συσσώρευσης τόσο με το αυξημένο κόστος εγκαθίδρυσης και λειτουργίας της, όσο και μέσο του περιορισμού της συγκεντροποίησης του ελέγχου της εργασιακής διαδικασίας από το κεφάλαιο.

Η δεύτερη βασική κατεύθυνση των διευθυντικών στρατηγικών, αφορά τις προσπάθειες που επιχειρούν να αφαιρέσουν από την εργασία κάθε στοιχείο «διεύθυνσης», δημιουργικότητας και πρωτοβουλίας, περιορίζοντας τους εργαζόμενους σε στενά, καθοριζόμενες και ελεγχόμενες εργασιακές δραστηριότητες, με σκοπό να συγκεντρωποιήσουν τον έλεγχο της εργασιακής διαδικασίας στη διεύθυνση και να περιορίσουν το κόστος εργασίας. Ωστόσο η υπόθεση και αυτής της κατεύθυνσης των στρατηγικών είναι ανέφικτη. Η εργασιακή διαδικασία όχι μόνο δε θα εμφανίζει εικόνα μίας αρμονικά λειτουργούσας μηχανής, αλλά θα αντιμετωπίζει και σημαντικά λειτουργικά προβλήματα, όταν η εργασία θα μεταχειριστεί σαν ένας ακόμα παράγοντας της παραγωγής. Έτσι οι προσπάθειες να μεταχειριστούν οι εργαζόμενοι σαν «μηχανές» αγνοούν τόσο την αναγκαιότητα της συνεργασίας για την εργασιακή διαδικασία, όσο και τη δυνατότητα των εργατών να διατηρήσουν μορφές αυτό-οργάνωσης που ρυθμίζουν τις συνθήκες απασχόλησής τους, σε πείσμα των μηχανισμών ελέγχου και του εξαναγκασμού.

Ωστόσο, αν για το κεφάλαιο/διεύθυνση οι στρατηγικές αυτές είχαν τη συγκεκριμένη μορφή των πρωτογενών προγραμματικών επιλογών, η εργασία εντάσσονταν στα πλαίσια αυτής της πρωτοβουλίας του κεφαλαίου και πιθανόν οι επιλογές της ανάμεσα στις εναλλακτικότητες να είναι περισσότερο αποσπασματικές και κατακερματισμένες παρά προγραμματικές. Ταυτόχρονα αν για το κεφάλαιο/διεύθυνση αυτές οι στρατηγικές είχαν συγκεκριμένο, αν και ανέφικτο στόχο, τον ολοκληρωτικό έλεγχο της εργασίας, για να μπορεί απρόσκοπτα να παράγεται η υπεραξία και ανεμπόδιστα να λειτουργεί η διαδικασία συσσώρευσης, για την εργασία η κατάσταση είναι περισσότερο συγκεκριμένη καθώς δεν έχει έναν ακριβώς αντίστοιχο στόχο. Αν και οι πολιτικές της εργασίας απέναντι στο κεφάλαιο/διεύθυνση στα πλαίσια της εργασιακής διαδικασίας δεν έχουν έναν ακριβώς αντίθετο στόχο όπως της αντίστασης στη δημιουργία της υπεραξίας, ωστόσο πρέπει να αντιμετωπίσουν την εξουσία του κεφαλαίου στην εργασιακή διαδικασία. Οι κατευθύνσεις των πολιτικών

της εργασίας απέναντι στον έλεγχο και την εξουσία του κεφαλαίου στους χώρους παραγωγής, αφορούν ή την προσαρμογή στη διευθυντική εξουσία ή τις προσπάθειες τροποποίησής της. Στην πρώτη περίπτωση, η εργασία αντιμετωπίζει την αντίφαση ότι προσαρμόζεται σε διαδικασίες που ουσιαστικά υπονομεύουν την ισχύ της, στο συσχετισμό δύναμης σ' όρους ανταλλακτικής αξίας, ενώ στη δεύτερη περίπτωση η ακραία αντίσταση υπονομεύει τη βιωσιμότητα της συγκεκριμένης μονάδας κεφαλαίου και άρα τη σχέση απασχόλησης της εργασίας.

Οι γενικές αυτές κατευθύνσεις των στρατηγικών της διεύθυνσης\κεφαλαίου και της εργασίας, μέσα από τη διαπλοκή και αλληλεξάρτησή τους κατά μήκος διαφορετικών όψεων της εργασιακής διαδικασίας, διαμορφώνουν τα όρια και τους περιορισμούς μέσα στα οποία κινούνται οι συγκεκριμένες σχέσεις εργασίας, όπως θα δούμε στο επόμενο επίπεδο ανάλυσης.

Ωστόσο η σχέση κεφαλαίου-εργασίας στα πλαίσια της παραγωγικής διαδικασίας αν και άμεσα διαμορφώνει αλλά και διαμορφώνεται από τις οργανωτικές δομές και τους πολιτικούς μηχανισμούς ρύθμισης της, διαμεσολαβείται από κάποιες ευρύτερες κοινωνικό-οικονομικές διαδικασίες. Έτσι οι συνθήκες των Αγορών (αγαθών και εργασίας), η κρατική παρέμβαση και δραστηριότητα, αλλά και ο ευρύτερος συσχετισμός δύναμης ανάμεσα στο κεφάλαιο και την εργασία, διαμεσολαβούν αυτήν την κεντρική σχέση εργασίας, η οποία όμως με τη σειρά της διαμεσολαβεί τις άμεσες επιπτώσεις τους στις οργανωτικές δομές, στα εργοστασιακά καθεστώτα, αλλά και την εργασιακή συμπεριφορά.

Επομένως, τα κύρια στοιχεία τα οποία καθορίζουν τη δυναμική στα πλαίσια αυτού του επιπέδου ανάλυσης, είναι καταρχήν η εσωτερική σχέση κεφαλαίου-εργασίας, αλλά και ευρύτερες κοινωνικό-οικονομικές διαδικασίες όπως οι Αγορές, το Κράτος και η Ταξική Πάλη, μέσα από αυτό το πολύπλοκο πλέγμα διαμεσολαβήσεων και αλληλοδιαμορφώσεων που περιγράψαμε παραπάνω.

Στα πλαίσια επομένως ενός σχετικά αυτόνομου χώρου, όπως η παραγωγική διαδικασία και εντός των ορίων και των περιορισμών που θέτουν οι ευρύτερες γενικές τάσεις του τρόπου παραγωγής, διαμορφώνονται οι σχέσεις εργασίας. Η κεντρική σχέση εργασίας, δηλαδή η σχέση κεφαλαίου-εργασίας αποκτά μία διττή αντιφατική φύση, σ' αυτό το επίπεδο ανάλυσης. Η αντιφατικότητα αυτής της σχέσης διακατέχει το σύνολο των σχετικών διευθυντικών και εργατικών στρατηγικών και πολιτικών, που διαμορφώνονται γύρω από τον έλεγχο της εργασιακής διαδικασίας. Η παράταξη των διευθυντικών και εργατικών στρατηγικών και πρακτικών δεν είναι ενιαία καθώς διαφοροποιούνται τόσο κατά μήκος διαφορετικών ομάδων όσο και ανάλογα το χώρο της εργασιακής διαδικασίας στον οποίο απευθύνονται. Οι οργανωτικές δομές που διαμορφώνονται στα πλαίσια αυτών των σχέσεων, αλλά και οι πολιτικοί μηχανισμοί που τις ρυθμίζουν, καθορίζονται τόσο από τη διαλεκτική τους με τη σχέση κεφαλαίου-εργασίας, όσο από τις επιπτώσεις άλλων ευρύτερων κοινωνικό-οικονομικών διαδικασιών των οποίων όμως η τελική δράση διαμεσολαβείται απ' αυτήν την εσωτερική σχέση. Ωστόσο η δυναμική αυτής της κεντρικής σχέσης εργασίας φαίνεται να επηρεάζεται άμεσα από τις ίδιες αυτές ευρύτερες διαδικασίες.

Τέλος, το τρίτο επίπεδο ανάλυσης αφορά τη **συγκεκριμένη συγκυριακή λειτουργία** της εργασιακής διαδικασίας, των σχέσεων εργασίας και των πολιτικό-ιδεολογικών μηχανισμών που τις ρυθμίζουν. Μέσα στις ευρύτερες αρχές οργάνωσης

της παραγωγικής διαδικασίας και των στρατηγικών που αρθρώνονται γύρω απ' αυτές, αναπτύσσονται οι καθημερινές σχέσεις εργασίας μέσα από την πράξη, τη δράση και την πρακτική των υποκειμένων στους χώρους παραγωγής. Σ' αυτό το επίπεδο ανάλυσης δεν εστιάζουμε στην εσωτερική ορθολογικότητα ή αντιφατικότητα των στρατηγικών και της σχέσης κεφαλαίου-εργασίας, αλλά στο πώς αντιμετωπίζονται αυτές οι στρατηγικές από τα εργασιακά υποκείμενα στη θέση μίας καθημερινής αλληλοδιαμόρφωσης και πώς οροθετούν την συμπεριφορά τους. Εδώ δε θα επιχειρήσουμε να ασχοληθούμε με την εξουσία και τον έλεγχο στο επίπεδο της συνειδητής πρόθεσης και απόφασης, αλλά θα εστιάσουμε, όπως υποστηρίζει ο M.Foucault (1991β: 106):

«στο σημείο που η πρόθεσή της, αν έχει κάποια, είναι ολοκληρωτικά επενδυμένη στις πραγματικές και αποτελεσματικές πρακτικές της. Αυτό που χρειάζεται, είναι μία μελέτη της εξουσίας στραμμένη στο εξωτερικό της πρόσωπο, στο σημείο όπου βρίσκεται σε ευθεία και άμεση σχέση με αυτό που προσωρινά μπορούμε να ονομάσουμε αντικειμενικό της, στόχο της, πεδίο εφαρμογή της, εκεί δηλαδή που εγκαθίσταται και παράγει τα πραγματικά της αποτελέσματα.»

Βασική μας υπόθεση, σ' αυτό το επίπεδο ανάλυσης, είναι ότι οι καθημερινές σχέσεις εργασίας, οι συμπεριφορές των υποκειμένων στους χώρους δουλειάς, αλλά ακόμα και οι ίδιες οι οργανωτικές δομές, δεν επιβάλλονται από τις στρατηγικές και τις προθέσεις τόσο της διεύθυνσης όσο και της οργανωμένης εργασίας (συνδικάτο). Οι τυπικές και άτυπες πρακτικές των χώρων εργασίας που διέπονται από διαδικασίες σύγκρουσης και διαπραγμάτευσης, συμβιβασμού και συνεργασίας, είναι οι αποφασιστικοί παράγοντες παραγωγής και οργάνωσης, αυτών των δομών, σχέσεων και συμπεριφορών.

Η υπόθεση αυτή σημαίνει καταρχήν, ότι οι ευρύτερες αρχές οργάνωσης της παραγωγικής διαδικασίας στο προηγούμενο επίπεδο ανάλυσης αλλά και οι ευρύτερες κοινωνικό-οικονομικές διαδικασίες που τις περιβάλλουν, είναι μεν καθοριστικής σημασίας για τη διαμόρφωση των καθημερινών σχέσεων εργασίας, γιατί οι πρώτες θέτουν συγκεκριμένους περιορισμούς και όρια, ενώ οι δεύτερες καθορίζουν τη δυναμική τους, ωστόσο δεν είναι αποφασιστικής σημασίας για τη συγκεκριμένη μορφή και το περιεχόμενο τους.

Άρα δεν μπορούμε να συνάγουμε την πρόθεση και την κατεύθυνση μίας στρατηγικής, αποκλειστικά και μόνο από μία μορφή οργάνωσης ή ένα σύστημα σχέσεων εργασίας, καθώς αυτά αντανακλούν τα διαχρονικά αποτελέσματα διαδικασιών, μηχανισμών και σχέσεων που συνθέτουν τη λειτουργία των σχετικών δομών και τη δράση και πράξη των υποκειμένων.

Η δεύτερη βασική υπόθεση εργασίας μας γι' αυτό το επίπεδο ανάλυσης, αφορά τη συγκρότηση της εργασίας σαν υποκειμένου μέσα από τις πρακτικές των χώρων εργασίας και το ρόλο που αυτή η συγκρότηση κατέχει στην αναπαραγωγή των καπιταλιστικών σχέσεων εργασίας. Αναγνωρίζουμε λοιπόν και θα επιχειρήσουμε και εμπειρικά να διερευνήσουμε και να επαληθεύσουμε, ότι η εργασία ερμηνεύοντας, απαντώντας και προσπαθώντας να προσαρμοστεί σε καταστάσεις κυριαρχίας, συγκροτείται σε υποκείμενο στα πλαίσια της καθημερινής πρακτικής της εργασιακής

διαδικασίας. Στοιχειώδεις εργατικές ομάδες ή και άτομα, μέσα από τις αυθόρμητες προσπάθειές τους, να ελέγξουν την εργασιακή τους κατάσταση και να εξασφαλίσουν κάποιο μέτρο αυτονομίας, να αυτό-εκφραστούν μέσα από τις τέχνες και δεξιότητές τους και να εξασφαλίσουν μία υπαρξιακή ασφάλεια και κοινωνική ταυτότητα, διαμορφώνουν την υλική πραγματικότητα της διαπροσωπικής διαδικασίας της παραγωγής, διαμέσου της οποίας οι πολύπλοκες δυναμικές του καπιταλιστικού συστήματος πρακτικά αρθρώνονται και αναπαράγονται.

Οι σχέσεις εργασίας επομένως σ' αυτό το επίπεδο ανάλυσης, δεν ταυτίζονται με τη σχέση κεφαλαίου-εργασίας ή με τις σχέσεις ελέγχου, αλλά περιέχουν επίσης και τις κοινωνικές διαστάσεις της υποκειμενικότητας μέσα από τις διαλεκτικές της πράξης. Οι διαστάσεις αυτές δεν πρέπει να αγνοηθούν από την ανάλυση, καθώς κάνουν φανερή την ύπαρξη και τη λειτουργία υπαρξιακών αντιφάσεων οι οποίες όχι μόνο συμβάλλουν στην αναπαραγωγή της καπιταλιστικής εργασιακής διαδικασίας, αλλά αποτελούν ταυτόχρονα και αποτελέσματά της.

Η αναγνώριση ότι η καπιταλιστική παραγωγική διαδικασία και οι κοινωνικές σχέσεις που την ορίζουν δεν ορίζονται μόνο από τις γενικές τάσεις του τρόπου παραγωγής ή από τη διττή αντίφαση κεφαλαίου-εργασίας, αλλά και από τις διευθυντικές και εργατικές προσπάθειες να οργανώσουν τις αντίστοιχες κοινωνικές διαστάσεις της υποκειμενικότητάς τους, θέτει το ζήτημα της σχέσης ανάμεσα στις υπαρξιακές και ιστορικές διαστάσεις της πράξης. Το κεντρικό αυτό ζήτημα ανάγεται στα πλαίσια της μεθοδολογίας της ανάλυσης μας σε θέμα σχέσεων ανάμεσα στα επίπεδα αφαίρεσης που περιγράψαμε παραπάνω.

Η υπόθεσή μας, είναι ότι κάθε ευρύτερο επίπεδο ανάλυσης θέτει συγκεκριμένα όρια και περιορισμούς στο αμέσως επόμενο, διαμορφώνοντας το πεδίο μέσα στο οποίο θα κινηθούν οι κοινωνικές σχέσεις που το αντιπροσωπεύουν, χωρίς όμως να το καθορίζει ολοκληρωτικά. Αυτό σημαίνει ότι τόσο οι συγκυριακοί όσο και οι υποκειμενικοί παράγοντες παίζουν τον αποφασιστικό ρόλο. Έτσι οι γενικές τάσεις του καπιταλιστικού τρόπου παραγωγής, θέτουν τα ακραία όρια και κάποιους συγκεκριμένους περιορισμούς στη γενική οργάνωση της παραγωγικής διαδικασίας, η οποία όμως αναπτύσσει ιδιαίτερα και σχετικά αυτόνομα χαρακτηριστικά. Η διττή και αντιφατική σχέση κεφαλαίου-εργασίας που χαρακτηρίζει την καπιταλιστική παραγωγική διαδικασία και τις στρατηγικές που την διέπουν, σε συνεργασία με τη δράση ευρύτερων κοινωνικό-οικονομικών διαδικασιών, διαμορφώνουν το πεδίο όπου οι καθημερινές σχέσεις εργασίας λαμβάνουν χώρα. *Αυτές οι συγκεκριμένες-συγκυριακές σχέσεις εργασίας είναι το διαχρονικό αποτέλεσμα της καθημερινής λειτουργίας των πρακτικών που αρθρώνονται στα εργαστήρια, συνοψίζοντας τις προσπάθειες των υποκειμένων: α) να προσαρμοστούν ή να διαπραγματευθούν, τοπικά ή άτυπα, τους όρους υπαγωγής τους στην παραγωγική διαδικασία, β) να αυτό-εκφραστούν μέσα από την εργασία τους και γ) να διαμορφώσουν έναν «εργασιακό εαυτό» και μία υπαρξιακή ασφάλεια μέσω της κοινωνικής ταυτότητας και καταξίωσης.*

Μέχρι εδώ επομένως, οι ιστορικές-δομικές διαστάσεις της πράξης θέτουν τα όρια και διαμορφώνουν το πεδίο των υπαρξιακών-υποκειμενικών⁵ διαστάσεων της

⁵ Αναφερόμαστε πάντα στις κοινωνικές διαστάσεις της υποκειμενικότητας.

πράξης. Ωστόσο η υπόθεσή μας συνεχίζεται, υποστηρίζοντας την ύπαρξη και μίας ανάδρομης σχέσης. Έτσι αυτές οι εργατικές και διευθυντικές προσπάθειες να οργανώσουν τις αντίστοιχες υποκειμενικότητές τους, στα πλαίσια μίας καπιταλιστικής παραγωγικής διαδικασίας, επηρεάζουν άμεσα⁶ τη μορφή και το περιεχόμενο των στρατηγικών, των οργανωτικών δομών και των εργοστασιακών καθεστώτων που τις διέπουν. Επίσης διαμεσολαβούν τη σχέση κεφαλαίου-εργασίας σ' αυτό το επίπεδο αναφοράς, όπως και τις επιπτώσεις των ευρύτερων κοινωνικό-οικονομικών διαδικασιών. Εμφανίζεται λοιπόν η ύπαρξη μίας διαλεκτικής τελικά σχέσης ανάμεσα στις ιστορικές/δομικές – υπαρξιακές/υποκειμενικές διαστάσεις της πράξης, η οποία όμως δεν περιορίζεται μέχρι το επίπεδο της παραγωγικής διαδικασίας. Πράγματι, αν και δεν υπάρχει μία αυτόματη σχέση ανάμεσα στις εξελίξεις στην παραγωγική διαδικασία, τη συγκρότηση των τάξεων και τον κοινωνικό μετασχηματισμό, είναι φανερό ότι υπάρχει ένα σύνολο αμοιβαίων σχέσεων ανάμεσα στις σχέσεις εργασίας και τις ταξικές σχέσεις, οι οποίες όμως δε θα αποτελέσουν αντικείμενο αυτής της έρευνας, καθώς απαιτούν μία τελείως διαφορετική μεθοδολογία και θεωρητική προσέγγιση.

Οι υποθέσεις εργασίας μας, που παρουσιάσαμε μέσα απ' αυτό το αναλυτικό σχήμα των επιπέδων, θα δοκιμαστεί η αντοχή τους με την προσέγγιση σε κάποιες συγκεκριμένες παραγωγικές διαδικασίες στα πλαίσια της ελληνικής βιομηχανίας, με την ελπίδα να μπορέσουν να ανατροφοδοτηθούν και απ' αυτές. Αναλύοντας τις συγκεκριμένες σχέσεις εργασίας και τα εργοστασιακά καθεστώτα που τις πλαισιώνουν, δε θα επιχειρήσουμε να παρουσιάσουμε κάποια τυπολογία ή να συσσωρεύσουμε κάποιες εμπειρικές παρατηρήσεις, αλλά να αναλύσουμε τη λειτουργία συγκεκριμένων πολιτικών, πρακτικών και μηχανισμών, έτσι ώστε να αναδειχθεί η σχέση τους με ευρύτερες γενικές δυνάμεις που διέπουν κάθε παραγωγική διαδικασία.

Κλείνοντας, είναι αναγκαίο να παρουσιάσουμε τα όρια που διέπουν αυτές τις υποθέσεις εργασίας και συνεπώς την ανάλυση μας, έτσι ώστε να γνωρίζουμε το πεδίο μέσα στο οποίο έχουν την δυνατότητα να λειτουργήσουν και να γενικευθούν. Τα όρια, στα πλαίσια κάθε ανάλυσης, διαμορφώνονται μέσα από μία διαλεκτική των υποκειμενικών επιλογών του ερευνητή, των εγγενών ιδιομορφιών του αντικειμένου και των μέσων που είναι διαθέσιμα για τους σκοπούς της έρευνας.

Το σύνολο των κεντρικών υποθέσεων εργασίας που περιγράψαμε παραπάνω αφορούν ένα τμήμα μόνο των παραγωγικών διαδικασιών που μπορούμε να συναντήσουμε στις σύγχρονες κοινωνίες. Καταρχήν αφορούν τις παραγωγικές διαδικασίες που λαμβάνουν χώρα στα πλαίσια του **καπιταλιστικού τρόπου παραγωγής**, του οποίου οι δομές είναι καθοριστικής σημασίας για τη συγκρότηση των σχέσεων εργασίας. Όπως είδαμε παραπάνω, η συγκρότηση των υποθέσεων εργασίας μας θεμελιώθηκε επάνω στη σχέση που αναπτύσσεται ανάμεσα στις αρχές οργάνωσης του καπιταλιστικού τρόπου παραγωγής και τις σχέσεις εργασίας που διαμορφώνονται στα πλαίσια των παραγωγικών του διαδικασιών. Επομένως οι υποθέσεις μας δεν αφορούν ούτε τη μικρό-εμπορευματική παραγωγή, ούτε άλλους βιομηχανικούς τρόπους παραγωγής, όπως ο κρατικός σοσιαλισμός. Η μικρό-

⁶ Μέσα στα όρια όμως που έχουν ήδη τεθεί.

εμπορευματική παραγωγή η οποία αν και ενδέχεται να λειτουργεί στα πλαίσια μίας καπιταλιστικής οικονομίας, δε διέπεται από τις δυναμικές της σχέσης κεφαλαίου-εργασίας στην παραγωγική διαδικασία, που είναι από τα κεντρικά μας ζητήματα. Όσον αφορά τον κρατικό σοσιαλισμό, αν και βιομηχανικός τρόπος παραγωγής, το γεγονός ότι διέπεται από τελείως διαφορετικές οικονομικές και κοινωνικές σχέσεις, τον καθιστά ένα ιδιαίτερο αντικείμενο ανάλυσης το οποίο δεν καλύπτεται από τις υποθέσεις εργασίας μας.

Το δεύτερο σημαντικό ορόσημο των υποθέσεων εργασίας μας, είναι ότι αυτές αφορούν τον **ιδιωτικό τομέα** μίας καπιταλιστικής οικονομίας. Πράγματι, τόσο ο κρατικός\δημόσιος τομέας όσο και οι εθελοντικές ή μη-κερδοσκοπικές οργανώσεις περισσότερο σχετίζονται με την εξασφάλιση κοινωνικών αναγκών και δεν υφίστανται την ίδια σημαντική πίεση από τη διαδικασία αξιοποίησης και τους μηχανισμούς της αγοράς, όπως ο ιδιωτικός τομέας της παραγωγής. Οι υποθέσεις εργασίας μας, αφορούν τις παραγωγικές μονάδες των οποίων η κεντρική αβεβαιότητα σχετίζεται με την παραγωγή της υπεραξίας στα πλαίσια της εργασιακής διαδικασίας και τη διαλεκτική σχέση της με την πραγματοποίηση της παραγόμενης υπεραξίας μέσα από τον ανταγωνισμό των αγορών. Αντίθετα οι κρατικές παραγωγικές μονάδες έχουν σαν κεντρική τους διάσταση τις πολιτικές σχέσεις με το κράτος, οι οποίες όχι μόνο διαμορφώνουν και διαπερνούν πολλές όψεις των σχέσεων εργασίας αλλά πολλές φορές εξασφαλίζουν την επιβίωση της επιχείρησης ανεξάρτητα από τη θέση της στην καπιταλιστική αγορά. Αυτή η ακύρωση της στενής σχέσης ανάμεσα στις κοινωνικές σχέσεις της παραγωγής και τις σχέσεις εργασίας, έχει σημαντικές επιπτώσεις στη συγκρότηση της παραγωγικής διαδικασίας. Δεν είναι τυχαίο ότι σε κρατικές επιχειρήσεις δε συναντούνται φαινόμενα ακραίας υπαγωγής της εργασίας, ενώ αντίθετα είναι ιδιαίτερα αναβαθμισμένη η συνδικαλιστική γραφειοκρατία, μέσο των ιδιαίτερων σχέσεων της με τους κρατικούς και κομματικούς μηχανισμούς. Επίσης η επάνδρωση, ο έλεγχος και άλλα χαρακτηριστικά της οργάνωσης δε λειτουργούν ούτε διαμορφώνονται κάτω από το ίδιο είδος επιρροής που ασκούν οι αγορές αγαθών και εργασίας. Οι ιδιαιτερότητες αυτές απαιτούν μία ξεχωριστή προσέγγιση τόσο θεωρητική όσο και εμπειρική, που παρά τις στενές σχέσεις που μπορεί να έχει με τις υποθέσεις που αναπτύσσουμε, διέπεται ταυτόχρονα από πολλές ανεξάρτητες διαστάσεις.

Το τρίτο ορόσημο των υποθέσεων μας, είναι ότι αυτές αφορούν **παραγωγικές-μεταποιητικές δραστηριότητες** του ιδιωτικού τομέα της καπιταλιστικής οικονομίας και όχι παραγωγικές διαδικασίες που διαμορφώνονται γύρω από την παροχή υπηρεσιών. Αν και η θεωρία της εργασιακής διαδικασίας έχει αναπτύξει ένα αντίστοιχο τμήμα της που αφορά κλάδους υπηρεσιών, εμείς εστιάζουμε σε μεταποιητικές δραστηριότητες και θεωρούμε ότι οι υποθέσεις μας δεν μπορούν να γενικευθούν ακέραίες για το χώρο των υπηρεσιών. Πράγματι, οι εργασιακές διαδικασίες μεταποίησης και παροχής υπηρεσιών αν και διέπονται από τις ίδιες βασικές αρχές οργάνωσης και ελέγχου, εξαιτίας της ακραίας διαφορετικότητας στη μορφή τους, χαρακτηρίζονται από ιδιαίτερες απαιτήσεις και προτεραιότητες, γεγονός που εκφράζεται στις σχέσεις εργασίας που συγκροτούν. Έτσι οι υποθέσεις μας δεν ασχολούνται με τις ιδιαίτερες κοινωνικές ικανότητες και δεξιότητες που απαιτούνται από την εργασία, ούτε με τις εκτεταμένες συναινετικές μορφές ελέγχου που

αρθρώνονται στα πλαίσια παροχής υπηρεσιών, καθώς θεωρούμε ότι απαιτούν ιδιαίτερη προσέγγιση που αποκλίνει απ' αυτήν που ακολουθούμε.

Επομένως οι υποθέσεις μας αφορούν τις σχέσεις εργασίας που αναπτύσσονται γύρω από παραγωγικές-μεταποιητικές δραστηριότητες του ιδιωτικού τομέα στα πλαίσια μίας καπιταλιστικής οικονομίας. Ωστόσο, το σύνολο των κοινωνικών σχέσεων που αναπτύσσονται ανάμεσα στους εργαζόμενους και ανάμεσα σ' αυτούς και την διεύθυνση, δε θα αποτελέσουν αντικείμενό μας. Έτσι οι σχέσεις φύλου, φυλής και γένους, αν και ιδιαίτερα σημαντικές καθώς όπου συγκροτούνται διαμεσολαβούν τη σχέση κεφαλαίου/διεύθυνσης – εργασίας και παίζουν διαμορφωτικό ρόλο στις εσωτερικές σχέσεις αυτών των κοινωνικών κατηγοριών, εξαιρούνται από τις υποθέσεις εργασίας μας καθώς προϋποθέτουν ιδιαίτερη ανάλυση, στη βάση μίας εκτεταμένης διεθνούς βιβλιογραφίας. Οι εκτεταμένες ιδιαιτερότητες και απαιτήσεις μίας τέτοιας ανάλυσης δε συμβιβάζονται με τους στόχους και τα μέσα της συγκεκριμένης έρευνας. Γι' αυτό το λόγο αποκλείστηκαν από την συγκεκριμένη ανάλυση οι παραπάνω μεταβλητές, επιλέγοντας εργασιακούς χώρους με εκτεταμένη ομοιογένεια στο εργατικό τους δυναμικό.

**ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ
ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ
ΑΝΘΡΩΠΟΛΟΓΙΑΣ**

ΡΑΓΚΟΥΣΗΣ ΑΝΤΩΝΗΣ

**ΣΧΕΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΑΚΑ ΚΑΘΕΣΤΩΤΑ
ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ**

ΤΟΜΟΣ ΙΙ

ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ

Επιβλέπων: Καθηγήτρια Κ.ΚΑΣΙΜΑΤΗ.

Μέλη: Καθηγήτρια Α.ΜΟΥΣΟΥΡΟΥ.

Καθηγήτρια Α.ΝΙΚΟΛΑΟΥ-ΣΜΟΚΟΒΙΤΗ

ΑΘΗΝΑ 1998

ΚΟΕ: 8123
ΝΡ: 11200

Σ 1 ΙΟΥΝ. 1999



**ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ
ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ
ΑΝΘΡΩΠΟΛΟΓΙΑΣ**

ΡΑΓΚΟΥΣΗΣ ΑΝΤΩΝΗΣ

**ΣΧΕΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΑΚΑ ΚΑΘΕΣΤΩΤΑ
ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ**

ΤΟΜΟΣ ΙΙ

ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ

Επιβλέπων: Καθηγήτρια Κ.ΚΑΣΙΜΑΤΗ.

Μέλη: Καθηγήτρια Λ.ΜΟΥΣΟΥΡΟΥ.

Καθηγήτρια Λ.ΝΙΚΟΛΑΟΥ-ΣΜΟΚΟΒΙΤΗ

ΑΘΗΝΑ 1998

«η έγκριση διδακτορικής διατριβής από το Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών δεν δηλώνει αποδοχή των γνώμων του συγγραφέα».

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Εισαγωγή: Περιληπτική Παρουσίαση της Ύληςv

ΜΕΡΟΣ Α: ΤΟ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Κεφάλαιο Πρώτο: Οι Κλασσικές Θεωρίες της Οργάνωσης	2
1. Η Μελέτη της Γραφειοκρατίας	2
1.1. Η Εμφάνιση και η Ανάπτυξη της Έννοιας πριν τον M.Weber	2
1.2. Η Βεμπεριανή Έννοια της Γραφειοκρατίας	4
2. Η «Επιστημονική» Διεύθυνση	11
2.1. Οι Αρχές	13
2.2. Οι Θεωρητικές Μετεξελίξεις	17
2.1.1. Ο Νέο-Τεϋλορισμός	17
2.1.2. Ο Φορντισμός	18
2.3. Η Πρακτική, τα Όρια και η Κριτική της Επιστημονικής Διεύθυνσης.....	21
3. Η Θεώρηση των «Ανθρώπινων Σχέσεων»	24
3.1. Οι Μελέτες στο Hawthorne	25
3.2. Η Θεωρητική Κατεύθυνση	27
3.3. Η Πρακτική και η Κριτική των «Ανθρώπινων Σχέσεων».....	30
4. Η Ανάπτυξη της Οργανωτικής Θεωρίας	36
4.1. Η Εμφάνιση της Οργανωτικής Θεωρίας	38
4.2. Η Οργανωτική Θεωρία και η Γραφειοκρατία	40
4.3. Οι Οργανώσεις σαν Δομές Δράσης και Αποφάσεων	44
4.4. Οργανώσεις και Περιβάλλον	47
4.5. Οι Θεωρητικοί Προσανατολισμοί	52
5. Συμπεράσματα	59
Κεφάλαιο Δεύτερο: Η Μαρξιστική Παράδοση	64
1. Η Βασική Θεωρητική Δομή	64
2. Η Εξέλιξη της Καπιταλιστικής Εργασιακής Διαδικασίας	70
2.1. Η Απλή Συνεργασία	70
2.2. Η Μανουφακτούρα	73
2.3. Το Εργοστασιακό Σύστημα	76
3. Θεωρία και Πραγματικότητα	81
4. Θεωρητικές Μετεξελίξεις	90
5. Συμπεράσματα.....	99
Κεφάλαιο Τρίτο: Η Σύγχρονη Συζήτηση της Θεωρίας για την Εργασιακή Διαδικασία	102
1. Εισαγωγή	102
2. Οι Απαρχές της Συζήτησης: Η Υποβάθμιση της Δουλειάς	105
2.1. Ο Διευθυντικός Έλεγχος	105
2.2. Η Αποειδίκευση και η Τεχνολογία	109
2.3. Οι Επαγγελματικές και Ταξικές Δομές	111
2.4. Συμπεράσματα	112

3. Τεχνικός Καταμερισμός της Εργασίας: Αποειδίκευση ή Αναβάθμιση της Εργασίας;	115
3.1. Η Θέση της Αποειδίκευσης	115
3.2. Το «Skill»	118
3.3. Η Τέχνη	119
3.4. Οι Σύγχρονες Εξελίξεις Αναδιοργάνωσης της Δουλειάς	123
3.4.1. Ο Εξανθρωπισμός της Εργασίας	123
3.4.1.1. Η Εμπειρία	123
3.4.1.2. Η Αξιολόγηση της Εμπειρίας από τη Θεωρία για τη Διαδικασία της Εργασίας	126
3.4.1.3. Ευέλικτος Τεϋλορισμός ή Κίνηση προς Νέες Εναλλακτικότητες;	130
3.4.2. Οι Νέες Τεχνολογίες	136
3.4.2.1. Η Εμπειρία	137
3.4.2.2. Η Αξιολόγηση της Εμπειρίας από τη Θεωρία για τη Διαδικασία της Εργασίας	147
4. Οι Διευθυντικές Στρατηγικές και ο Έλεγχος	157
4.1. Οι Πρώτες Συλλήψεις των Σχέσεων Ελέγχου	157
4.2. Οι Μορφές Ελέγχου	165
4.3. Οι Διευθυντικές Στρατηγικές για τον Έλεγχο	173
4.3.1. Η Έννοια της Διευθυντικής Στρατηγικής	173
4.3.2. Τύποι Διευθυντικών Στρατηγικών ως προς την Εργασία	178
4.4. Η Αναζήτηση του Υποκειμένου στις Σχέσεις Εργασίας	186
4.4.1. Η Διττή Φύση των Σχέσεων Εργασίας	187
4.4.2. Συναίνεση και Νομιμοποίηση στην Δουλειά	192
4.4.3. Οι Πρόσφατες Προσπάθειες Συγκρότησης του «Χαμένου Υποκειμένου»	203
5. Προς μια Πολιτική Οικονομία της Εργασιακής Διαδικασίας: Ο Ρόλος των Σχέσεων Παραγωγής, των Αγορών και του Κράτους	217
5.1. Ο Ρόλος των Αγορών και το «Πλήρες Κύκλωμα του Κεφαλαίου»	218
5.2. Τα «Εργοστασιακά Καθεστώτα» και το Κράτος	223
5.3. Η Εργασιακή Διαδικασία και οι Σχέσεις της Παραγωγής: Η Περίπτωση του «Κρατικού Σοσιαλισμού»	229
5.4. Συμπεράσματα: Η Σχετική Αυτονομία της Εργασιακής Διαδικασίας	239
6. Συμπεράσματα	243

Κεφάλαιο Τέταρτο: Προς τη Διαμόρφωση μιας Θεωρητικής Άποψης: Οι Στόχοι και οι Υποθέσεις Εργασίας μας	249
--	-----

ΜΕΡΟΣ Β: Η ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ

Κεφάλαιο Πέμπτο: Η Μεθοδολογία της Έρευνας	264
1. Η Επιλογή της Ερευνητικής Στρατηγικής	265
2. Ο Ερευνητικός Σχεδιασμός	269
3. Η Επιτόπια Έρευνα σαν Κοινωνική Διαδικασία	274

Κεφάλαιο Έκτο: Περίπτωση Πρώτη, Σχέσεις Εργασίας και Εργοστασιακό	
Καθεστώς σε μία Αυτοκινητοβιομηχανία	280
1. Γενική Περιγραφή της Περίπτωσης	280
1.1. Η Κλαδική Δομή και η Αγορά	280
1.2. Γενικά Χαρακτηριστικά της Παραγωγικής Μονάδας	284
1.3. Η Μορφολογία του Εργατικού Δυναμικού και η Αγορά	
Εργασίας	289
1.4. Συμπέρασμα: Κρατικός Προστατευτισμός και Ιαπωνικές	
Πολιτικές Διεύθυνσης και Απασχόλησης	294
2. Το Παραγωγικό Σύστημα και η Οργάνωση των Εργασιικών	
Καθηκόντων	297
2.1. Το Παραγωγικό Σύστημα	297
2.1.1. Η Τεχνολογία	297
2.1.2. Η Διαδικασία Τροφοδοσίας	299
2.1.3. Η Μέθοδος Παραγωγής	301
2.1.4. Περιορισμοί και Τεχνικές Σχέσεις του Παραγωγικού	
Συστήματος	304
2.2. Θέσεις και Καθήκοντα Εργασίας	309
2.2.1. Η Διευθυντική Στρατηγική: Κατακερματισμός	
και Τυποποίηση της Εργασίας	309
2.2.2. Οι Νησίδες των Βιομηχανικών Ρομπότ και	
ο Άμεσος Έλεγχος	317
2.2.3. Οι Αντιφάσεις της Διευθυντικής Στρατηγικής.....	325
2.2.3.1. Η Κυκλική Εναλλαγή	326
2.2.3.2. Οι Κύκλοι Ελέγχου Ποιότητας (QCC)....	328
2.2.3.3. Ο Ολικός Έλεγχος Ποιότητας (TQC)	334
2.2.4. Οι Περιορισμοί της Διευθυντικής Στρατηγικής:	
Η Ειδικευμένη Εργασία και η Περίπτωση της	
TRIM-3	341
2.2.5. Συνδικαλιστικές Πολιτικές και Εργατικές	
Πρακτικές	348
2.3. Συμπεράσματα	362
3. Η Δομή του Ελέγχου	367
3.1. Ιεραρχικές Δομές και Διαδικασία Κατεύθυνσης	367
3.2. Ο Μηχανισμός Επίβλεψης και Πληροφόρησης	373
3.3. Διαδικασίες Αξιολόγησης – Συστήματα Ανταμοιβής	
και Πειθαρχικής Κύρωσης	379
3.3.1. Το Σύστημα Αξιολόγησης	379
3.3.2. Μισθολογικό Σύστημα	381
3.3.3. Σύστημα Πειθαρχικής Κύρωσης	387
3.4. Συμπεράσματα: Η Δομή του Ελέγχου και οι Πρακτικές	
των Χώρων Εργασίας	390
4. Η Σχέση Απασχόλησης	399
4.1. Η Διαδικασία της Πρόσληψης	399
4.2. Η Διαδικασία της Εκπαίδευσης	408
4.3. Οι Ιεραρχικές Προαγωγές	413
4.4. Η Ασφάλεια της Απασχόλησης	416
4.5. Η Εξάρτηση και οι Εργατικές Πρακτικές	421

Κεφάλαιο Έβδομο: Περίπτωση Δεύτερη. Σχέσεις Εργασίας και Εργοστασιακό Καθεστώς σε μία Τσιμεντοβιομηχανία.....	428
1. Γενική Περιγραφή της Περίπτωσης	428
1.1. Η Κλαδική Δομή και η Αγορά	428
1.2. Γενικά Χαρακτηριστικά της Παραγωγικής Μονάδας ...	432
1.3. Η Μορφολογία του Εργατικού Δυναμικού και η Αγορά Εργασίας	437
1.4. Συμπεράσματα: Ολιγοπωλιακός Ανταγωνισμός και Πολιτικές Αναδιάρθρωσης	443
2. Το Παραγωγικό Σύστημα και η Οργάνωση των Εργασιακών Καθηκόντων	445
2.1. Το Παραγωγικό Σύστημα	445
2.1.1. Η Τεχνολογία	445
2.1.2. Η Μέθοδος Παραγωγής	447
2.1.3. Περιορισμοί και Τεχνικές Σχέσεις του Παραγωγικού Συστήματος	450
2.2. Θέσεις και Καθήκοντα Εργασίας	453
2.2.1. Η Διευθυντική Στρατηγική	453
2.2.2. Η Νέα Τεχνολογία Ελέγχου-Χειρισμού και η Υπεύθυνη Αυτονομία	459
2.2.3. Οι Αντιφάσεις της Διευθυντικής Στρατηγικής....	463
2.2.4. Οι Περιορισμοί της Διευθυντικής Στρατηγικής: Η Περίπτωση της «Ενσάκισης»	469
2.2.5. Συνδικαλιστικές Πολιτικές και Εργατικές Πρακτικές	471
2.3. Συμπεράσματα	483
3. Η Δομή του Ελέγχου	486
3.1. Ιεραρχικές Δομές και Διαδικασία Κατεύθυνσης	486
3.2. Ο Μηχανισμός Επίβλεψης και Πληροφόρησης.....	491
3.3. Διαδικασίες Αξιολόγησης – Συστήματα Χρηματικής Ανταμοιβής και Πειθαρχικής Κύρωσης	496
3.3.1. Το Σύστημα Αξιολόγησης	497
3.3.2. Μισθολογικό Σύστημα	501
3.3.3. Σύστημα Πειθαρχικής Κύρωσης	504
3.4. Συμπεράσματα: Η Δομή του Ελέγχου και οι Πρακτικές στους Χώρους Εργασίας	508
4. Η Σχέση Απασχόλησης	514
4.1. Η Διαδικασία της Πρόσληψης	514
4.2. Η Διαδικασία της Εκπαίδευσης	519
4.3. Οι Ιεραρχικές Προαγωγές και η Στελεχοποίηση	525
4.4. Η Ασφάλεια της Απασχόλησης	535
4.5. Συμπεράσματα: Η Εξάρτηση και οι Εργατικές Πρακτικές	542
Γενικά Συμπεράσματα	550
Παράρτημα	568
Βιβλιογραφία	571

ΜΕΡΟΣ Β: Η ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ. Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.

Έχοντας ολοκληρώσει την παρουσίαση του θεωρητικού πλαισίου, τη συγκρότηση των στόχων και των υποθέσεων εργασίας και θέτοντας τα όρια της ανάλυσης, κινηθήκαμε πλέον προς την εμπειρική διερεύνηση των ερωτημάτων που έχουμε θέσει. Το θεμελιωδέστερο τμήμα μίας εμπειρικής διερεύνησης αποτελεί αναμφισβήτητα η ερευνητική της στρατηγική και ο σχεδιασμός της.

Στο κεφάλαιο αυτό θα επιχειρηθεί να αναφερθούμε στα περί μεθοδολογίας ζητήματα που μας απασχόλησαν στα πλαίσια της εμπειρικής διερεύνησης, παρουσιάζοντας διαδοχικά τα «λογικά βήματα» που ακολουθήσαμε προκειμένου, να «εξερευνήσουμε» σκοτεινές περιοχές και να αντλήσουμε τα δεδομένα που χρειαζόμαστε με αξιοπιστία και εγκυρότητα για να εξασφαλίσουμε την αναγκαία δυνατότητα αναλυτικής γενίκευσης στα συμπεράσματά μας. Κατά συνέπεια θα εστιάσουμε, στην επιλογή της ερευνητικής στρατηγικής που ακολουθήσαμε, στο ιδιαίτερο πρόβλημα της γενίκευσης, στις τεχνικές έρευνας που υιοθετήσαμε, στον προσδιορισμό της μονάδας ανάλυσης, την επιλογή των συγκεκριμένων περιπτώσεων, το σχεδιασμό της έρευνας, τις πηγές πληροφόρησης και τη συλλογή των δεδομένων.

Όλα αυτά τα ζητήματα είναι κεντρικής σημασίας καθώς διαμεσολαβούν ουσιαστικά τη σχέση ανάμεσα στις υποθέσεις εργασίας μας και τα εμπειρικά δεδομένα που θα συλλέξουμε. Ανάλογα με τις επιλογές και τα κριτήρια που θα θέσουμε, τα δεδομένα μας θα αντικατοπτρίζουν και μία διαφορετική όψη της εργασιακής πραγματικότητας. Το ζητούμενο επομένως από μία μεθοδολογία στα πλαίσια της εμπειρικής διερεύνησης, είναι να καταφέρει να εναρμονίσει τις υποθέσεις εργασίας με τις κατάλληλες και ζητούμενες διαστάσεις της ερευνοούμενης πραγματικότητας οι οποίες αντανakλούνται διαμέσου της ποσότητας και της ποιότητας των δεδομένων και της πληροφόρησης, που θα συγκεντρωθεί από την επιτόπια έρευνα.

1. Η ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.

Αναμφισβήτητα, η εξέλιξη της κοινωνικής έρευνας έχει δημιουργήσει αρκετές ερευνητικές μεθόδους καθεμία από τις οποίες χαρακτηρίζεται από ενδογενή πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα, τα οποία πρέπει να σταθμιστούν σε σχέση με τους στόχους και τις υποθέσεις της κάθε έρευνας. Ωστόσο αυτό δεν υπονοεί ότι κάθε ερευνητική στρατηγική είναι ξεκάθαρα οροθετημένη καθώς υπάρχουν σημαντικές «περιοχές» αλληλοκάλυψής τους.

Το πότε μία ερευνητική στρατηγική πρέπει να χρησιμοποιηθεί ή πότε ενδείκνεται να ακολουθηθεί στα πλαίσια μίας μελέτης, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τρεις συνθήκες (Yin, 1984: 16):

- Από τον τύπο των ερευνητικών ερωτημάτων και στόχων που έχουν τεθεί
- Από τον έλεγχο που ο ερευνητής μπορεί να ασκήσει πάνω στα πραγματικά γεγονότα και στις συμπεριφορές που θέλει να μελετήσει
- Και από το κατά πόσο η έρευνα εστιάζει σε σύγχρονες ή ιστορικές διαστάσεις της κοινωνικής πραγματικότητας.

Το γεγονός ότι η μελέτη μας επιχειρεί να διευκρινίσει τη φύση και τη λειτουργία των σχέσεων εργασίας και των πολιτικών μηχανισμών ρύθμισής τους σε επίπεδο οργάνωσης και να διερευνήσει τους ευρύτερους κοινωνικούς παράγοντες που διαμορφώνουν τη δυναμική τους, καθιστά ξεκάθαρο ότι οι στόχοι μας έχουν έναν «ποιοτικό» χαρακτήρα. Τα ερωτήματα που έχουμε θέσει είναι του τύπου του «πώς» και του «γιατί» με μία σαφώς ερμηνευτική διάσταση καθώς αναζητούνται να αποκαλυφθούν «λειτουργικές συνδέσεις» και όχι κατανομές και συχνότητες. Σε συνδυασμό με το γεγονός ότι η έμφασή μας είναι σε σύγχρονα γεγονότα τα οποία και μάλιστα έχουμε κάποια πρόσβαση αλλά όχι και δυνατότητα χειρισμού και ελέγχου τους, μας οδήγησε να επιλέξουμε σαν την καταλληλότερη¹ ερευνητική στρατηγική τις Μελέτες Περίπτωσης (Case Studies), την εντατική δηλαδή διερεύνηση μίας ή περισσότερων μονάδων ανάλυσης του θέματός μας.

Παρόμοιοι είναι άλλωστε και οι λόγοι που αυτή η στρατηγική έρευνας αποτελεί το πρότυπο πλέον της κοινωνικής έρευνας στο γνωστικό χώρο που κινούμαστε, ανεξάρτητα από τη θεωρητική κατεύθυνση των μελετών. Χαρακτηριστικά αναφέρουμε ότι οι πιο αντιπροσωπευτικές μελέτες στα πλαίσια των οργανώσεων και της γραφειοκρατίας από την εποχή του M.Weber, βασίστηκαν στην εντατική διερεύνηση μίας ή περισσότερων περιπτώσεων (Μουζέλης, 1991: 105), ενώ η σύγχρονη βιβλιογραφία της θεωρίας για την εργασιακή διαδικασία διέπεται σε μεγάλο βαθμό απ' αυτήν τη μεθοδολογική επιλογή.

Οι Μελέτες Περίπτωσης, επιτρέπουν την πραγματοποίηση μίας επιτόπιας έρευνας η οποία θα αναδείξει τόσο τα σημαντικά χαρακτηριστικά των καθημερινών πρακτικών και σχέσεων εργασίας, τη λειτουργία των μηχανισμών παραγωγής ελέγχου και συναίνεσης, όσο και την ολιστική προσέγγιση που είναι αναγκαία προκειμένου να συνδεθούν τα διαφορετικά επίπεδα ανάλυσης και να παρουσιαστεί ο ρόλος των περιβαλλοντολογικών παραγόντων. Ένα επιπλέον μοναδικό πλεονέκτημα αυτής της

¹ Έχοντας βέβαια πάντα υπόψη μας και δύο άλλους αποφασιστικούς αλλά συχνά αποσιωπούμενους, παράγοντες, όπως το μέγεθος του οικονομικού κόστους της έρευνας και εν γένει τα μέσα που τίθενται στη διάθεσή της, αλλά και τον αναγκαίο χρόνο για την ολοκλήρωσή της.

ερευνητικής στρατηγικής είναι η δυνατότητά της να συναλλάσσεται με μία πλήρη ποικιλία τεκμηρίων και πηγών πληροφόρησης, που επιτρέπουν μία προσέγγιση στους αντικειμενικούς στόχους της με ένα πλήθος οπτικών.

Ωστόσο, αν και αυτή η γενική ερευνητική στρατηγική έχει εξαπλωθεί με ταχύτατους ρυθμούς απολαμβάνοντας ένα όλο και μεγαλύτερο μερίδιο στα πλαίσια των κοινωνικών μεθόδων έρευνας, εξακολουθεί να συνδέεται μ'ένα στερεότυπο που της αποδίδει σημαντικές αδυναμίες όσον αφορά τη μεθοδολογική της εγκυρότητα και αξιοπιστία. Πέρα από την απρόσεχτη έως κακή χρήση της μεθόδου η οποία ευνόησε το πλαίσιο παραγωγής αυτού του στερεότυπου, η γενεσιουργός του αιτία θα πρέπει να αναζητηθεί σ'ένα μάλλον φαινομενικό παρά αληθινό δίλημμα που καθιστούσε την επιλογή μεταξύ της θεωρητικής ουσίας (case study) και της μεθοδολογικής εγκυρότητας (δειγματοληπτική έρευνα) αναπόφευκτη.

Πράγματι, στα πλαίσια της κοινωνικής έρευνας οι περιπτωσιακές μελέτες θεωρήθηκαν ότι πρόσφεραν καλύτερη γνώση, πιο εκλεπτυσμένες και αποδοτικότερες υποθέσεις σε σχέση με τα πιο επιφανειακά και μερικού χαρακτήρα ευρήματα της δειγματοληπτικής μελέτης, αλλά με μεγάλα προβλήματα ελέγχου και γενίκευσης αυτών των υποθέσεων σε σχέση πάλι με τα γενικεύσιμα και έγκυρα ευρήματα της δειγματοληπτικής έρευνας. Πιο συγκεκριμένα η εντατική διερεύνηση κάποιας οργάνωσης θεωρήθηκε ότι πρόσφερε τις δυνατότητες για την καλύτερη ανάλυση της λειτουργίας της, χωρίς όμως καμία πιθανότητα ελέγχου των υποθέσεών της. Αντίθετα, σύμφωνα μ'αυτό το δίλημμα, η δειγματοληπτική μελέτη πολλών οργανώσεων κατά μήκος μερικών οργανωτικών μεταβλητών παράγει εγκυρότερα ευρήματα, επιφανειακού και μερικού όμως χαρακτήρα, καθώς δε λαμβάνει σοβαρά υπόψη το συγκεκριμένο κάθε φορά περιβάλλον που εντάσσονται αυτές οι μεταβλητές (Μουζέλης, 1991: 106).

Μολονότι ένα τέτοιο δίλημμα υφίσταται σε κάποιο βαθμό στη μελέτη των οργανώσεων, δεν μπορούμε να υποστηρίξουμε τον απόλυτα διαζευκτικό του χαρακτήρα. Βασική μας υπόθεση είναι ότι αυτή η γενική ερευνητική στρατηγική με την κατάλληλη χρήση μπορεί να πάρει συγκεκριμένες μορφές που να αντιμετωπίζουν αποτελεσματικότερα το υπάρχον πρόβλημα της γενίκευσης των συμπερασμάτων της.

Στα πλαίσια επομένως της δικής μας επιτόπιας έρευνας, η ερευνητική αυτή στρατηγική θα πρέπει να πάρει μία συγκεκριμένη μορφή που να αντιμετωπίζει το γενικό αυτό πρόβλημα σε σχέση πάντα με τις αναγκαιότητες και τις υποθέσεις της εργασίας μας.

Καταρχήν, η μελέτη περίπτωσης μπορεί να έχει ένα μερικό ή ολικό χαρακτήρα. Στην πρώτη περίπτωση, ο ερευνητής ενδιαφέρεται περισσότερο για την περιγραφή της συγκεκριμένης περίπτωσης καθαυτής και όχι για τις θεωρητικές της επιπτώσεις. Μολονότι μπορεί να χρησιμοποιήσει θεωρητικές γενικεύσεις για να περιγράψει και να ερμηνεύσει την περίπτωση που εξετάζει, η θεωρία αποτελεί γι'αυτόν περισσότερο ένα εργαλείο, ενώ ο κύριος σκοπός του είναι η ανάλυση της συγκεκριμένης περίπτωσης. Από την άλλη πλευρά σε μία γενικευτική μελέτη ενδιαφέρεται κανείς για τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά μίας ή περισσότερων οργανώσεων στο μέτρο μόνο που σχετίζονται θεωρητικά. Σ'αυτήν την περίπτωση η ανάλυση των συγκεκριμένων περιπτώσεων αποτελεί το μέσο για τη γενίκευση στη θεωρία (Μουζέλης, 1991: 106). Η δικιά μας εμπειρική διερεύνηση είναι σαφώς ενός τέτοιου γενικευτικού τύπου, ο οποίος όμως δεν έχει σαν στόχο τη στατιστική

γενίκευση αλλά την αναλυτική γενίκευση θεωρητικών υποθέσεων μέσα από την εμπειρική δοκιμασία τους σε συγκεκριμένες περιπτώσεις. Τα εργοστάσια τα οποία επιλέξαμε δύσκολα μπορούν να θεωρηθούν ότι αποτελούν αντιπροσωπευτικό δείγμα ή ακόμα τυπικές περιπτώσεις, διότι δεν επιδιώξαμε να γενικεύσουμε από το δείγμα στον πληθυσμό, αλλά θελήσαμε να ερμηνεύσουμε τη φύση της λειτουργίας και τη δράση γενικών κοινωνικών δυνάμεων όπως αυτή παρουσιάζεται μέσα από την πρόσκρουση τους σε συγκεκριμένα και μοναδικά εργοστασιακά καθεστάτα (Burawoy, 1985: 18).

Το μεγάλο πρόβλημα της γενίκευσης επομένως το αντιμετωπίσαμε όχι με τη λογική των δειγματοληπτικών ερευνών, αλλά με την έννοια της γενίκευσης των «περιπτώσεων» στη θεωρία και στις θεωρητικές προτάσεις παρά στους πληθυσμούς. Τα δεδομένα επομένως των περιπτωσιακών μελετών αποκτούν σημασία μόνο όταν ο ερευνητής αναζητεί να τα ενσωματώσει σ'ένα θεωρητικό πλαίσιο (Bryman, 1988: 90-91). Αυτό σημαίνει ότι στη συγκεκριμένη μορφή της ερευνητικής στρατηγικής, αν και μελετάμε το σύνολο της οργάνωσης και του περιβάλλοντός της, εστιάζουμε σε κάποιες οργανωτικές μεταβλητές που έχουν αναδειχθεί σημαντικές μέσα από τη θεωρητική προσέγγιση. Έτσι το ζήτημα αν η συγκεκριμένη περίπτωση είναι τυπική δεν είναι κρίσιμο καθώς αυτό που είναι σημαντικό είναι αν οι συγκεκριμένες ερευνούμενες εμπειρίες είναι «τυπικές» μίας ευρύτερης τάξης φαινομένων στα οποία η θεωρία αναφέρεται.

Άμεσα σχετιζόμενο με το πρόβλημα της γενίκευσης είναι η αδυναμία της γενικής αυτής ερευνητικής στρατηγικής, ως προς τις δυνατότητες που παρέχει να ελεγχθεί η σχέση κάποιων μεταβλητών. Μολονότι εξ'ορισμού στη μελέτη των **ατομικών περιπτώσεων** δεν μπορεί κανείς να ελέγξει συγκριτικά τη σχέση μεταξύ δύο μεταβλητών με την εξέταση δηλαδή των παραλλαγών τους σ'άλλες οργανώσεις, είναι όμως δυνατή μια κάποια σύγκριση αυτών των παραλλαγών εντός του οργανωτικού πλαισίου. Αυτό μπορεί να γίνει για παράδειγμα με την εξέταση της σχέσης των μεταβλητών διαχρονικά στα πλαίσια της ίδιας οργάνωσης (Μουζέλης, 1991:107), αλλά και κατά μήκος της οργάνωσης σε διαφορετικά της δηλαδή τμήματα².

Οι μεθοδολογικές αυτές τακτικές θεωρήθηκαν όχι μόνο χρήσιμες αλλά και αναγκαίες στα πλαίσια της δικιά μας εμπειρικής διερεύνησης, προκειμένου να περιοριστούν οι αδυναμίες της γενικής μορφής αυτής της ερευνητικής στρατηγικής. Πράγματι, καταρχήν προσπαθήσαμε να προσεγγίσουμε και την «ιστορία» των σχέσεων εργασίας στα πλαίσια των συγκεκριμένων περιπτώσεων, όχι μόνο για μεθοδολογικούς αλλά και για θεωρητικούς λόγους, αλλά πάντα μέσα από το φάσμα και τους προσανατολισμούς που μας διέγραφε η ανάλυση της σύγχρονης πραγματικότητας. Τη χρήση της μεθοδολογικής αυτής τακτικής επιχειρήσαμε να διευκολύνουμε επιλέγοντας νέο-ιδρυθέντα εργοστάσια με μία «ιστορία» λειτουργίας γύρω στη δεκαετία, κρίνοντας το χρονικό αυτό διάστημα σαν ιδανικό για να μην περιπέσει η ανάλυσή μας σε ιστορικούς πλατειασμούς με κίνδυνο την αλλαγή της έμφασής της. Παράλληλα, δεν περιορίσαμε την ανάλυση σ'ένα τμήμα της

² Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η σχέση τεχνολογίας-οργανωτικών αρχών, η οποία μπορεί να αναλυθεί τόσο διαχρονικά, εξετάζοντας τις αλλαγές τεχνολογίας και τη σχέση τους με την οργάνωση εργασίας στα πλαίσια της ίδιας οργάνωσης, όσο και κατά μήκος διαφορετικών τμημάτων αυτής της οργάνωσης, που απασχολούν διαφορετικές μορφές τεχνολογίας ή χαρακτηρίζονται από άλλη οργάνωση (π.χ τμήματα παραγωγής – τμήματα συντήρησης).

οργάνωσης, αλλά αναλύσαμε το σύνολο σχεδόν των άμεσα παραγωγικών τμημάτων, γεγονός που μας επέτρεψε να ελέγξουμε τη σχέση κάποιων οργανωτικών μεταβλητών.

Είναι προφανές όμως, ότι όσο ευφυής και να είναι ο έλεγχος των υποθέσεων μας εντός ενός οργανωτικού πλαισίου, δεν μπορούμε ποτέ να είμαστε βέβαιοι για τη γενική εγκυρότητά τους. Αντίθετα μπορούμε να είμαστε σχεδόν σίγουροι ότι αυτές οι υποθέσεις ισχύουν μόνο κάτω από ορισμένες συνθήκες και για ορισμένους τύπους οργανώσεων. Αν συμβαίνει όμως αυτό, ο μόνος τρόπος για να δούμε ποιες είναι αυτές οι συνθήκες, είναι με την κατάλληλη σύγκριση περισσότερων από μίας περιπτώσεων (Μουζέλης, 1991: 107). Η συγκριτική ανάλυση αυτών των θεωρητικά σημαντικών μεταβλητών δε σημαίνει αναγκαστικά ούτε δειγματοληπτική έρευνα ούτε την εξονυχιστική εξέταση δεκάδων περιπτώσεων. Επιλέγοντας με κριτήρια τις υποθέσεις εργασίας, ορισμένες θεωρητικής σημασίας περιπτώσεις μπορούμε να συνδυάσουμε την ένταση της μελέτης με τη συγκριτική ανάλυση σημαντικών μεταβλητών. Χαρακτηριστικά ο Ν.Μουζέλης (1991: 108) υποστηρίζει ότι αυτή η «εντατική-συγκριτική» μελέτη μερικών παρόμοιων περιπτώσεων είναι κυρίως ο τύπος της μελέτης που καταφανώς απουσιάζει από την οργανωτική φιλολογία παρόλο που φαίνεται ότι προσφέρει την πλέον υποσχόμενη προσέγγιση.

Με αυτήν τη συγκεκριμένη της πλέον μορφή, η ερευνητική μας στρατηγική θωρακίζεται από τα μειονεκτήματα που χαρακτηρίζουν τη γενική της έκφραση και μπορεί να κατασκευάσει περιορισμένες γενικεύσεις που είναι και καλά θεμελιωμένες και θεωρητικά σημαντικές.

2. Ο ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ.

Έχοντας παρουσιάσει τα κριτήρια με τα οποία επιλέξαμε την γενική ερευνητική στρατηγική μας και έχοντας διαμορφώσει τη συγκεκριμένη της μορφή που υιοθετήσαμε προκειμένου να αντιμετωπίσουμε τα προβλήματα γενίκευσης και του ελέγχου των ερευνούμενων μεταβλητών, στραφήκαμε στο επόμενο σημαντικό μεθοδολογικό καθήκον, το **σχεδιασμό της επιτόπιας έρευνας**. Δηλαδή, στη διαμόρφωση της λογικής αλληλουχίας, στα πλαίσια της συγκεκριμένης μεθόδου, η οποία εξασφαλίζει μία άρτια σύνδεση των δεδομένων που θα συλλέξουμε με τα αρχικά θεωρητικά-ερευνητικά ερωτήματα που έχουμε θέσει και τελικά με τα συμπεράσματά μας.

Με δεδομένους τους στόχους και τις υποθέσεις-προτάσεις της μελέτης μας, το πρώτο βήμα στα πλαίσια του σχεδιασμού είναι ο προσδιορισμός της **μονάδας ανάλυσης**. Το θεμελιακό αυτό πρόβλημα που μαστίζει πολλές μελέτες στα πλαίσια αυτής της ερευνητικής στρατηγικής ταυτίζεται ουσιαστικά με τον «ορισμό» της «περίπτωσης» (case). Ο προσδιορισμός της μονάδας ανάλυσης παρουσιάζει σαφή πλεονεκτήματα όταν πραγματοποιηθεί στα πλαίσια του ερευνητικού σχεδιασμού καθώς θέτει **όρια** στη συλλογή δεδομένων και βοηθάει στον εστιασμό της εμπειρικής διερεύνησης.

Η πρωταρχική μονάδα ανάλυσης στα πλαίσια της μελέτης μας συνίσταται στα υφιστάμενα πλέγματα κοινωνικών σχέσεων στην παραγωγή ανάμεσα στους εργαζόμενους και ανάμεσα σ'αυτούς και τη διεύθυνση, σ'αυτό που ο M.Burawoy (1985) έχει αποκαλέσει **σχέσεις στην παραγωγή και στους πολιτικό-ιδεολογικούς μηχανισμούς** που τις ρυθμίζουν. Η μελέτη μας θα αναπτύξει προτάσεις ως προς τη φύση και λειτουργία αυτών των συστημάτων σχέσεων κάτω από διαφορετικές περιβαλλοντολογικές καταστάσεις που διαμορφώνουν τη δυναμική αυτών των συστημάτων.

Όπως ήδη αναφέραμε, στην προσπάθειά μας να ξεπεράσουμε κάποιες αδυναμίες αυτής της μεθόδου, αλλά και για να εξυπηρετήσουμε τους θεωρητικούς μας στόχους, η εμπειρική μας διερεύνηση θα αναλύσει συστηματικά και συγκριτικά δύο τέτοια πλέγματα σχέσεων στην παραγωγή και τα αντίστοιχα εργοστασιακά καθεστάτα που τα διέπουν.

Η **επιλογή** των συγκεκριμένων περιπτώσεων στηρίχθηκε σ'ένα σύνολο κριτηρίων που προέκυψε από τις υποθέσεις μας, το θεωρητικό μας πλαίσιο και τις απαιτήσεις της ερευνητικής στρατηγικής:

- Καταρχήν οι περιπτώσεις που επιλέξαμε να προέρχονται από το χώρο της Βιομηχανίας παρά των Υπηρεσιών, διότι καταρχήν η ποικιλία της φύσης της παραγωγικής εργασίας, αλλά και των τεχνολογιών σ'αυτόν το χώρο παρουσιάζει περισσότερο ενδιαφέρον για τις θεωρητικές μας υποθέσεις και δεν αποκλείουν την ύπαρξη όλων των παραλλαγών και συνδυασμών του εξαναγκασμού και της συναίνεσης. Ένας δεύτερος αλλά εξίσου σημαντικός λόγος ήταν, ότι το μεγαλύτερο αλλά κυρίως το σημαντικότερο – σε σχέση με τις υποθέσεις μας – τμήμα της σχετικής βιβλιογραφίας αντλούσε το εμπειρικό της υλικό από τους Βιομηχανικούς χώρους, γεγονός που μας διευκόλυνε σημαντικά.

- Κρίναμε επίσης ότι οι περιπτώσεις που θα αναλύαμε θα έπρεπε να είχαν σαν κοινό χαρακτηριστικό τους, ότι θα προέρχονταν από βιομηχανικές οργανώσεις μεγάλου μεγέθους απασχόλησης (+300) καθώς το ενδιαφέρον μας εστιάζει στη μεγάλη βιομηχανία την οποία και θεωρούμε και πιο κατάλληλο ερευνητικό χώρο για να δοκιμαστούν σ'όλην την έκτασή τους οι υποθέσεις μας, αφού η ποσοτική διεύρυνση της απασχόλησης σ'έναν συγκεκριμένο χώρο επιφέρει και μία ποιοτική διαφοροποίηση στις σχέσεις εργασίας που τον χαρακτηρίζουν. Ποιοτική διαφοροποίηση με την έννοια καταρχήν ότι οι σχέσεις εργασίας-διεύθυνσης ξεφεύγουν από την μονότονη και αποκλειστική παρουσία των προσωπικών σχέσεων και των προσωπικών μηχανισμών ελέγχου, κινούμενες σε ένα πολύ μεγαλύτερο φάσμα συνδυασμών, αλλά και κατά δεύτερον με την έννοια της εισόδου νέων σημαντικών μεταβλητών όπως για παράδειγμα ο συνδικαλισμός, νέες μορφές τεχνολογιών κ.ά.
- Επίσης αποφασίστηκε, η εμπειρική διερεύνηση αυτών των βιομηχανικών οργανώσεων να μη γίνει κατά μήκος όλης της οργάνωσης, αλλά κυρίως στα παραγωγικά και άλλα τμήματα που περισσότερο άμεσα σχετίζονται με την κεντρική τεχνολογία του παραγωγικού συστήματος, αποκλείοντας από την ανάλυσή μας τμήματα όπως εμπορίας, τροφοδοσίας, λογιστήρια, έρευνας, αποθήκες, ζύγισης, φύλαξης κ.ά. Η επιλογή αυτή πραγματοποιήθηκε προς όφελος της εντατικής διερεύνησης και την αποφυγή πλατειασμού της ανάλυσης, αλλά και διότι το σύνολο σχεδόν των δραστηριοτήτων που αποκλείσαμε είναι κυρίως εργασίες γραφείου ή υπηρεσιών.
- Τα εργοστάσια των περιπτωσιακών μας μελετών θα έπρεπε να ήταν από τις πρωτοπόρες καινοτόμες μονάδες στα πλαίσια των κλάδων τους, όχι μόνο όσο αφορά την οικονομική και τεχνολογική τους θέση αλλά και σε σχέση με τις διευθυντικές τους πολιτικές ως προς την εργασία, προκειμένου να μας δοθεί η ευκαιρία να εντάξουμε στο αναλυτικό μας μοντέλο, μεταβλητές όπως οι σύγχρονοι διευθυντικοί μηχανισμοί για την παραγωγή ελέγχου και συναίνεσης, οι νέες τεχνολογίες και η εργατική και συνδικαλιστική αντίδραση σ'αυτές.
- Επίσης οι παραγωγικές αυτές μονάδες θα έπρεπε να ήταν σχετικά καινούργιες, έτσι ώστε να διευκολυνθεί η «ιστορική» ανάλυση κάποιων διαστάσεων των σχέσεων εργασίας όταν κριθεί αναγκαία, αλλά και προκειμένου να αποτυπωθούν οι νέες τάσεις οργάνωσης σε μία «καθαρή μορφή» απαλλαγμένες από τα κατάλοιπα παλαιών οργανωτικών σχημάτων.
- Τέλος όσον αφορά τα κοινά τους χαρακτηριστικά, οι βιομηχανικές αυτές οργανώσεις θα έπρεπε να ανήκουν στον ιδιωτικό τομέα της οικονομίας, καθώς όπως ήδη έχουμε αναφέρει οι υποθέσεις εργασίας μας στηρίζονται στην άμεση σύνδεση παραγωγικών σχέσεων (βλ. σχέσεις αγοράς) και κοινωνικών σχέσεων στην παραγωγή.
- Από την άλλη μεριά κρίναμε αναγκαία τη διαφοροποίησή τους όσον αφορά τους παράγοντες που θεωρήσαμε στις υποθέσεις εργασίας μας ότι καθορίζουν τη δυναμική των σχέσεων εργασίας, δηλαδή την τεχνολογία – παραγωγικό σύστημα που απασχολούν, τις αγορές εργασίας και αγαθών στις οποίες προσφεύγουν, τα τοπικά ιστορικά και πολιτικά πλαίσιά τους, και η κρατική παρέμβαση και ρύθμιση της εργασιακής διαδικασίας, έτσι ώστε να ελέγξουμε τη σχέση τους με τη μορφή και το περιεχόμενο των σχέσεων εργασίας.

Έτσι με βάση τα παραπάνω κριτήρια επιλογής και τις δυνατότητες πρόσβασης που είχαμε μπορέσαμε να εντάξουμε στην ανάλυσή μας, μία αυτοκινητοβιομηχανία στην περιοχή του Βόλου, με τεχνολογία μαζικής παραγωγής και κάποιες νησίδες ρομποτικής, με ιδιαίτερα υψηλή παραγωγικότητα, με διευθυντική πολιτική που προέκυπτε από την Ιαπωνική φιλοσοφία για τη διοίκηση και ισχυρή συνδικαλιστική παρουσία, και μία τσιμεντοβιομηχανία στα όρια της περιοχής Ελευσίνας, με προηγμένο παραγωγικό σύστημα «συνεχούς διαδικασίας», με επίσης υψηλή παραγωγικότητα, με πρωτοπόρες πολιτικές απασχόλησης και ισχυρή συνδικαλιστική παρουσία³.

Έχοντας επιλέξει την ερευνητική μας στρατηγική, τη συγκεκριμένη μορφή περιπτώσιακής μελέτης που θα ακολουθήσουμε, και έχοντας συγκροτήσει την πρωταρχική μονάδα ανάλυσής μας αλλά και τα κριτήρια επιλογής των περιπτώσεών μας, προχωρήσαμε στην ολοκλήρωση του σχεδιασμού της έρευνας, σχεδιάζοντας το στάδιο της συλλογής των δεδομένων. Η φάση αυτή της εμπειρικής διερεύνησης σχετίζεται άμεσα με ζητήματα αξιοπιστίας και δομικής εγκυρότητάς της. Αναγνωρίζοντας την ορθότητα μίας από τις κλασικές θέσεις της μεθοδολογίας των περιπτώσιακών μελετών, η οποία υποστηρίζει ότι η ποιότητα της έρευνας σε μεγάλο βαθμό εξαρτάται από την **πολλαπλότητα των πηγών πληροφόρησης**, επιχειρήσαμε να στρέψουμε το σχεδιασμό μας προς μια τέτοια προοπτική. Πράγματι η συλλογή του εμπειρικούς μας υλικού σχεδιάστηκε για να κατευθυνθεί προς τέσσερις σημαντικές πηγές άντλησης στοιχείων:

- Προς την πληροφόρηση που προκύπτει από **έγγραφα** διαφόρων φορέων που αφορούν τις «περιπτώσεις» και το πλαίσιο των περιπτώσεων που επιλέξαμε. Το υλικό αυτό μπορεί να πάρει διάφορες μορφές έγγραφης επικοινωνίας, όπως τα γράμματα, οι εκθέσεις, οι γραπτές αναφορές, τα άρθρα στον τύπο, σχετικές μελέτες, υλικό συνεδρίων κ.ά.
- Προς τις **αρχειακές** πηγές των ίδιων των επιχειρήσεων και συνδικάτων, οι οποίες εξαιτίας του μεγέθους και της οργάνωσης τους θα μπορούσαν να μας προσφέρουν ένα πολύ πλούσιο υλικό, όπως οργανογράμματα, συλλογικές συμβάσεις εργασίας, έντυπο υλικό επικοινωνίας με τους εργαζόμενους, στατιστικά στοιχεία σχετικά με το εργατικό τους δυναμικό κ.ά.
- Προς την **άμεση παρατήρηση** που προέκυπτε από τις επισκέψεις μας στους χώρους εργασίας και από την καθημερινή πολύωρη παραμονή μας σ'αυτούς και τέλος
- Προς τη σημαντικότερη πηγή πληροφόρησης τις **συνεντεύξεις** που θα έπρεπε να πραγματοποιήσουμε με όλους τους φορείς των σχέσεων εργασίας, δηλαδή με διευθυντικά στελέχη από διάφορα επίπεδα, με συνδικαλιστές αλλά και με τους ίδιους τους εργαζόμενους.

Ο τύπος των συνεντεύξεων που αναπτύξαμε ήταν ανοικτής φύσης μέσα στα πλαίσια όμως των θεματικών χώρων οι οποίοι θεωρήθηκαν σαν «άξονες» συζήτησης γύρω από τους οποίους είχαμε διαμορφώσει ένα πλαίσιο ανοικτών ερωτήσεων που

³ Η προσπάθειά μας να αποκτήσουμε πρόσβαση σε μια μεγάλη αλλά με παραδοσιακό στυλ διεύθυνσης βιομηχανία – έτσι ώστε να τη χρησιμοποιήσουμε σαν μονάδα ελέγχου – περιορίστηκε μόνο στην ανάλυση και στα στοιχεία που μας πρόσφερε το οργανωτικό γραφείο που είχε αναλάβει την αναδιοργάνωσή της, και σε μία συμμετοχή μας σ'ένα ενδο-επιχειρησιακό τους σεμινάριο μερικών ημερών στη Θεσσαλονίκη, μετά τις ιδιαίτερα σημαντικές δυσκολίες που αντιμετωπίσαμε για να μας δοθεί άδεια έρευνας σε τέτοιου είδους εργοστάσια.

διευκόλυναν τον εντοπισμό της συζήτησης στην πληροφόρηση που απαιτούσαν οι υποθέσεις εργασίας μας. Η φύση αυτή των συνεντεύξεων, θεωρήθηκε η καταλληλότερη για τους στόχους της μελέτης μας γιατί μας επέτρεπε καταρχήν την ανάπτυξη μιας εποικοδομητικής ποιοτικής συζήτησης, εξασφάλιζε την ευελιξία στον ερευνητή να κατευθύνει την «έμφαση» σε ζητήματα που κάθε φορά έκρινε ενδιαφέροντα και ταυτόχρονα μέσω του οδηγού της συνέντευξης αποφεύγονταν η πιθανότητα του αποπροσανατολισμού της συζήτησης. Η ερευνητική μας τακτική όσο αφορά τις συνεντεύξεις, προσπάθησε να αναπαράγει και σ' αυτό το επίπεδο την αρχή της πολλαπλότητας των πηγών, επιχειρώντας να αποτελέσουν αντικείμενο συνέντευξης, διευθυντικά στελέχη από διάφορα στρώματα, συνδικαλιστές των εργοστασιακών σωματείων, αλλά και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι. Τα κριτήρια επιλογής των συγκεκριμένων ερωτώμενων, ανάχθηκαν ουσιαστικά σε κριτήρια επιλογής «θέσεων» οι οποίες ή εξαιτίας των δυνατοτήτων που μας παρείχαν για ευρύτερη πληροφόρηση του γίνεσθαι των χώρων εργασίας.

Έτσι καταρχήν ο σχεδιασμός μας απαιτούσε την πραγματοποίηση συνεντεύξεων με τα διευθυντικά στελέχη που είναι υπεύθυνα για το προσωπικό και την παραγωγική διαδικασία, με τον πρόεδρο και τους γραμματείς των εργοστασιακών συνδικάτων και με εργαζόμενους σε άμεσα παραγωγικά καθήκοντα, από διάφορα τμήματα και ειδικότητες και ανάλογα με τις επιμέρους ανάγκες πληροφόρησης που προέκυπταν από την πορεία της εμπειρικής έρευνας. Τέλος η έμφαση αυτών των συνεντεύξεων δεν ήταν στη συγκέντρωση στάσεων ή κοινωνικών χαρακτηριστικών των ερωτώμενων, αλλά κατεξοχήν στη συγκέντρωση διαφορετικών οπτικών γύρω από τα κεντρικά ζητήματα της εργοστασιακής ζωής, γι' αυτό άλλωστε και συχνά χρησιμοποιήσαμε την τακτική της αντιπαράθεσης των θέσεων που συγκεντρώνουμε, επιστρέφοντας για παράδειγμα αρκετές φορές στη διεύθυνση προκειμένου να ερμηνεύσουμε την τελείως αντίθετη πληροφόρηση που είχαμε σε συγκεκριμένα θέματα από τους εργαζόμενους ή τους συνδικαλιστές ή και ακολουθώντας και την αντίθετη πορεία.

Με δεδομένη επομένως την κατεύθυνση του σχεδιασμού μας προς τις τέσσερις αυτές πηγές πληροφόρησης, το επόμενο βήμα ήταν ο ακριβής προσδιορισμός των δεδομένων που μας ενδιέφεραν, με βάση πάντα τις υποθέσεις εργασίας μας και τη μονάδα ανάλυσης μας. Ο προσδιορισμός αυτός ήταν αναγκαίος για να μην καταλήγαμε να συλλέγαμε «τα πάντα», κάτι το οποίο και αδύνατο πρακτικά είναι και χρονοβόρο και μη αποτελεσματικό, αλλά κυρίως δρα υπονομευτικά στην οικοδόμηση μίας αναγκαίας σχέσης εμπιστοσύνης ανάμεσα στον ερευνητή και τους φορείς των σχέσεων εργασίας η οποία και καθορίζει σε τελική ανάλυση την ποιότητα των συλλεγόμενων πληροφοριών.

Έτσι όσον αφορά αυτές τις πηγές πληροφόρησης, αρκεστήκαμε να προσδιορίσουμε κάποιες περιοχές της παραγωγικής διαδικασίας για τις οποίες έπρεπε να αντλήσουμε σύγχρονα αλλά και ιστορικό υλικό και στις οποίες κατευθύνουμε την προσοχή μας προκειμένου να αναπτύξουμε μία συνολική συζήτηση γύρω από τις υποθέσεις εργασίας και τα ερευνητικά ερωτήματα. Οι περιοχές αυτές αφορούσαν, την ιστορία και το περιβάλλον της επιχείρησης, τη διαδικασία της πρόσληψης, το σύστημα εσωτερικής εκπαίδευσης, την διαδικασία αξιολόγησης του προσωπικού, τις διαδικασίες προαγωγών και εσωτερικής κινητικότητας ανάμεσα στις θέσεις εργασίας, το μισθολογικό σύστημα, τις ιεραρχικές δομές, το σύστημα επιστάσις και

πληροφόρησης, τις δομές επικοινωνίας, τις οριζόντιες σχέσεις μεταξύ των εργαζόμενων, την οργάνωση εργασίας, τις σχέσεις συνδικάτου – εργαζόμενων και συνδικάτου – διεύθυνσης και τέλος τις έξω-εργασιακές σχέσεις οργάνωσης και εργαζόμενων. Αν και οι περιοχές αυτές της παραγωγικής διαδικασίας αντανακλούν τους χώρους ενδιαφέροντός μας, θα πρέπει να σημειώσουμε ότι η φύση της κάθε πηγής πληροφόρησης περιορίζει το υλικό που μπορούσε να μας παρέχει σε συγκεκριμένη μορφή και για περιορισμένες περιοχές. Έτσι το έγγραφο και αρχειακό υλικό μας παρουσιάζουν κυρίως μία εικόνα των τυπικών δομών, η άμεση παρατήρηση εστιάζει στις οριζόντιες και ιεραρχικές σχέσεις όπως και στις άτυπες πρακτικές, ενώ τέλος οι συνεντεύξεις ανάλογα το σχεδιασμό τους μπορούν να κινηθούν κατά μήκος πολλών περιοχών της παραγωγικής διαδικασίας αναδεικνύοντας τυπικές και άτυπες διαδικασίες.

Ο σχεδιασμός της επιτόπιας έρευνας μας, στηρίζεται καταρχήν λοιπόν στα ερευνητικά ερωτήματα και στις υποθέσεις εργασίας που έχουν διαμορφωθεί γύρω απ' αυτά. Έχοντας σαν δεδομένα τα ερευνητικά ερωτήματα και τις υποθέσεις εργασίας μας, διαμορφώσαμε τη μονάδα ανάλυσης μας, η οποία και χαρακτηρίζει και τις δύο περιπτώσεις μας, σύμφωνα με τη συγκεκριμένη ερευνητική στρατηγική που επιλέξαμε. Το επόμενο κρίσιμο σχεδιαστικό βήμα αφορούσε την προσεκτική επιλογή των συγκεκριμένων περιπτώσεων έτσι ώστε αυτές ή να παράγουν παρόμοια αποτελέσματα σε σχέση με κάποιο τμήμα τουλάχιστον των υποθέσεων μας, ή αντίθετα αποτελέσματα αλλά για προβλεπόμενους από τις υποθέσεις μας λόγους, ή τέλος στην περίπτωση που παράγουν τελείως απρόβλεπτα αποτελέσματα να είναι τέτοιας μορφής⁴ που να μπορούν να ανατροφοδοτήσουν τις υποθέσεις εργασίας μας. Έχοντας καταλήξει στις συγκεκριμένες περιπτώσεις που θα αναλυθούν, σχεδιάσαμε τη συλλογή των δεδομένων στηριζόμενοι στην αρχή της πολλαπλότητας των πηγών πληροφόρησης, μία αρχή η οποία ενισχύει την ποιότητα της έρευνας και η οποία επιτρέπει τη συγκέντρωση του είδους των πληροφοριών που είναι αναγκαίες για τα ερευνητικά μας ερωτήματα. Τέλος, προσδιορίστηκαν οι περιοχές της παραγωγικής διαδικασίας, από τις οποίες, με βάση τις υποθέσεις εργασίας και τη μονάδα ανάλυσης, θα επιχειρηθεί να αντληθούν δεδομένα.

Αυτός ο ερευνητικός σχεδιασμός που ακολουθήσαμε αποτελεί τη λογική που συνδέει τη συλλογή των δεδομένων με τις υποθέσεις εργασίας μας και τα ερευνητικά ερωτήματα και στοχεύει να μεγιστοποιήσει την εγκυρότητα, την αξιοπιστία και την ποιότητα της επιτόπιας έρευνας.

⁴ Να είναι δηλαδή συμβατά με τις υποθέσεις εργασίας μας.

3. Η ΕΠΙΤΟΠΙΑ ΕΡΕΥΝΑ ΣΑΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ.

Κλείνοντας αυτό το μεθοδολογικό κεφάλαιο, νομίζω είναι αναγκαίο να ειπωθεί ότι πέρα από όποιους θεωρητικούς ή μεθοδολογικούς λόγους, οι οποίοι προσδιορίζουν και καθοδηγούν τις ερευνητικές επιλογές και πρακτικές, κάποια καθοριστικά όρια τίθενται σ' αυτές, από αποσιωπούμενους αλλά πάντα παρόντες παράγοντες που σχετίζονται με τα διάφορα στάδια της κοινωνικής έρευνας.

Είναι κοινή πρακτική, να παρουσιάζεται η επιλογή της ερευνητικής στρατηγικής, ο σχεδιασμός της έρευνας και η συλλογή των δεδομένων, σαν μία αχρονική και μη-κοινωνική διαδικασία ανάμεσα στον ερευνητή σαν υποκείμενο και το θεωρητικό και μεθοδολογικό αντικείμενο της έρευνάς του. Η σχέση ερευνητή-αντικειμένου συλλαμβάνεται συνήθως σ' ένα υψηλά αφαιρετικό επίπεδο έξω από την κοινωνική διαδικασία της έρευνας, ενώ οι μεθοδολογικές αναφορές αφορούν αποκλειστικά την εσωτερική λογική που συνδέει τις «ιδιομορφίες» του αντικειμένου με τις επιλογές του ερευνητικού υποκειμένου.

Ωστόσο εμείς αναγνωρίζουμε τη διαδικασία της έρευνας σαν ένα «κοινωνικό προϊόν» αλληλεπίδρασης τόσο ανάμεσα στον ερευνητή και τους φορείς των κοινωνικών σχέσεων που προσεγγίζει, όσο και κάποιων ευρύτερων κοινωνικών διαδικασιών και μεταβλητών που διαμεσολαβούν αυτήν τη σχέση. Μία προσέγγιση της έρευνας σαν κοινωνικής διαδικασίας θα μπορούσε να αναδείξει τις κοινωνικές σχέσεις που έθεσαν όρια και περιορισμούς στα διάφορα στάδια της έρευνας, έτσι ώστε να γνωρίζουμε τους περιορισμούς που υφίστανται τα δεδομένα μας και τις πιθανές συνέπειές τους στα συμπεράσματά μας.

Όσο η έρευνα βρίσκεται στα στάδια της επιλογής της ερευνητικής στρατηγικής και του γενικού σχεδιασμού, μπορούμε πράγματι να υποστηρίξουμε ότι οι επιλογές του ερευνητικού υποκειμένου έχουν περισσότερο να κάνουν με τη φύση του αντικειμένου της έρευνας και τις υποθέσεις εργασίας, δηλαδή με μία εσωτερική λογική της ερευνητικής στρατηγικής και του σχεδιασμού που ακολουθείται. Ωστόσο ακόμα και σ' αυτά τα στάδια όπου δεν έχουμε μία εκτεταμένη επαφή των μηχανισμών της έρευνας με την προς διερεύνηση κοινωνική πραγματικότητα και τους φορείς της, μπορούμε να αναγνωρίσουμε κάποιες ευρύτερες κοινωνικές διαδικασίες και παράγοντες που καθορίζουν το πεδίο δράσης του ερευνητή. Πράγματι, οι άνθρωποι και οικονομικοί πόροι που διατίθενται για την ολοκλήρωση της έρευνας, οι χρονικοί περιορισμοί για την ολοκλήρωσή της, οι δυνατότητες πρόσβασης που υπάρχουν στα προς ανάλυση κοινωνικά φαινόμενα, αλλά και οι υπάρχουσες επιστημονικές πρακτικές, αναμφισβήτητα θέτουν κάποια όρια στις ερευνητικές επιλογές.

Στη συγκεκριμένη περίπτωση της έρευνας μας, θα πρέπει να αναφέρουμε καταρχήν τους περιορισμένους ατομικούς οικονομικούς πόρους που είχαμε στη διάθεσή μας, γεγονός που μας οδήγησε σε μία αποκλειστικά προσωπική συμμετοχή μας σ' όλα τα στάδια της έρευνας. Πέρα από τα πλεονεκτήματα που αυτό μπορεί να είχε⁵, μας απομάκρυνε από άλλες ερευνητικές στρατηγικές, επιλογές και δυνατότητες.

⁵ Η προσωπική συμμετοχή σ' όλα τα στάδια της έρευνας, είναι από τα σημαντικά πλεονεκτήματα της Μελέτης Περίπτωσης, καθώς ο ερευνητής δε μένει αποστασιοποιημένος από τον ερευνούμενο

Έτσι οι περιπτώσεις μας θα μπορούσαν να ήταν περισσότερες και η συλλογή των δεδομένων μας πιο εκτεταμένη, αλλά το γεγονός ότι η συγκρότηση πολλαπλών περιπτώσιων σπουδών απαιτεί διευρυμένους πόρους και χρόνο, πέρα από τα μέσα που συνήθως έχει στη διάθεσή του ένας ανεξάρτητος ερευνητής (Yin, 1984), περιόρισε το εύρος ανάπτυξης της έρευνας. Παράλληλα το γεγονός ότι είχαμε κάποιους εξωγενείς περιορισμούς στην πρόσβαση στους χώρους εργασίας, δεν μπορέσαμε να αξιοποιήσουμε μία ακόμα πηγή πληροφόρησης, την συμμετοχική παρατήρηση, η οποία θα μας εξασφάλιζε πλούσιο υλικό για τις άτυπες πρακτικές των εργαστηρίων. Το κενό αυτό επιχειρήσαμε να καλύψουμε, τόσο με την άμεση παρατήρηση όσο και μ'έναν αντίστοιχο προσανατολισμό στον σχεδιασμό των συνεντεύξεων, έχοντας επίγνωση βέβαια της μερικότητας αυτής της λύσης.

Είναι δεδομένο πλέον σήμερα ότι κάθε μία από τις ερευνητικές μεθόδους έχει τη θεμιτή της θέση στην ερευνητική διαδικασία και οι περισσότερες απ'αυτές είναι κάλλιστα συνδυάσιμες και συμπληρωματικές, αρκεί να μην τίθενται ανυπέβλητα εμπόδια από κάποιους εξωγενείς περιοριστικούς παράγοντες. Έτσι για παράδειγμα η λεπτομερής εξέταση των περιπτώσεων μας, θα μπορούσε να αποφέρει τις κατηγορίες που θα χρησιμοποιούνταν και τις υποθέσεις που τίθενται υπό δοκιμασία με μία στατιστική ανάλυση, να λειτουργούσε δηλαδή σαν μία έρευνα πιλότος, ή αντίστροφα η σπουδαιότητα των σχέσεων που ανακαλύπτονται μέσα από μία δειγματοληπτική ανάλυση, θα μπορούσαν να διερευνηθούν με την επισταμένη μελέτη των ατομικών περιπτώσεων. Ωστόσο αυτές οι ερευνητικές στρατηγικές δημιουργούν ένα υπόβαθρο απαιτήσεων που φαίνεται να μην μπορούν να ικανοποιηθούν στα πλαίσια μίας ανεξάρτητης διατριβής.

Καθώς η διαδικασία της έρευνας προχωράει από το σχεδιασμό και τις στρατηγικές στην εφαρμογή και πρακτική της, γίνονται ξεκάθαρες πλέον οι σχέσεις αλληλοδιαμόρφωσης που αναπτύσσονται με την υπό μελέτη κοινωνική πραγματικότητα και τους φορείς της. Η ένταση αλλά και η κατεύθυνση αυτής της σχέσης ενδέχεται να ποικίλει ανάλογα με τη μέθοδο προσέγγισης αλλά και το είδος των κοινωνικών σχέσεων που αναλύονται, αλλά η δυναμική της είναι πάντα παρούσα.

Στη συγκεκριμένη επιτόπια έρευνα, τόσο η μέθοδος και ο σχεδιασμός μας που απαιτούσαν μία άμεση επαφή με το ερευνητικό μας «αντικείμενο» και τους φορείς του, στον εργασιακό χώρο, όσο και η φύση και ο χαρακτήρας των κοινωνικών σχέσεων που προσεγγίσαμε, αλλά και η ουσιαστική απουσία βιωμάτων από παρόμοιες κοινωνικές έρευνες στην ιδιωτική Ελληνική Βιομηχανία, δημιούργησαν τις προϋποθέσεις για να εκδηλωθούν μία σειρά από τυπικές και άτυπες πιέσεις και αντιδράσεις στην ερευνητική διαδικασία.

Καταρχήν αξίζει να αναφέρουμε τις τεράστιες δυσκολίες πρόσβασης που αντιμετωπίζουν τέτοιους είδους έρευνες στα ιδιωτικά ελληνικά εργοστάσια. Δυσκολίες που όχι μόνο διαμεσολαβούν και καθορίζουν τις διαδικασίες επιλογής των προς ανάλυση εργοστασίων, αλλά καθιστούν παρόμοιες εμπειρικές έρευνες σπάνιο είδος στην ελληνική βιβλιογραφία, θέτοντας ουσιαστικά την κοινωνική έρευνα εκτός των πυλών των εργοστασίων. Οι διευθύνσεις των ελληνικών ιδιωτικών εργοστασίων είναι ιδιαίτερα δύσπιστες και επιφυλακτικές απέναντι στην πραγματοποίηση

πληθυσμό, ενώ του παρέχεται η δυνατότητα ανατροφοδότησης του σχεδιασμού του ανάλογα με τη γνώση που αποκτάται και τα προβλήματα που δημιουργούνται στα πλαίσια κάθε σταδίου.

κοινωνικών ερευνών στους χώρους τους, ορθώνοντας αδιαπέραστα εμπόδια στη μελέτη των καθημερινών σχέσεων εργασίας.

Ο βαθμός δυσκολίας για την απόκτηση πρόσβασης σε κάποιο βιομηχανικό χώρο εργασίας, εξαρτάται από το κατά πόσο είναι φιλελεύθερες ή παραδοσιακές οι στρατηγικές της διεύθυνσης απέναντι στην εργασία, από τις πολιτικές δημοσίων σχέσεων που έχουν αναπτύξει, από τα εχέγγυα που διαθέτουν για το φορέα της έρευνας, αλλά κυρίως από τις διαστάσεις της έρευνας και από το κατά πόσο θεωρεί αναγκαία την επαφή με τους ίδιους τους εργαζόμενους.

Χαρακτηριστικά αναφέρω για τη συγκεκριμένη έρευνα, ότι και στις δύο περιπτώσεις μας καταφέραμε να αποκτήσουμε άδεια έρευνας από τις διευθύνσεις των επιχειρήσεων, μόνο όταν αποκτήσαμε πρόσβαση μέσω προσωπικών σχέσεων τρίτων ατόμων, σε ανώτατα διευθυντικά στελέχη των εργοστασίων. Αυτές οι προσωπικές σχέσεις λειτούργησαν σαν εχέγγυα για το φορέα και τους σκοπούς της έρευνας και μας επέτρεψαν κάποια διακριτική ευχέρεια στην πρακτική της επιτόπιας έρευνας. Ωστόσο δε θα πρέπει να θεωρήσουμε τυχαίο το γεγονός ότι και οι δύο επιχειρήσεις που μας επέτρεψαν να πραγματοποιήσουμε την έρευνά μας, είχαν «πρωτοπόρες» πολιτικές απασχόλησης για τα ελληνικά δεδομένα αλλά και ανεπτυγμένες δημόσιες σχέσεις που προέβαλαν αυτές τις πολιτικές. Επίσης είχαν αναπτύξει σχέσεις και διάυλους επικοινωνίας με τον πανεπιστημιακό χώρο και τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, κυρίως για ζητήματα διευθυντικών σπουδών, μηχανολογίας και νέων τεχνολογιών, ενώ ο διευθύνων σύμβουλος σε μια από τις περιπτώσεις μας ήταν πρόεδρος του ΣΕΒ για αρκετά χρόνια ακολουθώντας φιλελεύθερες πολιτικές μάλιστα, όπως κάποια άλλα στελέχη και των δύο επιχειρήσεων αποτελούσαν προοδευτικά τμήματα των περιφερειακών συλλόγων των ελληνικών βιομηχανιών.

Αν και όλοι αυτοί οι παράγοντες λειτούργησαν ευνοϊκά στο να γίνουμε δεκτοί στις παραπάνω δύο περιπτώσεις, δεν αντιμετωπίσαμε την ίδια θετική συγκυρία σε μία τρίτη προσπάθεια μας. Έτσι όταν επιχειρήσαμε να αποκτήσουμε πρόσβαση σε μία μεγάλο μεγέθους αλλά με παραδοσιακό στυλ διεύθυνσης, ιδιωτική βιομηχανία τροφίμων από τη Β.Ελλάδα, ώστε να την χρησιμοποιήσουμε σαν μονάδα ελέγχου, αντιμετωπίσαμε ανυπέβλητες δυσκολίες. Παρά το γεγονός ότι ήρθαμε σε επαφή με τη διεύθυνση, μέσω προσωπικών σχέσεων με το οργανωτικό γραφείο, που είχε αναλάβει την αναδιοργάνωσή της, και συμμετείχαμε σε ένα ενδο-επιχειρησιακό τους σεμινάριο μερικών ημερών στη Θεσσαλονίκη, μ'αποτέλεσμα να είχαμε ήδη ένα ιδιαίτερα πλούσιο και έγκυρο υλικό, αντιμετωπίσαμε την απόλυτη άρνησή τους όταν θελήσαμε να έχουμε άμεση πρόσβαση στους εργαζόμενους για την πραγματοποίηση των συνεντεύξεων.

Η εμπειρία αυτής της επιτόπιας έρευνας αναδεικνύει ότι πέρα από την ορθολογικότητα και τα κριτήρια της επιλογής των περιπτώσεων, οι φορείς των προς μελέτη κοινωνικών σχέσεων και οι στάσεις τους απέναντι στην έρευνα, παίζουν καθοριστικό ρόλο για την τελική επιλογή των περιπτώσεων. Η συγκεκριμένη μέθοδος αλλά και η φύση των ιδιαίτερων κοινωνικών σχέσεων που αναλύουμε, οι οποίες συγκεντρώνονται σ'έναν «ιδιωτικό» και ευαίσθητο χώρο, μετατρέπουν την εκάστοτε διεύθυνση σε κλειδοκράτορα που επιτρέπει ή όχι – για συγκεκριμένους λόγους – την πρόσβαση στην υπό ανάλυση κοινωνική πραγματικότητα. Η γνώση των πραγματικών διαδικασιών επιλογής των περιπτώσεων, είναι πιστεύουμε όχι μόνο σημαντικός παράγοντας αξιολόγησης της έρευνας αλλά και αναγκαία αναλυτική συνθήκη για την

ερμηνεία των δεδομένων και των πληροφοριών που θα συλλεχθούν, γι' αυτό και προχωρήσαμε σε μια στοιχειώδη παρουσίασή τους.

Ωστόσο ακόμα και όταν η επιλογή έχει πραγματοποιηθεί και η υπό μελέτη περίπτωση είναι δεδομένη, οι φορείς των κοινωνικών σχέσεων που αναλύονται, διαμεσολαβούν με διάφορους τρόπους και για διάφορους λόγους την ερευνητική προσέγγιση στην κοινωνική πραγματικότητα. Καθώς η πληροφορία είναι το μέσο αυτής της προσέγγισης ένα πλέγμα τυπικών και άτυπων σχέσεων, περιορισμών και κινήτρων, αρθρώνονται γύρω από τη ροή της, προς τον ερευνητή. Κάθε πηγή πληροφόρησης διέπεται από τις ιδιαιτερότητες του συγκεκριμένου είδους πληροφορίας που την χαρακτηρίζει, διαμορφώνοντας ένα πλαίσιο για τη δράση των παραπάνω σχέσεων.

Έτσι, καταρχήν στα πλαίσια των αρχειακών δεδομένων της οργάνωσης, μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι αποτελούν μία πηγή πληροφοριών άμεσα και απόλυτα ελεγχόμενη από τα διευθυντικά στελέχη. Στις συγκεκριμένες περιπτώσεις μας, το γεγονός ότι αποκτήσαμε πρόσβαση μέσω προσωπικών σχέσεων με ανώτατα διευθυντικά στελέχη, μας επέτρεψε να συλλέξουμε ένα πραγματικά πολύ πλούσιο και σε πολλές περιπτώσεις αρκετά εμπιστευτικό υλικό. Οι διευθύνσεις και των δύο περιπτώσεων μας παρείχαν αρκετά εύκολα αρχειακό υλικό που αφορούσε την οργανωτική τους δομή, τις συλλογικές συμβάσεις, τα τυπικά εργασιακά καθήκοντα, στατιστικά στοιχεία, ανακοινώσεις, πρακτικά και εκθέσεις, κανονισμούς εργασίας κ.ά. Αν και η χρησιμότητα αυτού του υλικού είναι μεγάλη στα πλαίσια της έρευνάς μας, δε θα πρέπει να αγνοήσουμε το γεγονός ότι αυτά τα αρχειακά δεδομένα ήταν ή νομικά κείμενα (κανονισμοί εργασίας, συλλογικές συμβάσεις, ιδιωτικά συμφωνητικά παραγωγικότητας κ.ά) τα οποία μπορούσαμε να προμηθευτούμε και από άλλους φορείς (π.χ συνδικάτο, επιθεώρηση εργασίας) ή κάποιο ήδη ανακοινώσιμο και δημοσιευμένο υλικό στα πλαίσια των δραστηριοτήτων των εταιρειών και των δημόσιων σχέσεων τους (π.χ ισολογισμοί, κοινωνικές δραστηριότητες της επιχείρησης, εκθέσεις-πρακτικά συνεδρίων που είχαν διοργανώσει ή είχαν συμμετάσχει, ανακοινώσεις της εταιρείας προς τους εργαζόμενους) ή τέλος κάποιο πληροφοριακό υλικό που δεν είχε κριθεί εμπιστευτικό ή απόρρητο για τη λειτουργία της οργάνωσης. Αντίθετα οποιοδήποτε αρχειακό υλικό το οποίο κατατάσσονταν στις κατηγορίες του εμπιστευτικού ή απόρρητου, καταφέραμε να το συλλέξουμε μόνο μέσα από τις προσωπικές σχέσεις που αναπτύξαμε με συγκεκριμένα διευθυντικά στελέχη και από «άτυπες» πρακτικές.

Παρόμοιες σχέσεις μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι αναπτύχθηκαν και γύρω από τις αρχειακές πηγές των συνδικάτων, αν και σε μικρότερο βαθμό εξαιτίας του περιορισμένου μεγέθους και σημασίας των αρχείων τους για τους στόχους αυτής της έρευνας.

Είναι φανερό επομένως ότι οι φορείς των προς ανάλυση κοινωνικών σχέσεων και στη συγκεκριμένη περίπτωση κυρίως η διεύθυνση, έχει τη δυνατότητα να περιορίσει σημαντικά τη ροή αρχειακών δεδομένων προς την ερευνητική διαδικασία. Αν και κάτι τέτοιο πιστεύουμε ότι το αποφύγαμε σε μεγάλο βαθμό, αυτό οφείλεται στις προσωπικές σχέσεις, στα εχέγγυα που είχε η διεύθυνση για τον φορέα της έρευνας αλλά και σε κάποιες «άτυπες» πρακτικές. Παρά τις ευνοϊκές αυτές συγκυρίες, αναγνωρίζουμε ότι τα διευθυντικά στελέχη κράτησαν στην αφάνεια μία σειρά από αρχειακά δεδομένα που αναμφισβήτητα θα διευκόλυναν την έρευνα και θα έκαναν πιο

πλήρη την πληροφόρησή της, καθώς κρίθηκαν ότι μπορούσαν να βλάψουν την οργάνωση με τη δημοσιοποίησή τους και τη μη-ελεγχόμενη χρήση τους.

Όσον αφορά την άλλη πηγή πληροφόρησής μας, την άμεση παρατήρηση, το γεγονός ότι ήταν μη-δομημένη και δεν παρουσιάστηκε με συγκεκριμένες απαιτήσεις προς τους φορείς των υπό μελέτη κοινωνικών σχέσεων, δημιούργησε κάποια διαφορετικά δεδομένα. Στην περίπτωση αυτή καθώς αυτή η πηγή σχετιζόταν κυρίως με την οπτική πληροφορία και την προφορική επαφή, το κρίσιμο σημείο ήταν η δυνατότητα και η αυτονομία της κίνησης του παρατηρητή κατά μήκος του ερευνημένου εργασιακού χώρου. Αν και ο σχεδιασμός της έρευνας είχε διαμορφώσει περιορισμένες απαιτήσεις γι' αυτήν την πηγή πληροφόρησης, με αποτέλεσμα να μην αντιμετωπίσουμε σημαντικά προβλήματα σε σχέση με τις ανάγκες μας, ήταν φανερό πως ο υπό μελέτη κοινωνικός εργασιακός χώρος των εργοστασίων, ήταν ιδιωτικός χώρος που υπόκεινταν σε περιορισμούς για τον ερευνητή κυρίως ως προς την αυτονομία της κίνησης στα πλαίσιά του.

Η σημαντικότερη πηγή πληροφόρησης στα πλαίσια της ερευνητικής μας διαδικασίας ήταν αναμφισβήτητα οι συνεντεύξεις. Η συνέντευξη πρέπει να αναγνωρίσουμε αποτελεί μία κατάσταση κοινωνικής αλληλεπίδρασης μεταξύ των συμμετεχόντων προσώπων και ανάλογα τη μορφή που θα πάρει διαμορφώνεται και το αποτέλεσμά της, δηλαδή η πληροφορία. Και σ' αυτήν την περίπτωση επομένως και μάλιστα με μία πιο ξεκάθαρη μορφή, η πληροφορία αποτελεί ένα κοινωνικό προϊόν που διαμορφώνεται μέσα από τη σχέση ερευνητή και ερευνόμενου και τις κοινωνικές συνθήκες που την περιβάλλουν.

Στα πλαίσια των συγκεκριμένων περιπτώσεων μας θα πρέπει να αναγνωρίσουμε καταρχήν ότι οι διευθύνσεις των εργοστασίων δεν έδειξαν καμία διάθεση να παρέμβουν ούτε στην ίδια τη φύση της συνέντευξης ούτε στην κατάστασή της. Αντίθετα μας παρείχαν τη δυνατότητα ότι οι συνεντεύξεις να πραγματοποιηθούν στα πλαίσια του εργάσιμου χρόνου των εργαζόμενων, χωρίς χρονικό περιορισμό και σε κάποιους απομονωμένους και αξιολογικά «ουδέτερους» χώρους. Οι συνθήκες αυτές ήταν καθοριστικές για την επιτυχημένη πραγματοποίηση των συνεντεύξεων και οι παραχωρήσεις από την διεύθυνση ιδιαίτερα σημαντικές προς αυτήν την κατεύθυνση. Ο μόνος ίσως περιορισμός είχε να κάνει με μία ελαφριά άρρητη αντίδραση για τον περιορισμό του αριθμού των συνεντεύξεων με τους εργάτες παραγωγής.

Τέλος, όσον αφορά τις ίδιες τις πληροφορίες που προέκυπταν από τις συνεντεύξεις έχει ενδιαφέρον, για να αναδειχθεί η κοινωνική φύση της ερευνητικής διαδικασίας, η αντιφατικότητά τους. Πράγματι έγινε φανερό ότι οι διάφοροι φορείς των υπό μελέτη κοινωνικών σχέσεων ανάλογα με τα συμφέροντά τους που διαμορφώνονται στους εργασιακούς χώρους, παρουσίαζαν ή και απέκρυπταν διαφορετικές όψεις της κοινωνικής πραγματικότητας που μας ενδιέφερε. Έτσι διαφορετικές οπτικές αλλά και πληροφορίες αντλήσαμε για το ίδιο ερώτημα, από κάθε διαφορετικό στρώμα της διεύθυνσης, από κάθε διαφορετική συνδικαλιστική ομάδα αλλά και από μέλη διαφορετικών στοιχειωδών εργατικών ομάδων.

Με τις παρατηρήσεις αυτές θελήσαμε καταρχήν να δείξουμε ότι πέρα από την εσωτερική ορθολογικότητα και συνέπεια που πρέπει να χαρακτηρίζει την ερευνητική στρατηγική και το σχεδιασμό της ερευνητικής διαδικασίας σε σχέση με τις υποθέσεις εργασίας και τα ερευνητικά ερωτήματα, τα αποτελέσματα κάθε συγκεκριμένης

επιτόπιας έρευνας επηρεάζονται και από τις κοινωνικές σχέσεις που αρθρώνονται και διαμορφώνονται στην πρακτική της ερευνητικής διαδικασίας. Οι επιρροές αυτές ρητές ή άρρητες είναι αναπόφευκτες στα πλαίσια κάθε κοινωνικής έρευνας, αλλά ενδέχεται να ποικίλουν ανάλογα τη συγκεκριμένη μέθοδο και το υπό μελέτη «αντικείμενό» της. Γνωρίζοντας επομένως αυτές τις διαδικασίες επιρροής και τη συγκεκριμένη τους δράση στα αποτελέσματα της έρευνας, μπορούμε να τις χρησιμοποιήσουμε δημιουργικά εμβαθύνοντας την ανάλυσή μας, παρά να τις αποσιωπήσουμε σαν ένοχες σχέσεις που υπονομεύουν μία υποτιθέμενη αντικειμενικότητα.

Έχοντας σαν ερευνητικό της αντικείμενο τις σχέσεις εργασίας και τα εργοστασιακά καθεστώτα, η ερευνητική μας διαδικασία αντιμετώπισε συγκεκριμένους περιορισμούς και όρια, όπως και διευκολύνσεις και κίνητρα, τόσο στην επιλογή των προς ανάλυση περιπτώσεων όσο και προς τη ροή των πληροφοριών. Η αντιφατικότητα αυτή ουσιαστικά αντανακλά τη διττή αντιφατική φύση των καθημερινών σχέσεων εργασίας και αν την λάβουμε υπόψη μας στην ανάλυση των δεδομένων της έρευνας μπορεί να παίζει σημαντικό δημιουργικό ρόλο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ: ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ «Α» : ΣΧΕΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΑΚΟ ΚΑΘΕΣΤΩΣ ΣΕ ΜΙΑ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ.

1. ΓΕΝΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ.

Η πρώτη μας περίπτωση συγκροτείται στα πλαίσια της μεγαλύτερης και δυναμικότερης βιομηχανίας συναρμολόγησης επιβατικών και φορτηγών αυτοκινήτων στη χώρα μας, η οποία και αποτελεί και τον πυρήνα ενός αντίστοιχου ιδιωτικού ελληνικού ομίλου που ασχολείται με την παραγωγή και εμπορία αυτοκινήτων και ανταλλακτικών.

Πριν προχωρήσουμε στην κατεξοχήν ανάλυση της εργασιακής διαδικασίας, των σχέσεων εργασίας και του εργοστασιακού καθεστώτος που την χαρακτηρίζουν, κρίναμε αναγκαίο να παρουσιάσουμε κάποια γενικά χαρακτηριστικά αυτής της περίπτωσης μας, τα οποία θα διευκολύνουν τόσο την παρουσίαση της ανάλυσης των αμέσως επόμενων κεφαλαίων, όσο και την ιδιαίτερα σημαντική σύνδεση που πρέπει να πραγματοποιηθεί ανάμεσα στη συγκεκριμένη εργασιακή διαδικασία και τις ευρύτερες κοινωνικό-οικονομικές διαδικασίες.

Έτσι, στα πλαίσια αυτής της λογικής, θα σκιαγραφήσουμε την κλαδική δομή και την αγορά μέσα στην οποία δραστηριοποιείται αυτή η παραγωγική μονάδα, τα γενικά χαρακτηριστικά και την ιστορία της και τέλος θα περιγράψουμε τη μορφολογία του εργατικού της δυναμικού και τη σχέση της με τις αγορές εργασίας.

1.1. Η Κλαδική Δομή και η Αγορά.

Πριν παρουσιάσουμε τα γενικά χαρακτηριστικά και την ιστορία της επιχείρησης, είναι αναγκαία μία σύντομη περιγραφή της κλαδικής δομής και των ιδιομορφιών της αγοράς, στην οποία εντάσσεται η πρώτη υπό μελέτη περίπτωσή μας.

Ο κλάδος της αυτοκινητοβιομηχανίας σε διεθνές επίπεδο, όπως έχει διαμορφωθεί μέσα από μία μακρά εξέλιξη, χαρακτηρίζεται από ιδιαίτερα υψηλή συγκέντρωση της παραγωγής και από ιδιαίτερα ισχυρές και μεγάλες παραγωγικές μονάδες. Αν και οι διαδικασίες συγκέντρωσης και οι επιμέρους παράγοντες που τις ρυθμίζουν διέφεραν από χώρα σε χώρα, το τελικό αποτέλεσμα ήταν πανομοιότυπο. Η αυτοκινητοβιομηχανία αποτέλεσε μία από τις πολύ λίγες περιπτώσεις βιομηχανικών κλάδων όπου ένας πολύ μικρός αριθμός πολυεθνικών επιχειρήσεων κατάφερε να συγκεντρώσει ένα τόσο μεγάλο ποσοστό της διεθνούς παραγωγής (Γεωργαντά & Ρομπόλη, 1986: 46).

Αυτή η διαδικασία της συγκέντρωσης δημιουργήθηκε στα πλαίσια ενός έντονου διεθνούς ανταγωνισμού, ο οποίος χαρακτηριζόταν από την επίτευξη οικονομικών μεγέθους/κλίμακας, από τη διαρκή διαφοροποίηση των προϊόντων, από τον αυτοματισμό της παραγωγής και τις τεχνολογικές εξελίξεις και καινοτομίες του προϊόντος. Στα τέλη της δεκαετίας του 1970 καθώς ο συνολικός ρυθμός επέκτασης της παγκόσμιας ζήτησης για αυτοκίνητα άρχισε να μειώνεται σημαντικά, οι

στρατηγικές των αυτοκινητοβιομηχανιών προσπάθησαν να προσαρμοστούν σ' αυτό το δεδομένο ακολουθώντας δύο βασικές κατευθύνσεις, οι οποίες σε τελική ανάλυση συνδυάζονταν:

- Αυξάνοντας την ποικιλία των μοντέλων και τη ζήτηση αντικατάστασης στις αναπτυγμένες αγορές.
- Και επιχειρώντας να διεισδύσουν σε νέες αγορές με σχετικά χαμηλά ποσοστά αυτοκίνησης.

Σαν αποτέλεσμα κυρίως αυτής της δεύτερης στρατηγικής ήταν η σημαντική αύξηση της συναρμολογητικής δραστηριότητας η οποία πραγματοποιήθηκε έξω από τις χώρες που παραδοσιακά είχαν αναπτυγμένη αυτοκινητοβιομηχανία. Πράγματι, οι περισσότερες από τις κυρίαρχες πολυεθνικές του κλάδου, ίδρυσαν θυγατρικές ή συνδέθηκαν με διάφορες μορφές με ντόπιες βιομηχανίες, σε πολλές περιφερειακές ή ήμι-περιφερειακές αγορές προκειμένου να εξασφαλίσουν ευκολότερη πρόσβαση, να υπερβούν τον τοπικό προστατευτισμό ή ακόμα και να περιορίσουν το κόστος παραγωγής τους. Στην πλειοψηφία αυτών των περιπτώσεων οι δραστηριότητες της αυτοκινητοβιομηχανίας περιορίζονταν στη συναρμολόγηση με περιορισμένη χρήση εγχώριων παραγομένων μερών και την ταυτόχρονη εισαγωγή των πολύπλοκων μηχανικών τμημάτων από τα μητροπολιτικά εργοστάσια. Η τάση αυτή από την οποία κατάφεραν να ξεφύγουν μόνο λίγες χώρες¹, ενισχύεται και από το γεγονός ότι το θεωρητικά άριστο μέγεθος των οικονομιών μεγέθους στο στάδιο της τελικής συναρμολόγησης είναι αρκετά μικρότερο από το αντίστοιχο μέγεθος για την παραγωγή των μερών του αμαξώματος και των μηχανικών τμημάτων. Αυτό σημαίνει ότι μερικά κεντρικά και μεγάλα εργοστάσια παραγωγής μερών αμαξώματος και μηχανικών τμημάτων έχουν τη δυνατότητα να τροφοδοτούν αρκετές ανεξάρτητες παραγωγικές διαδικασίες τελικής συναρμολόγησης με σημαντική γεωγραφική διασπορά.

Στα πλαίσια αυτών των εξελίξεων και στρατηγικών που χαρακτήριζαν τη διεθνή κατάσταση αυτού του κλάδου, αλλά και των κρατικών πολιτικών για την ανάπτυξη της ελληνικής αυτοκινητοβιομηχανίας, δημιουργήθηκαν προς τα τέλη της δεκαετίας του 1970, οι μονάδες τελικής συναρμολόγησης επιβατικών αυτοκινήτων και ελαφρών φορτηγών² της ελληνικής βιομηχανίας.

Το περιεχόμενο της κρατικής πολιτικής που διαμόρφωσε την εξέλιξη αυτού του κλάδου, συνοψίζεται στη δημιουργία και ανάπτυξη της αυτοκινητοβιομηχανίας σαν κλάδου, αποκλειστικά διαμέσου των κυρίαρχων πολυεθνικών εταιριών και των σχέσεων τους με εγχώριες βιομηχανίες, στις οποίες ανατέθηκε σε τελική ανάλυση η ευθύνη της υποκατάστασης των εισαγωγών, της προώθησης των εξαγωγών και της δημιουργίας εγχώριων δορυφορικών μονάδων παραγωγής ενδιάμεσων προϊόντων (Γεωργαντά & Ρομπόλη, 1986: 128).

Προκειμένου να επιτευχθεί αυτή η κρατική στρατηγική θεσπίστηκε ένα θεσμικό πλαίσιο κινήτρων που καθόρισε τις εξελίξεις στα πλαίσια αυτού του κλάδου. Πράγματι με μία σειρά από νομοθετικές, δασμολογικές και φορολογικές ρυθμίσεις³ προνομιακού χαρακτήρα, που αποδίδονταν με βασική προϋπόθεση ένα μίνιμουμ

¹ Για παράδειγμα αναφέρουμε ότι οι απαρχές της Ιαπωνικής αυτοκινητοβιομηχανίας χαρακτηρίζονταν από παρόμοιες σχέσεις εξάρτησης (Cusumano, 1985), ενώ χώρες όπως η Ν.Κορέα και η Βραζιλία διέπονται πλέον από καθετοποιημένη εγχώρια παραγωγή και εξαγωγικές δραστηριότητες και σε αγορές ανεπτυγμένων χωρών.

² Πρόκειται ουσιαστικά για ήμι-φορτηγά ωφέλιμου φορτίου συνήθως 1,5 τόνου.

³ Οι οποίες όμως χαρακτηρίζονταν και από αντιφάσεις.

ποσοστό εγχώριας προστιθέμενης αξίας, ενισχύθηκε η εγχώρια συναρμολόγηση έναντι των εισαγωγών, δημιουργώντας προϋποθέσεις κερδοφορίας για τις εγχώριες παραγωγικές μονάδες, παρά τον ισχυρό ανταγωνισμό από τα εισαγόμενα αυτοκίνητα.

Το ευνοϊκό αυτό θεσμικό πλαίσιο δημιούργησε κίνητρα κυρίως σε μερικές εμπορικές επιχειρήσεις του κλάδου, να εισέλθουν σε παραγωγικές δραστηριότητες συναρμολόγησης των αυτοκινήτων που αντιπροσώπευαν, έχοντας εξασφαλίσει άδεια χρήσης και την τεχνογνωσία από τις πολυεθνικές εταιρείες⁴ παραγωγής των αυτοκινήτων. Ο παραγωγικός αυτός κλάδος που άρχισε να διαμορφώνεται χαρακτηριζόταν από μία μικρή κλίμακα παραγωγής από τεχνολογική εξάρτηση και περιορισμένη εγχώρια προστιθέμενη αξία, ανυπαρξία διασυνδέσεων με την εγχώρια βιομηχανία, ανυπαρξία εξαγωγών και υποαπασχόληση του παραγωγικού του δυναμικού.

Πιο συγκεκριμένα το 1981-1982, τις χρονιές που λειτουργούσαν ταυτόχρονα οι περισσότερες συναρμολογητικές μονάδες στα πλαίσια της ελληνικής βιομηχανίας, η εγχώρια συναρμολόγηση επιβατικών κάλυπτε μόλις το 11% της ζήτησης και η εγχώρια συναρμολόγηση ελαφρών φορτηγών το 28% της αντίστοιχης ζήτησης (Γεωργαντά & Ρομπόλη, 1986: 139, 153). Αν λάβουμε υπόψη μας μάλιστα, ότι το 55% των εγχώριων επιβατικών και το 40% των εγχώριων ελαφρών φορτηγών παράγονταν εκείνη την περίοδο, από την πρωτοπόρο εταιρεία του κλάδου, που θα αποτελέσει και την περίπτωση μας, γίνεται αντιληπτή η ιδιαίτερα μικρή κλίμακα παραγωγής της συντριπτικής πλειοψηφίας του κλάδου. Αυτό γίνεται ακόμα πιο εμφανές αν συνδυαστεί με την ουσιαστική ανυπαρξία εξαγωγικών δραστηριοτήτων του κλάδου, που οδηγούσε το σύνολο της εγχώριας παραγωγής στην εσωτερική αγορά.

Αυτές οι μονάδες συναρμολόγησης εισήγαγαν από τα μητρικά εργοστάσια τα βασικότερα και περισσότερο τεχνολογικά αναπτυγμένα τμήματα των αυτοκινήτων και ανάλογα την περίπτωση δημιουργούσαν μία εγχώρια προστιθέμενη αξία από 30-67%⁵, ενώ παράλληλα εξαιτίας του μεγέθους της παραγωγής τους αλλά και της υπάρχουσας παραγωγικής βάσης δεν μπόρεσαν να δημιουργήσουν ένα δίκτυο υπεργολαβικών εταιρειών που θα τους εξασφάλιζε μία εκτεταμένη ροή εγχώριων εξαρτημάτων σε ανταγωνιστικές τιμές. Σε μεγάλο βαθμό επομένως οι παραγωγικές αυτές μονάδες ήταν απομονωμένες στα πλαίσια της ελληνικής βιομηχανίας, ενώ οι βασικές τους διασυνδέσεις πραγματοποιούνταν κατά κύριο λόγο με το πολυεθνικό συγκρότημα.

Με την είσοδο της Ελλάδας στην Ευρωπαϊκή Ένωση, το θεσμικό πλαίσιο που προστάτευε την ανάπτυξη αυτού του κλάδου, ήρθε σε αντίφαση με την Κοινοτική νομοθεσία και μέσα από κάποιες μεταβατικές περιόδους αναγκάστηκε να προσαρμοστεί σε μεγάλο βαθμό, στο κοινοτικό καθεστώς. Η προσαρμογή αυτή είχε καθοριστικά αρνητική επίδραση στην επιβίωση των μονάδων συναρμολόγησης της ελληνικής βιομηχανίας, καθώς το προνομιακό τους καθεστώς κλονίστηκε σημαντικά. Καθώς η κρατική πολιτική προστατευτισμού περιοριζόταν κάτω από την Κοινοτική πίεση, δραματικές εξελίξεις προμηνύονταν για τις επιχειρήσεις του κλάδου. Έτσι το 1983, τέσσερις επιχειρήσεις εξακολουθούσαν να έχουν κάποια συναρμολογητική

⁴ Οι κύριες αυτοκινητοβιομηχανίες που παραχώρησαν κατά καιρούς άδεια χρήσης και την τεχνογνωσία σε ελληνικές μονάδες παραγωγής ή δημιούργησαν οι ίδιες θυγατρικές επιχειρήσεις ήταν, η GM, FIAT, RENAULT, CITROEN, LADA, DAIHATSU, MAZDA και η NISSAN.

⁵ Τα μεγέθη αυτά είναι σύμφωνα με τις δηλώσεις των εταιρειών και είναι υπερ-εκτιμημένα με διάφορες λογιστικές και άλλες τεχνικές, μιας και το μέγεθος της εγχώριας προστιθέμενης αξίας ήταν ο καθοριστικός δείκτης για την ένταξή τους στην προνομιακή φορολογική και δασμολογική μεταχείριση.

δραστηριότητα, το 1986 μόλις τρεις, ενώ όταν πραγματοποιήσαμε την επιτόπια έρευνά μας (1991-92) η μόνη μεγάλη επιχείρηση ήταν η περίπτωση μας. Σ' αυτό το διάστημα της φθοράς του κλάδου, οι παραγωγικές μονάδες ασκούσαν σημαντικές πιέσεις στις διάφορες κυβερνήσεις για να εκπίπτει ένα ποσοστό του ειδικού φόρου κατανάλωσης από τα εγχωρίως παραγόμενα αυτοκίνητα, ενώ ταυτόχρονα η Κοινότητα ουσιαστικά απαγόρευσε τις εξαγωγές τους καθώς δεν τα αναγνώριζε σαν εγχώρια, αντιμετωπίζοντας τα με την πολιτική που ασκούσε απέναντι στις εισαγωγές τρίτων χωρών (Σάκκας, 1989: 120-121).

Άμεσα σχετιζόμενη με τις εξελίξεις στην κλαδική δομή της αυτοκινητοβιομηχανίας, ήταν η κατάσταση της αγοράς αυτοκινήτων στη χώρα μας και οι δυναμικές που παρουσιάζει. Στα τέλη της δεκαετίας του 1970 και αρχές της δεκαετίας του 1980, η αγορά από τη μεριά της ζήτησης, χαρακτηρίζονταν από το μικρό της σχετικά μέγεθος, από μία υπέρ-συγκέντρωση στην περιοχή της πρωτεύουσας, αλλά και με σημαντικά περιθώρια επέκτασης καθώς ο συντελεστής αυτοκίνησης ήταν ιδιαίτερα χαμηλός για τα επίπεδα της Δ.Ευρώπης. Ο σημαντικότερος παράγοντας που διαμόρφωνε τη ζήτηση αυτοκινήτων ήταν η σχετικά υψηλή τιμή σε σχέση με το μέσο εισόδημα του πληθυσμού, η οποία οφειλόνταν κυρίως στην κρατική φορολογική πολιτική και ιδιαίτερα στον ειδικό φόρο κατανάλωσης (Γεωργαντά & Ρομπόλη, 1986: 159-160).

Αν και η μορφή της ζήτησης δεν χαρακτηρίζονταν από καταστάσεις μονοψωνίου ή ολιγοψωνίου, έθετε συγκεκριμένους περιορισμούς στην μεριά της προσφοράς στα πλαίσια της αγοράς. Πράγματι, εκείνη την περίοδο ο ισχυρός ανταγωνισμός των εταιρειών πραγματοποιούνταν σχεδόν αποκλειστικά γύρω από την τιμή του προϊόντος, γεγονός που είχε οδηγήσει στην παραγωγή και εισαγωγή κυρίως μικρών αυτοκινήτων. Οι εγχώριες μονάδες συναρμολόγησης στα πλαίσια αυτού του ανταγωνισμού είχαν κάποιες δυνατότητες να αντεπεξέλθουν, όχι εξαιτίας του χαμηλότερου κόστους παραγωγής αλλά εξαιτίας της τελικά χαμηλότερης τιμής πώλησης που διαμορφώνονταν από την κρατική φορολογική και δασμολογική πολιτική αλλά και από το γεγονός ότι ειδικεύονταν στην παραγωγή μικρών κυρίως αυτοκινήτων.

Προς τα μέσα όμως της δεκαετίας του 1980 και αρχές της δεκαετίας του 1990, τα πρότυπα της ζήτησης άρχισαν να διαφοροποιούνται τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο. Καθώς το ποσοστό που αντιπροσωπεύει η τιμή του αυτοκινήτου στο ετήσιο εισόδημα του πληθυσμού άρχισε να πέφτει έστω και σταδιακά, η ζήτηση επέκτασης αυξήθηκε αλλά ταυτόχρονα αυξήθηκε θεαματικά και η ζήτηση αντικατάστασης κυρίως μέσα από την κρατική πολιτική της «απόσυρσης». Οι εξελίξεις αυτές σε συνδυασμό με τις πολιτικές πώλησης των εταιρειών, οδήγησαν σ' έναν ιδιαίτερα έντονο ανταγωνισμό στα πλαίσια της ελληνικής αγοράς αυτοκινήτου, ο οποίος όμως είχε και διαφορετικό χαρακτήρα.

Πράγματι, τα αυτοκίνητα πλέον δεν έπρεπε απλά να είχαν χαμηλό κόστος, αλλά ταυτόχρονα θα έπρεπε να χαρακτηρίζονται από ένα όλο και υψηλότερο επίπεδο ποιότητας, να είναι τεχνολογικά προηγμένα, να είναι διαθέσιμη μία όλο και μεγαλύτερη ποικιλία μοντέλων και χρωμάτων, να παραδίδονται άμεσα χωρίς χρονικές καθυστερήσεις από τη στιγμή της παραγγελίας και να υποστηρίζονται τεχνικά⁶ για μεγάλα χρονικά διαστήματα μετά την πώληση. Οι νέες αυτές συνθήκες του ανταγωνισμού αποτέλεσαν αζεπέραστα εμπόδια για τη συντριπτική πλειοψηφία των μονάδων συναρμολόγησης που είχαν απομείνει, οι οποίες όχι μόνο δεν κάλυπταν

⁶ Εγγύηση, ανταλλακτικά, εξουσιοδοτημένες επισκευές κ.ά.

τις νέες αναγκαιότητες και απαιτήσεις της «αγοράς» αλλά κυρίως δεν έδειχναν τη δυνατότητα και τη θέληση να αναδιοργανωθούν προς αυτήν την κατεύθυνση.

Απέναντι στις αρνητικές θεσμικές εξελίξεις για τον κλάδο της αυτοκινητοβιομηχανίας στην Ελλάδα και τις νέες συνθήκες του ανταγωνισμού που δημιουργούνταν στην αγορά, οι παραγωγικές αυτές μονάδες ή περιθωριοποιήθηκαν συρρικνώνοντας τις δραστηριότητες τους, αδύναμες να προσαρμοστούν στις νέες εξελίξεις και συνθήκες, ή αντέδρασαν δυναμικά⁷ με προσπάθειες αναδιοργάνωσης, όπως στην περίπτωση που θα αναλύσουμε, όπου η εν λόγω μοναδική επιχείρηση, κατάφερε για μία δεκαετία τουλάχιστον να ήταν πρώτη σε πωλήσεις στην ελληνική αγορά αυτοκινήτου⁸ και μέσα στις πιο κερδοφόρες επιχειρήσεις της ελληνικής βιομηχανίας.

1.2. Γενικά Χαρακτηριστικά της Παραγωγικής Μονάδας.

Η πρώτη μας «περίπτωση», αφορά την πρωτοπόρο επιχείρηση αυτού του κλάδου, η οποία ιδρύεται το 1977 στην Αθήνα, με την νομική μορφή της Ανώνυμης Εταιρείας και με κύριο τότε αντικείμενο την κατασκευή αμαξωμάτων για φορτηγά αυτοκίνητα. Το ιδιοκτησιακό της καθεστώς παρά τη νομική μορφή της, είναι παραδοσιακό καθώς το σύνολο των μετοχών της ανήκει στην επιχειρηματική οικογένεια η οποία αντιπροσωπεύει εμπορικά από τη δεκαετία του 1920 τα Ιαπωνικά επιβατικά και ελαφρά φορτηγά, που τελικά καταλήγει να συναρμολογεί. Δύο χρόνια αργότερα (1979) αρχίζει η ανέγερση του εργοστασίου της στη βιομηχανική περιοχή του Βόλου, ενώ τον Μάρτιο του 1980, σε στενή τεχνική και οργανωτική συνεργασία με τη Nissan Ιαπωνίας το εργοστάσιο αρχίζει τη συναρμολόγηση των αυτοκινήτων της στην Ελλάδα.

Το πώς και γιατί ένας κολοσσός της διεθνούς αυτοκίνητο-βιομηχανίας, όπως η Nissan Ιαπωνίας συνεργάστηκε με τον τοπικό της αντιπρόσωπο σε μία μικρή αγορά όπως η Ελλάδα, προκειμένου να συναρμολογούνται εδώ τα αυτοκίνητα της, είναι κάτι που πρέπει να διερευνηθεί μέσα στην τότε διεθνή και ελληνική συγκυρία.

Ήδη από τα τέλη της δεκαετίας του 1970, η Ιαπωνική εταιρεία έχοντας σαν βασική της πάντα στρατηγική επιλογή τη διεύρυνση του μεριδίου της στην αγορά της Ευρώπης (Cusumano, 1985), αναγνώρισε τις μελλοντικές δυσκολίες που θα είχαν να αντιμετωπίσουν οι εξαγωγές της από τους περιορισμούς της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Αυτό την οδήγησε να στραφεί στο σχεδιασμό μίας πολιτικής εγκαθίδρυσης παραγωγικών μονάδων στα εδάφη των χωρών της ΕΟΚ. Στα πλαίσια αυτής της ευρύτερης πολιτικής και με δεδομένο ότι η Ελλάδα ήταν γνωστό ότι σε μικρό χρονικό διάστημα θα εντάσσονταν στην Ευρωπαϊκή Ένωση, ο τοπικός αντιπρόσωπος της Nissan, ζήτησε εκτός από την εμπορία αυτών των αυτοκινήτων, να πραγματοποιήσει ο ίδιος μία επένδυση για τη συναρμολόγησή τους στην Ελλάδα, προκειμένου να εκμεταλλευτούν το προνομιακό καθεστώς που είχε διαμορφωθεί από το θεσμικό πλαίσιο που αναφέραμε παραπάνω. Η επένδυση αυτή επομένως θα πρέπει να την αναγνωρίσουμε σαν αποτέλεσμα ενός αμοιβαίου συμφέροντος ανάμεσα στον τοπικό αντιπρόσωπο και τη μητρική πολυεθνική εταιρεία, το οποίο διαμορφώθηκε κυρίως

⁷ Στα πλαίσια βέβαια των ενδογενών αδυναμιών αυτού του κλάδου και των ιδιομορφιών της ελληνικής αγοράς.

⁸ Συμπεριλαμβάνονται και οι εισαγωγικές εταιρείες.

από τις εξελίξεις στην ευρωπαϊκή αγορά αυτοκινήτου και το ευνοϊκό θεσμικό πλαίσιο που είχε διαμορφωθεί για την ανάπτυξη της ελληνικής αυτοκινητοβιομηχανίας.

Ωστόσο έχει ενδιαφέρον να αναγνωρίσουμε ότι η συγκεκριμένη μορφή που αυτή η συνεργασία πήρε, έχει πολύ περιορισμένη έκταση μέσα στις επιλογές της μητρικής εταιρείας. Πράγματι, αν και αυτοκίνητα αυτά συναρμολογούνταν σε σαράντα οκτώ (48) εργοστάσια ανά τον κόσμο, η συντριπτική πλειοψηφία αυτών των παραγωγικών μονάδων, είχαν τη μορφή θυγατρικών επιχειρήσεων της Nissan και μόνο τέσσερα με πέντε απ' αυτά περιορίζονταν στην τεχνική συνεργασία, όπως στη συγκεκριμένη περίπτωση μας. Η περιορισμένη τοπική αγορά⁹, οι μακροχρόνιες και στενές σχέσεις του τοπικού αντιπρόσωπου με τη μητρική εταιρεία, αλλά και το γεγονός ότι η πρωτοβουλία της επένδυσης ανήκε στον ίδιο, με βασική επιλογή του τον πλήρη ιδιοκτησιακό έλεγχο της μονάδας, ίσως να εξηγούν τη συγκεκριμένη μορφή συνεργασίας, παρά το γεγονός ότι κατά καιρούς η μητρική εταιρεία είχε ζητήσει κάποιο σημαντικό πακέτο μετοχών (από 15-30%), χωρίς αποτέλεσμα.

Αν και το συγκεκριμένο ιδιοκτησιακό καθεστώς αυτής της περίπτωσης μας την καθιστά ανεξάρτητη επιχείρηση, θα πρέπει να επισημάνουμε την καθολική και καθοριστική επίδραση που υφίσταται η τεχνολογική και οργανωτική της δομή, μέσα από τις σχέσεις που τεχνολογική και οργανωτική της δομή, μέσα από τις σχέσεις που αναπτύσσει με τη Nissan Ιαπωνίας. Έτσι οι εμπορικές σχέσεις αγοράς μερών και ανταλλακτικών για τη συναρμολόγηση των αυτοκινήτων αυτής της ιαπωνικής εταιρείας, προϋποθέτουν μία άκρως συγκεκριμένη, τεχνο-γνωσία και πολλές φορές οργανωτική δομή.

Από την εποχή της εγκαθίδρυσης του εργοστασίου και μέχρι να πραγματοποιηθεί μία ικανοποιητική ροή παραγωγής¹⁰, Ιάπωνες τεχνικοί είχαν αναλάβει να οργανώσουν την παραγωγική διαδικασία και να μεταβιβάσουν την αναγκαία τεχνο-γνωσία για μία αποτελεσματική και αποδοτική συναρμολόγηση. Σε όλη τη διάρκεια της λειτουργίας του εργοστασίου μέχρι και την περίοδο της έρευνάς μας¹¹, η περίπτωση μας ήταν τεχνολογικά συνδεδεμένη με τις τεχνολογικές και παραγωγικές επιλογές της Nissan Ιαπωνίας. Τα διάφορα στρώματα της τεχνικής διεύθυνσης εκπαιδούνταν κατά περιόδους ανάλογα τις παραγωγικές ανάγκες, στα ιαπωνικά εργοστάσια αυτής της εταιρείας, δημιουργώντας μία συνεχή ροή τεχνο-γνωσίας γύρω από τα νέα παραγωγικά προβλήματα και τις νέες τεχνολογικές επιλογές. Ωστόσο η μη-απόλυτη αντιστοιχία των παραγωγικών και τεχνολογικών αναγκών ανάμεσα στις δύο εταιρείες, κυρίως λόγω διαφοράς μεγέθους και βαθμού αυτοματισμού, αλλά και λόγοι κόστους του μηχανολογικού εξοπλισμού και της υποστήριξης¹² του, οδήγησαν την περίπτωση μας τόσο να εξασφαλίσει σε μερικές περιπτώσεις τεχνολογικούς εξοπλισμούς¹³ από την Ευρώπη όσο και να υιοθετήσει διαφορετικές τεχνολογικές λύσεις για συγκεκριμένα προβλήματα.

Εκτός από τα τεχνολογικά δάνεια και τη μεταφορά τεχνο-γνωσίας, η περίπτωση μας επηρεάστηκε καθοριστικά και στις οργανωτικές της δομές. Πέρα από

⁹ Η Nissan Ιαπωνίας δε θα είχε μέσα στις βασικές της προτεραιότητες να δημιουργήσει μία αποκλειστικά δική της μονάδα, σε μία τόσο περιορισμένη αγορά.

¹⁰ Αναφερόμαστε χρονικά στην περίοδο 1979-1980.

¹¹ Δηλαδή για μία δεκαετία τουλάχιστον.

¹² Για παράδειγμα το κόστος συντήρησης και υποστήριξης των βιομηχανικών ρομπότ από την Ευρώπη είναι σημαντικά μικρότερο από το αντίστοιχο από την Ιαπωνία.

¹³ Αναφερόμαστε κυρίως στον εξοπλισμό του βαφείου και σε κάποια από τα βιομηχανικά τους ρομπότ.

την όποια σχέση υπάρχει ανάμεσα στις τεχνολογικές επιλογές και την οργανωτική δομή, ήταν συγκεκριμένη επιλογή της εταιρείας και της διεύθυνσης να υιοθετηθούν σε επίπεδο στρατηγικής τα συστήματα διοίκησης και ελέγχου, οι πολιτικές απασχόλησης αλλά και η οργανωτική ιεραρχία από τη Nissan Ιαπωνίας. Βέβαια όπως θα αναλύσουμε στα επόμενα κεφάλαια, αυτές οι στρατηγικές και πολιτικές προσαρμόστηκαν, μεταλλάχθηκαν ή απορρίφθηκαν από τις αναγκαιότητες και τους περιορισμούς της ελληνικής βιομηχανικής πραγματικότητας.

Στα πλαίσια επομένως της συγκεκριμένης συγκυρίας, αυτού του ανεξάρτητου ιδιοκτησιακού καθεστώτος, και αυτού του είδους της ασύμμετρης σχέσης επιρροής που διαμορφώθηκε ανάμεσα στις δύο εταιρείες, πραγματοποιήθηκε η συγκεκριμένη επένδυση. Ο τόπος εγκατάστασης του εργοστασίου, επιλέχθηκε να είναι η βιομηχανική περιοχή του Βόλου¹⁴, τόσο γιατί ίσχυαν τότε κάποια αυξημένα οικονομικά κίνητρα εγκαθίδρυσης που είχαν θεσπιστεί από τη βιομηχανική πολιτική της χώρας, όσο και γιατί η συγκεκριμένη γεωγραφική θέση διευκόλυνε τη διανομή των προϊόντων στο σύνολο της χώρας, ενώ διέθετε μεγάλο εμπορικό λιμάνι¹⁵ και εναλλακτικά σιδηροδρομική γραμμή για τη μεταφορά του τεράστιου όγκου από μέρη αυτοκινήτων που προορίζονταν για την τελική συναρμολόγηση. Ταυτόχρονα η ευρύτερη περιοχή του Βόλου που αποτελούσε την τρίτη βιομηχανική πόλη της χώρας, διέθετε έναν ικανοποιητικό αριθμό βιομηχανικού εργατικού δυναμικού, εντός του οποίου μπορούσαν να πραγματοποιήσουν κάποιες επιλογές με βάση τις πολιτικές πρόσληψης και απασχόλησης που ανέπτυσαν.

Όταν η λειτουργία του εργοστασίου σταθεροποιήθηκε πλέον, η παραγωγή του κυμαίνονταν, με σταδιακά αυξητική τάση, από 13.000 έως 15.000 αυτοκίνητα ετησίως. Εξαιρέση αποτέλεσε η χρονιά του 1990, όπου παρατηρήθηκε μία έξαρση της παραγωγής στα 17.000-18.000 αυτοκίνητα, στα πλαίσια μίας αυξημένης ζήτησης στην αγορά που είχε διαμορφωθεί από το κρατικό μέτρο της «απόσυρσης», ενώ την περίοδο της έρευνας (1991) η παραγωγή είχε επιστρέψει στα συνήθη μεγέθη της (15.000). Παρά το γεγονός ότι τα μεγέθη αυτά της παραγωγής, ήταν τα υψηλότερα από κάθε άλλη εγχώρια συναρμολογική μονάδα, και κάλυπταν μέχρι τις αρχές¹⁶ της δεκαετίας του 1980 σχεδόν τη μισή εγχώρια παραγωγή, οι παραγωγικές δυνατότητες του εργοστασίου υπό-απασχολούνταν. Πράγματι, η δυνατότητα παραγωγής του εργοστασίου ανέρχονταν στις 36.000 αυτοκίνητα ετησίως μ'ένα σύστημα δύο βαρδιών, αλλά εξαιτίας της περιορισμένης ζήτησης της ελληνικής αγοράς και της έλλειψης εξαγωγών, η παραγωγή είχε περιοριστεί σε μία βάρδια και πάλι κάτω από τα θεωρητικά της όρια, τα οποία φάνηκε να πλησιάζει το 1990. Εξαιτίας αυτής της υπό-απασχόλησης του παραγωγικού της δυναμικού, η επιχείρηση δεν είχε ποτέ σημαντικά προβλήματα για την επίτευξη των παραγωγικών της στόχων, γι'αυτό και συνήθως το μέγεθος της παραγωγής της αντανάκλούσε σχεδόν απόλυτα τη ζήτηση της αγοράς για τα προϊόντα της.

Εκτός από τα μέρη των αυτοκινήτων που αυτή η επιχείρηση αγόραζε από τη Nissan Ιαπωνίας, προμηθεύονταν επίσης από παραγωγούς της Ευρώπης και Ιαπωνίας χρώματα, χημικά και ανταλλακτικά μηχανολογικού εξοπλισμού, ενώ από την

¹⁴ Μία εναλλακτική τοποθεσία εγκαθίδρυσης που είχε απασχολήσει τους σχεδιαστές της επένδυσης ήταν η Θήβα, η οποία φιλοξενούσε από το 1978 μία παραγωγική μονάδα που συναρμολογούσε κάποια μοντέλα της Fiat, και από το 1981 τη μονάδα συναρμολόγησης του Zebra ενός ελαφρού ημιφορτηγού της Daihatsu.

¹⁵ Καθ'όλη τη διάρκεια της λειτουργίας του εργοστασίου, τα μέρη αυτοκινήτων έφταναν μία φορά το μήνα στο Βόλο, μέσω της θαλάσσιας οδού.

¹⁶ Οπότε και υπήρχαν και οι υπόλοιπες εγχώριες μονάδες συναρμολόγησης.

ελληνική αγορά προμηθεύονταν ελαστικά αυτοκινήτων από τις δύο τότε μεγάλες παραγωγικές μονάδες του κλάδου, ενώ είχε συνδεθεί με μερικές μικρομεσαίες μονάδες για την αγορά μπαμπρίζ, εξαιρέσεων και μπαταριών αυτοκινήτων. Ταυτόχρονα η περίπτωση μας, είχε προσπαθήσει να δημιουργήσει ένα δίκτυο υπεργολαβικών μονάδων για την προμήθεια κάποιων εξαρτημάτων των αυτοκινήτων, κυρίως μέσα από την πολιτική ίδρυσης θυγατρικών εταιρειών. Έτσι το 1981, δημιουργεί μία μεσαίου μεγέθους παραγωγική μονάδα¹⁷ με αντικείμενο την κατασκευή καθισμάτων για τα υπό συναρμολόγηση αυτοκίνητα και η οποία απασχολούσε την περίοδο της έρευνας πενήντα πέντε (55) εργαζόμενους, ενώ το 1983 εξαγοράζεται μία μικρή μονάδα παραγωγής ψυγείων για αυτοκίνητα, η οποία την περίοδο της έρευνας απασχολούσε είκοσι πέντε (25) εργαζόμενους.

Με βάση αυτά τα εξαρτήματα εγχώριας προέλευσης και κάποια στοιχεία κόστους παραγωγής, όπως οι μισθοί, η ενέργεια, τα λειτουργικά έξοδα, οι τόκοι και οι αποσβέσεις και χρησιμοποιώντας τον κοινοτικό τρόπο υπολογισμού, η εγχώρια προστιθέμενη αξία κυμαίνονταν σχεδόν στο 60% της συνολικής αξίας του προϊόντος.

Η περίπτωση μας στη διάρκεια μίας δεκάχρονης λειτουργίας, ακολούθησε μία πολιτική συνεχών επενδύσεων ανάπτυξης που της επέτρεψε να ισχυροποιήσει την παραγωγική και οικονομική της θέση. Πράγματι, ενώ το 1981 τα πάγια κεφάλαια της επιχείρησης κυμαίνονταν στα 704 εκ. το 1987 ήταν της τάξης των 2.406 εκ. είχαν δηλαδή τριπλασιαστεί ενώ τη χρονιά που άρχισε η εμπειρική μας διερεύνηση (1991) είχαν φτάσει ήδη σε πενταπλάσιο ύψος. Η πορεία των επενδύσεων παρουσίασε περιόδους όξυνσης που ταυτίζονταν με τις χρονικές στιγμές αλλαγής των μοντέλων των αυτοκινήτων που συναρμολογούνταν, καθώς τότε αυξάνονταν οι παραγωγικές ανάγκες για τον εκσυγχρονισμό της παραγωγικής διαδικασίας. Πράγματι, το 1986-87 και με αποκορύφωμα το 1990-1991, όταν σχεδιάστηκε και άρχισε η παραγωγή νέων προϊόντων, οι επενδύσεις αυξήθηκαν σημαντικά, προκειμένου να πραγματοποιηθεί η αλλαγή και η ανακαίνιση του μηχανολογικού εξοπλισμού και η εισαγωγή αυτοματισμών και ιδιαίτερα των βιομηχανικών ρομπότ σημειακής συγκόλλησης που είχαν κριθεί αναγκαία για διάφορους λόγους¹⁸. Στα βραχυχρόνια μελλοντικά σχέδια των επενδύσεων περιλαμβάνονταν μία προσπάθεια αυτοματοποίησης του βαφείου, καθώς θεωρείται ένα ιδιαίτερα κρίσιμο τμήμα για την ποιότητα και το μέγεθος της παραγωγής, ενώ ταυτόχρονα περιλαμβάνει κάποια βαριά και ανθυγιεινά εργασιακά καθήκοντα. Τέλος το μακρο-πρόθεσμο επενδυτικό σχέδιο της επιχείρησης περιλαμβάνει μία εκτεταμένη αυτοματοποίηση της παραγωγικής διαδικασίας, η εξέλιξη όμως του οποίου θα εξαρτιόνταν από τη μελλοντική διαμόρφωση της αγοράς αυτοκινήτου, τις γενικότερες συνθήκες λειτουργίας της αυτοκινητοβιομηχανίας την επόμενη πενταετία και τις δυνατότητες επιβίωσής της σ' αυτά τα πλαίσια.

Οι επενδυτικές αυτές εξελίξεις αλλά και ένα ιδιωτικό συμφωνητικό παραγωγικότητας που είχε συνάψει η εταιρεία με το συνδικάτο από το 1987, οδήγησαν σε μία σταδιακή αύξηση της παραγωγικότητας από 5-10% ετησίως, κατατάσσοντας το εργοστάσιο, κατά τις εκτιμήσεις της Nissan Ιαπωνίας, στην πρώτη θέση ανάμεσα στα πιο παραγωγικά εργοστάσια που κατασκεύαζαν αυτά τα αυτοκίνητα εκτός Ιαπωνίας.

Αναγνωρίζοντας τις σκληρές συνθήκες ανταγωνισμού που θα αντιμετώπιζε η επιχείρηση καθώς συνεχώς περιορίζονταν ο κρατικός προστατευτισμός, η διοίκηση

¹⁷ Το 1990, αυτή η θυγατρική υπεργολαβική παραγωγική μονάδα κατατάσσονταν μέσα στις πενήντα πιο κερδοφόρες βιομηχανίες της ελληνική οικονομίας (ICAP).

¹⁸ Τα στάδια και τα κίνητρα της εισαγωγής της νέας τεχνολογίας στη συγκεκριμένη περίπτωση θα παρουσιαστούν αναλυτικά σε επόμενη ενότητα.

και η διεύθυνση της περίπτωσης μας διαμόρφωσε μία σειρά από πολιτικές γύρω από τις νέες συνθήκες της αγοράς.

Καταρχήν, όσον αφορά την ποιότητα της συναρμολόγησης, η εταιρεία έδωσε μία ιδιαίτερη έμφαση με οργανωτικές, παραγωγικές-τεχνολογικές και εκπαιδευτικές παρεμβάσεις προώθησής της, οι οποίες και τελικά απέδωσαν σημαντικά αποτελέσματα, δημιουργώντας ένα επίπεδο συναρμολόγησης εφάμιλλο των ξένων ανταγωνιστών της.

Όσον αφορά την τεχνική υποστήριξη του προϊόντος μετά την πώληση, η εταιρεία εκμεταλλεύτηκε το ιδιαίτερα εκτεταμένο δίκτυο του εμπορικού ομίλου στον οποίο ανήκε, εξασφαλίζοντας πολύ ικανοποιητικές επιδόσεις για τις συνθήκες της ελληνικής αγοράς, και διαμορφώνοντας ένα πλεονέκτημα γι' αυτήν.

Επίσης, σε σχέση με το χρόνο παράδοσης, επιχείρησαν να αντιμετωπίσουν το εγγενές μειονέκτημα της μεγάλης απόστασης από τα εργοστάσια παραγωγής μερών, πραγματοποιώντας ακριβείς προβλέψεις πωλήσεων προκειμένου να παραγγείλουν τη σωστή ποσότητα μερών ώστε αυτά να αφιχθούν μετά από τέσσερις έως έξι μήνες και ταυτόχρονα να αποφύγουν τα μεγάλα αποθέματα λόγω τεράστιου κόστους.

Ενώ τέλος, όσον αφορά την κρίσιμη διάσταση του ανταγωνισμού, το κόστος του προϊόντος, η επιχείρηση προσπάθησε καταρχήν να διατηρήσει ή να παρατείνει όσο το δυνατόν περισσότερο το προνομιακό φορολογικό και δασμολογικό καθεστώς που χαρακτήριζε τον εγχώριο κλάδο παραγωγής. Η προσπάθεια αυτή που έφερε κάποια αποτελέσματα παρά την κοινοτική πολιτική και νομοθεσία, πραγματοποιήθηκε μέσα από τις πιέσεις¹⁹ που άσκησε στις εκάστοτε πολιτικές ηγεσίες του κράτους. Ωστόσο η εταιρεία δεν περιορίστηκε σ' αυτήν την χαρακτηριστική πολιτική γι' αυτόν τον κλάδο, αλλά όπως ήδη έχουμε αναφέρει, πραγματοποίησε στη διαδικασία της συναρμολόγησης, τόσο μέσω των εγχώριων υπεργολαβικών εταιρειών όσο και πετυχαίνοντας ευνοϊκές τιμές για τα μέρη αυτοκινήτων από την Ιαπωνία. Μ' αυτούς τους τρόπους, όπως και με το ιδιαίτερα χαμηλό κόστος εργασίας που την χαρακτήριζε πάντα, επιχείρησε να ισοσκελίσει τη σχετική επιβάρυνση του κόστους παραγωγής της, εξαιτίας του περιορισμένου μεγέθους της παραγωγής.

Μ' αυτές τις στρατηγικές ως προς την αγορά, η εταιρεία κατάφερε να διατηρήσει την ανταγωνιστική της θέση στη συγκεκριμένη συγκυρία, εξασφαλίζοντας και μετά την περίοδο της κρίσης που οδήγησε σε αφανισμό τις υπόλοιπες εγχώριες παραγωγικές μονάδες, την πρώτη θέση στις πωλήσεις αυτοκινήτων στην ελληνική αγορά, αλλά και ένα σχετικά μεγάλο μερίδιο. Την περίοδο της έρευνας το μερίδιο της στην αγορά, για τα επιβατικά ήταν γύρω στο 15% ενώ για τα ελαφρά φορτηγά στο 30% και αν αναλογιστούμε ότι την περίοδο της ακμής του προστατευτισμού του κλάδου το σύνολο των παραγόμενων αυτοκινήτων απ' όλες τις εγχώριες παραγωγικές μονάδες ήταν 11% για τα επιβατικά και 28% για τα ελαφρά φορτηγά, μπορούσε να παρατηρήσουμε τη σημαντική βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της εταιρείας. Ταυτόχρονα και σαν συνέπεια αυτής της πολύ καλής θέσης στην αγορά αυτοκινήτου, η εταιρεία γι' όλη τη διάρκεια της λειτουργίας της παρουσίαζε μία αυξημένη κερδοφορία που κορυφώθηκε το 1990/91 και που την

¹⁹ Χαρακτηριστική αυτών των πιέσεων και των κομματικών σχέσεων που εμπλέκονται, ήταν η ευνοϊκή τροπολογία για το ποσοστό του ΕΦΚ που εκπίπτει, στις 4/6/1991 και η θυελλώδης συζήτηση που προηγήθηκε στη Βουλή (Ημερήσιος Τύπος, 5/6/91).

κατατάσσει σταθερά μέσα στις είκοσι²⁰ πιο κερδοφόρες βιομηχανίες της ελληνικής οικονομίας.

Ωστόσο παρά τα πολύ καλά οικονομικά της αποτελέσματα και την ηγεμονική θέση της στην αγορά για μία συνεχόμενη δεκαετία, η συγκεκριμένη μονάδα ήταν δέσμια των εγγενών αδυναμιών του κλάδου. Η περιορισμένη της παραγωγή που οφείλονταν στο μικρό μέγεθος της ελληνικής αγοράς αλλά και την έλλειψη εξαγωγών, περιόριζε σημαντικά τις δυνατότητες για οικονομίες μεγέθους και υπονόμυε μακροπρόθεσμα την ανταγωνιστική θέση της εταιρείας.

Αυτή η εσωστρέφεια της επιχείρησης στην ελληνική αγορά, δημιουργούσε μία έντονη εξάρτηση από τις διακυμάνσεις της και ανάλογα τη συγκυρία καθιστούσε την παραγωγική μονάδα ιδιαίτερα ευάλωτη σε σχέση με τους διεθνείς ανταγωνιστές της. Προκειμένου να αποφύγουν αυτήν την εξάρτηση, επιχείρησαν να διεισδύσουν στις ευρωπαϊκές αγορές ή μέσα από τις εξαγωγές των ήδη συναρμολογούμενων αυτοκινήτων ή διερευνώντας τις δυνατότητες συνεργασίας με ευρωπαϊκή πολυεθνική εταιρεία για τη συναρμολόγηση στην Ελλάδα κάποιων ιδιαίτερων μοντέλων της που θα προορίζονταν για την ευρωπαϊκή αγορά. Οι εξαγωγές της εταιρείας περιορίστηκαν μόνο σε μία παρτίδα 600 αυτοκινήτων στην Ιρλανδία το 1984, υπό την πίεση κάποιων προσημαστικών εμποδίων²¹ που έθεσε η Κοινότητα, τα οποία για να ξεπεραστούν απαιτούσαν ένα οικονομικό βάρος που δύσκολα μπορούσε να αποσβέσει μία τέτοια εταιρεία. Επίσης οι συνεργασίες που σχεδιάζονταν για τη διεύρυνση της παραγωγής και την πραγματοποίηση εξαγωγών μ' αυτόν το διαφορετικό τρόπο, δεν προχώρησαν, με αποτέλεσμα η επιχείρηση να διατηρήσει το σχετικά μικρό μέγεθός της παραγωγής της αλλά και την εξάρτησή της από την εγχώρια αγορά.

Έτσι, αν και η περίπτωσή μας που είχε ιδρυθεί και πρωτολειτούργησει στα πλαίσια ενός ισχυρού προστατευτισμού, παρουσίασε μία δυναμική ανάπτυξης ακόμα και όταν αυτό το προστατευτικό πλαίσιο περιοριζόταν και ο υπόλοιπος εγχώριος κλάδος εξαφανίζονταν. Ωστόσο, η παραγωγική αυτή μονάδα φάνηκε να μην μπορεί να υπερβεί τις εγγενείς αδυναμίες της και να επεκταθεί εκτός των ορίων μίας περιορισμένης αγοράς όπως η ελληνική, με αποτέλεσμα η μελλοντική της θέση να ήταν επισφαλής και εξαρτώμενη από τις συγκυρίες της αγοράς και τις Κοινοτικές θεσμικές εξελίξεις στο φορολογικό και δασμολογικό επίπεδο.

1.3. Η Μορφολογία του Εργατικού Δυναμικού και η Αγορά Εργασίας.

Η συγκεκριμένη παραγωγική διαδικασία σαν μία παραγωγή τελικών προϊόντων, φαίνεται να στηρίζεται σε τεχνολογία χαμηλότερης έντασης κεφαλαίου απ' ότι οι βιομηχανίες προϊόντων βάσης. Αυτό σημαίνει ότι για κάθε πρόσθετη μονάδα παραγωγής απαιτείται περισσότερη εργασία (Γιαννίσης, 1988: 119). Παρά

²⁰ Οι διακυμάνσεις της θέσης της ανάμεσα στις πιο κερδοφόρες βιομηχανίες κατά την ICAP, οροθετούνται από την 3^η (1986) έως τη 17^η θέση (1987).

²¹ Η Κοινότητα απαίτησε για τη συνέχιση των εξαγωγών, την έκδοση πιστοποιητικών ποιότητας για κάθε ένα από τα χιλιάδες εξαρτήματα του αυτοκινήτου. Η επιχείρηση θεώρησε ότι το οικονομικό βάρος για την έκδοση αυτών των πιστοποιητικών από την ίδια, ήταν δυσανάλογα μεγάλο για το μέγεθός της, καθώς έκριναν ότι δε θα μπορούσαν να κάνουν απόσβεση σε διάστημα 4-5 ετών που διαρκεί η περίοδος παραγωγής κάθε μοντέλου. Το εμπόδιο αυτό ήταν καθαρά προσημαστικό και στα πλαίσια του προστατευτισμού της Κοινότητας απέναντι στα ιαπωνικά αυτοκίνητα, καθώς τα ίδια αυτοκίνητα που εισάγονταν άμεσα από τη Nissan Ιαπωνίας, χρησιμοποιούν τα ίδια εξαρτήματα που είναι εφοδιασμένα με πιστοποιητικά ποιότητας.

τις προσπάθειες αυτοματισμού αλλά και την αύξηση της παραγωγικότητας, η αυτοκινητοβιομηχανία της περιπτώσής μας δεν μπόρεσε να ξεφύγει απ' αυτόν τον περιορισμό της παραγωγικής της διαδικασίας. Έτσι, οι διακυμάνσεις της αγοράς και επομένως της παραγωγής, επηρέαζαν από ένα σημείο και πέρα το μέγεθος του εργατικού δυναμικού που απασχολούνταν.

Το 1980, όταν το εργοστάσιο πρώτο-λειτουργήσε και η παραγωγή ήταν σε χαμηλά επίπεδα, απασχολούνταν μόλις εκατόν πενήντα εργαζόμενοι. Τα αμέσως επόμενα χρόνια (1981-82) καθώς η λειτουργία της παραγωγικής διαδικασίας άρχισε να σταθεροποιείται και η παραγωγή σταδιακά να αυξάνεται, το εργατικό δυναμικό σχεδόν τριπλασιάστηκε. Το 1983 για πρώτη φορά προσλαμβάνονται εκατό συμβασιούχοι εξάμηνης απασχόλησης προκειμένου να αντιμετωπιστούν κάποιες έκτακτες παραγωγικές ανάγκες, ενώ ως το 1987 η απασχόληση σταδιακά σταθεροποιείται στους πεντακόσιους εργαζόμενους (500), αντανακλώντας μία αντίστοιχη σταθεροποίηση της παραγωγής. Το 1990 και εξαιτίας των μέτρων της «απόσυρσης» και της μεγάλης ζήτησης στην αγορά, η παραγωγή στη συγκεκριμένη μονάδα φτάνει στο ζενίθ της. Την ίδια χρονιά στο ζενίθ φτάνει και το μέγεθος της απασχόλησης καθώς προσλαμβάνονται εκατό συμβασιούχοι που ανεβάζουν το εργατικό δυναμικό του εργοστασίου στους εξακόσιους (600) εργαζόμενους. Το α' εξάμηνο του 1991 όπου πραγματοποιούνταν οι δοκιμαστικές παραγωγές και γενικά η προσαρμογή στις παραγωγικές ανάγκες της αλλαγής του μοντέλου, η απασχόληση είχε επανέλθει στους πεντακόσιους εργαζόμενους, ενώ το β' εξάμηνο του 1991 προκειμένου να καλυφθούν οι απώλειες των προηγούμενων μηνών η απασχόληση είχε φτάσει στους πεντακόσιους εβδομήντα εργαζόμενους (570), για να πέσει ξανά, στους πεντακόσιους τριάντα (530) το α' εξάμηνο του 1992.

Αυτή η εξέλιξη του εργατικού δυναμικού του εργοστασίου κάνει σαφές, ότι όταν πλέον η παραγωγή σταθεροποιείται ανάμεσα στα 13.000-15.000 αυτοκίνητα, η απασχόληση κυμαίνεται ανάμεσα στους 450-530 εργαζόμενους. Οι έκτακτες παραγωγικές ανάγκες που οφείλονται ή στις διακυμάνσεις της αγοράς ή σε προβλήματα προμήθειας ή ανταλλακτικών ή σε απώλειες παραγωγής από την προσαρμογή σε νέες συνθήκες της παραγωγικής διαδικασίας, καλύπτονταν ή από υπερωριακή απασχόληση του ήδη υπάρχοντος εργατικού δυναμικού ή όταν αυτό δεν επαρκεί από έκτακτους εργαζόμενους συνήθως εξαμηνιαίας απασχόλησης. Ταυτόχρονα η πορεία τα ης παραγωγής επέτρεψε στη διεύθυνση να πραγματοποιήσει την πολιτική της μόνιμης απασχόλησης του βασικού εργατοτεχνικού της προσωπικού, ελαχιστοποιώντας τις απολύσεις σ' αυτήν την κατηγορία του εργατικού δυναμικού και περιορίζοντας τις επιπτώσεις των διακυμάνσεων των αγορών στις τάξεις των συμβασιούχων περιορισμένου χρόνου. Στις ακραίες και σπάνιες περιπτώσεις που η ζήτηση στην αγορά είναι ιδιαίτερα χαμηλή και η παραγωγή για τη δημιουργία αποθεμάτων δεν μπορούσε να συνεχιστεί, η εταιρεία επέλεξε τη διαθεσιμότητα²² για 1-2 εβδομάδες του συνόλου του μόνιμου εργατοτεχνικού της προσωπικού.

Το σύνολο του εργοστασιακού εργατικού δυναμικού μπορεί να διακριθεί σε κάποιες επιμέρους κατηγορίες με κριτήρια τη γενική σχέση τους με την κεντρική παραγωγική διαδικασία και την ιεραρχική τους θέση. Έτσι τα καθήκοντα της γενικής

²² Το δικαίωμα της εργοδοσίας να θέτει σε διαθεσιμότητα τους εργαζόμενους κατοχυρώνεται νομοθετικά από τον Ν.3198/55, σύμφωνα με τον οποίο θεσπίζεται το δικαίωμα να πάυεται ο εργαζόμενος έως και τρεις μήνες το έτος με την υποχρέωση να του καταβάλλεται το 50% των αποδοχών του για αυτό το διάστημα. Για το συγκεκριμένο κλάδο ήδη από τις αρχές της δεκαετίας του 1980 η εργοδοσία είχε το δικαίωμα να θέτει τους εργαζόμενους σε διαθεσιμότητα και ταυτόχρονα με τη λήξη της να προβαίνει σε απολύσεις (Γεωργαντά & Ρομπόλη, 1986: 149).

λειτουργίας και του σχεδιασμού κατέχονται και εκτελούνται από μία μικρή ομάδα δέκα (10) Διευθυντικών Στελεχών που αποτελούν την κορυφή της ιεραρχικής πυραμίδας και μόλις το 2% του συνόλου της απασχόλησης²³. Η επιμέρους κατεύθυνση και καθοδήγηση του εργατικού δυναμικού, όπως και η επιμέρους οργάνωση της λειτουργίας των παραγωγικών τομέων πραγματοποιούνταν από είκοσι (20) εργοδηγούς που αποτελούν τη λειτουργική διεύθυνση του εργοστασίου και καταλαμβάνουν το 4% της συνολικής απασχόλησης. Τα γενικά «διοικητικά» καθήκοντα που σχετίζονται με την απρόσκοπτη συνολική λειτουργία της επιχείρησης, εκτελούνται από πενήντα (50) εργαζόμενους που επανδρώνουν θέσεις υπαλλήλων γραφείου, προσωπικού ασφάλειας κά και αποτελούν το 10% της συνολικής απασχόλησης. Τέλος το σύνολο του εργατικού δυναμικού που επάνδρωνε τους παραγωγικούς τομείς του εργοστασίου έφτανε στους τετρακόσιους είκοσι εργαζόμενους ή το 84% του συνόλου της απασχόλησης.

Το γεγονός ότι η περίπτωσή μας αποτελεί ουσιαστικά μία μονάδα παραγωγής από την οποία έχουν αποσπαστεί όλα τα τμήματα και οι λειτουργίες που σχετίζονται με τη γενική διοίκηση και τις εμπορικές δραστηριότητες²⁴, την αγορά, τις πωλήσεις και την προώθησή τους, έχει οδηγήσει σε μία υπό-αντιπροσώπευση του διοικητικού προσωπικού και σε μία ελαχιστοποίηση των διευθυντικών στελεχών σε συνδυασμό πάντα με την οργάνωση της επιχείρησης. Ταυτόχρονα το γεγονός ότι η συγκεκριμένη παραγωγική μονάδα είναι μία μονάδα συναρμολόγησης, με περιορισμένη επομένως ένταση κεφαλαίου, συνέβαλε σ' αυτό το υψηλό ποσοστό του εργατικού δυναμικού που απασχολείται στους παραγωγικούς τομείς.

Με τη σειρά τους οι παραγωγικοί τομείς μπορούν να διακριθούν, καταρχήν στον ποιοτικό έλεγχο, τις μελέτες και τον έλεγχο παραγωγής, οι οποίοι απασχολούν κάτι παραπάνω από τριάντα εργαζόμενους, στην πλειοψηφία τους επιστημονικό-τεχνικό προσωπικό, στη συντήρηση η οποία περιλαμβάνει πενήντα κυρίως ειδικευμένους εργαζόμενους, στην αποθήκη όπου απασχολούνται σαράντα κατεξοχήν ανειδίκευτοι εργάτες και τέλος στους άμεσα παραγωγικούς τομείς οι οποίοι συνδέονται με την κεντρική τεχνολογία του εργοστασίου και την κατεξοχήν διαδικασία της συναρμολόγησης και επανδρώνονται από τριακόσιους περίπου εργάτες, στη συντριπτική τους πλειοψηφία ανειδίκευτους.

Είναι φανερό από τα παραπάνω στοιχεία ότι οι παραγωγικοί τομείς χαρακτηρίζονται από μία μεγάλη συγκέντρωση ανειδίκευτης εργασίας. Για το σύνολο των παραγωγικών τομέων εκτιμούμε ότι η ειδικευμένη τεχνική εργασία αποτελεί το 25%, ενώ η επιστημονικό-τεχνική εργασία μόλις το 7% της συνολικής απασχόλησης στην παραγωγή. Αν μάλιστα εστιάσουμε στα άμεσα παραγωγικά τμήματα που σχετίζονται με την κεντρική τεχνολογία της οργάνωσης και την άμεση διαδικασία της συναρμολόγησης τότε η τελείως ανειδίκευτη εργασία πλησιάζει το 80% της συνολικής απασχόλησης.

²³ Τα δεδομένα αυτά αφορούν το α' εξάμηνο του 1991, όταν το σύνολο της απασχόλησης ήταν περίπου οι πεντακόσιοι μόνιμοι εργαζόμενοι. Όπως είναι φυσικό όταν αυξάνεται η απασχόληση στα παραγωγικά τμήματα με τους συμβασιούχους, τα αναφερόμενα ποσοστά (εκτός παραγωγής) μειώνονται.

²⁴ Η γενική διοίκηση και οι εμπορικές δραστηριότητες ασκούνται από το εμπορικό τμήμα του ομίλου το οποίο εδρεύει στην Αθήνα. Χαρακτηριστικό των αρμοδιοτήτων της παραγωγικής μονάδας, είναι ότι οι κεντρικής σημασίας προβλέψεις των πωλήσεων με βάση τις οποίες ρυθμίζεται το μέγεθος της παραγγελίας των μερών των αυτοκινήτων πραγματοποιείται από το διοικητικό κέντρο του ομίλου στην Αθήνα, ενώ ακόμα και οι αδιεξοδικές ετήσιες διαπραγματεύσεις με το συνδικάτο των εργαζόμενων, παραπέμπονται στο εν λόγω διοικητικό κέντρο.

Η ειδικευμένη εργασία αφορά καταρχήν το τμήμα της συντήρησης και ιδιαίτερα τη μηχανολογική συντήρηση, και περιλαμβάνει θέσεις πρακτικών μηχανικών, εφαρμοστών, ηλεκτροσυγκολλητών, ηλεκτρολόγων κ.ά. Στον έλεγχο αποθεμάτων υπάρχει μόνο μία μικρή ομάδα φανοποιών-λαμαρινάδων και οδηγών κλακ, ενώ στην κατεξοχήν διαδικασία συναρμολόγησης ειδικευμένη εργασία συναντάμε στον τομέα των τελικών επισκευών με φανοποιούς και βαφείς, στη Metal με φανοποιούς αλλά και στο Βαφείο και ιδιαίτερα στο θάλαμο τελικής βαφής, μία άκρως ειδικευμένη ομάδα βαφέων.

Αμιγώς ανειδίκευτα τμήματα είναι οι Trim 1, 2 & 3, όπου απασχολούνται περίπου 70-80 εργαζόμενοι με αντικείμενο την εσωτερική διακόσμηση του αυτοκινήτου, το Body-Shop όπου διαμορφώνεται το αμάξωμα του αυτοκινήτου και απασχολεί 40-42 πονταδόρους και η Sasis με 47-50 εργαζόμενους που έχει σαν αντικείμενο το κάτω μέρος του αυτοκινήτου.

Ωστόσο η ανειδίκευτη εργασία που απασχολεί αυτή η παραγωγική μονάδα χαρακτηρίζεται από πολύ υψηλά ποσοστά αποφοίτων Γυμνασίου και Λυκείου. Η υψηλή γενική εκπαίδευση που διέπει αυτό το τμήμα του εργατικού δυναμικού που απασχολείται σε ακραία ανειδίκευτες θέσεις, αποδίδεται τόσο στην πολιτική προσλήψεων που έχει θέσει σαν βασική παράμετρο οι νέο-προσλαμβανόμενοι γι' αυτές τις θέσεις να είναι απόφοιτοι Λυκείου, όσο και στην κατάσταση στην τοπική αγορά εργασίας που όχι μόνο επιτρέπει αλλά και ενθαρρύνει τέτοιες επιλογές. Έτσι μετά το 1983, όταν οι πιεστικές ανάγκες μαζικής επάνδρωσης του εργοστασίου είχαν υποχωρήσει, η ιαπωνικής έμπνευσης πολιτική προσλήψεων αποφέρει για τις ανειδίκευτες θέσεις, ένα εργατικό δυναμικό αποφοίτων Λυκείου, κάτω των τριάντα χρονών, με ανύπαρκτη βιομηχανική εμπειρία, οι οποίοι επιχειρείται να εκπαιδευτούν και να ενσωματωθούν για μία ομάδα θέσεων εργασίας, στα πλαίσια της παραγωγικής μονάδας.

Αντίθετα, οι ειδικευμένες θέσεις εργασίας, έχουν επανδρωθεί αρχικά απ' ένα εργατικό δυναμικό με υψηλή τεχνική εμπειρία και γνώση, όχι μεγάλης ηλικίας αλλά με περιορισμένο επίπεδο εκπαίδευσης καθώς για τους περισσότερους η τεχνική τους γνώση είναι αποτέλεσμα μακροχρόνιων μαθητειών σε συνεργεία και βιοτεχνίες που τους κράτησαν μακριά από το εκπαιδευτικό σύστημα, ήδη από το Δημοτικό. Ωστόσο εξαιτίας της στενότητας της τοπικής αγοράς εργασίας στις συγκεκριμένες ειδικότητες, η παραγωγική μονάδα επιχείρησε να σταθεροποιήσει την υπάρχουσα ειδικευμένη εργασία αλλά και να εγκαθιδρύσει διάδοχες καταστάσεις για κάθε ειδικευμένη θέση, παρέχοντας ουσιαστικά τεχνική εκπαίδευση σε επιλεγμένο ανειδίκευτο προσωπικό.

Όσο αφορά κάποια δημογραφικά χαρακτηριστικά του εργατικού δυναμικού, μπορούμε να σημειώσουμε καταρχήν το ελάχιστο μέγεθος του γυναικείου πληθυσμού. Πράγματι σ' ένα σύνολο απασχόλησης πεντακοσίων εργαζομένων το γυναικείο εργατικό δυναμικό κάλυπτε μόλις το 5,4% και κατανέμονταν κυρίως στο διοικητικό προσωπικό (12) και στους παραγωγικούς τομείς (14). Ωστόσο αν και στο διοικητικό προσωπικό αποτελούσαν το ένα τέταρτο της συνολικής απασχόλησης, οι γυναίκες στους παραγωγικούς τομείς ήταν μόλις το 3%, ενώ στα άμεσα παραγωγικά τμήματα η παρουσία τους ήταν ακόμα πιο ασήμαντη.

Όσον αφορά την ηλικιακή κατανομή, οι πολιτικές πρόσληψης σε συνδυασμό με την οργάνωση εργασίας που ήταν ενάντια στην ειδικευμένη εργασία, είχαν καταφέρει να διαμορφώσουν ένα ιδιαίτερα νέο εργατικό δυναμικό του οποίου ο μέσος όρος ηλικίας ήταν μόλις 26,5 ετών το 1991. Αυτός ο μέσος όρος έπεφτε λίγο όταν πρόκειται για ανειδίκευτη εργασία και νέο-προσλαμβανόμενους από το 1983 και μετά, και ανέβαινε όταν αφορούσε το ειδικευμένο-τεχνικό προσωπικό και αυτούς που

είχαν προσληφθεί από τα πρώτα 2-3 χρόνια λειτουργίας του εργοστασίου, χωρίς ωστόσο σημαντικές διαφορές, με αποτέλεσμα σε γενικές γραμμές να έχει δημιουργηθεί ένα ομοιογενές από άποψη ηλικίας εργατικό δυναμικό. Αν αυτός ο μέσος όρος, συνδυαστεί με την πολιτική της μόνιμης απασχόλησης, που είχε συμβάλει στη δημιουργία μίας μεγάλης κατηγορίας εργαζόμενων με 8-10 έτη υπηρεσίας²⁵ στην επιχείρηση και μία αντίστοιχου μεγέθους κατηγορία από 3-7 έτη υπηρεσίας, γίνεται φανερό ότι το εργατικό δυναμικό δεν είναι μόνο ιδιαίτερα νέο στην ηλικία αλλά και σημαντικά σταθεροποιημένο στη συγκεκριμένη μονάδα.

Αξίζει να αναφέρουμε ότι αυτά τα χαρακτηριστικά του εργατικού δυναμικού διέπουν σε μία ανάλογη έκταση και τα διευθυντικά στελέχη της επιχείρησης. Πράγματι, τα διευθυντικά στελέχη της εταιρείας ήταν ιδιαίτερα νέα στην ηλικία με ανύπαρκτη ή ελάχιστη εργασιακή εμπειρία εκτός επιχείρησης, έτσι ώστε να μην είχαν προσαρμοστεί σ'ένα διαφορετικό σύστημα οργάνωσης και νοοτροπίας, απ'αυτό που επιδιώκονταν στην εταιρεία, ενώ χαρακτηρίστηκαν και από μία σταθερότητα στην απασχόλησή τους.

Τέλος, όσον αφορά τις αγορές εργασίας στις οποίες απευθύνεται η παραγωγική μονάδα, θα πρέπει να σημειώσουμε ότι το 80% του εργατικού της δυναμικού προέρχεται από τους δήμους Βόλου και Ν.Ιωνίας, το 10% από τη Λάρισα και αφορά ειδικευμένες θέσεις που κατά το ξεκίνημα²⁶ της παραγωγικής διαδικασίας δεν μπόρεσαν να καλυφθούν από πιο κοντινές αγορές εργασίας και το υπόλοιπο 10% αφορά εργαζόμενους από τα χωριά του Ν.Μαγνησίας οι οποίοι επανδρώνουν θέσεις ανειδίκευτων συναρμολογητών, των οποίων επίσης το ποσοστό διαχρονικά τείνει να περιορίζεται καθώς η πολιτική της εταιρείας είναι να αποφεύγει εργαζόμενους με αγροτικό υπόβαθρο.

Αυτές οι αγορές και συγκεκριμένα η αγορά εργασίας του Ν.Μαγνησίας διέθεταν ένα σημαντικό μέγεθος βιομηχανικού εργατικού δυναμικού που την κατέτασσε εκείνη την περίοδο στις πιο βιομηχανοποιημένες περιοχές της χώρας. Ωστόσο ως προς τις κατηγορίες του εργατικού δυναμικού που στρατολογήσε η συγκεκριμένη περίπτωση, διαμορφώνονταν δύο διαφορετικές καταστάσεις.

Έτσι όσον αφορά το ανειδίκευτο προσωπικό, η συγκεκριμένη αγορά εργασίας διέθετε σημαντικά μεγέθη που την περίοδο της δεκαετίας του 1980 γίνονταν όλο και περισσότερο διαθέσιμα, καθώς η ανεργία αυξάνονταν σταδιακά για να φτάσει την περίοδο της έρευνας το 7%. Ωστόσο το εργατικό αυτό δυναμικό είχε γενικά χαμηλό επίπεδο εκπαίδευσης²⁷ και περιορισμένη βιομηχανική εμπειρία και παιδεία καθώς η πλειοψηφία του προέρχονταν από αστικοποιημένα αγροτικά στρώματα.

Όσον αφορά όμως το ειδικευμένο προσωπικό που χρησιμοποιούσε αυτή η παραγωγική μονάδα, η συγκεκριμένη αγορά εργασίας χαρακτηριζόταν από μία σπανιότητα που τουλάχιστον στις αρχές της δεκαετίας του 1980 είχε πάρει την μορφή έλλειψης. Κάτω απ'αυτές τις συνθήκες της αγοράς εργασίας, δημιουργήθηκε αρχικά ένας σημαντικός ανταγωνισμός ανάμεσα στις μεγάλες εταιρείες για τη στρατολόγηση του ειδικευμένου προσωπικού. Υπό την πίεση των συγκεκριμένων περιστάσεων, αυτή η παραγωγική μονάδα προσέφυγε σε κοντινές αγορές εργασίας όπως του Ν.Λαρίσης για την επάνδρωση συγκεκριμένων θέσεων εργασίας (φανοποιό-βαφείς),

²⁵ Δηλαδή ουσιαστικά από τα πρώτα 2-3 χρόνια της λειτουργίας της παραγωγικής μονάδας.

²⁶ Εδώ και πολλά χρόνια έχουν πάψει να απευθύνονται σ'αυτήν την αγορά καθώς έχουν εγκαθιδρύσει μηχανισμούς διαδοχής για τους ειδικευμένους στα πλαίσια της επιχείρησης.

²⁷ Ενδεικτικά αναφέρεται, ότι το 63,5% του εργατικού δυναμικού της περιφέρειας Θεσσαλίας ήταν απόφοιτοι Δημοτικού (Ι.Π.Α, 1990: 233).

πραγματοποίησε κάποιες αλλαγές στην οργάνωση εργασίας της, ενώ ταυτόχρονα συμμετείχε σε μία άτυπη συμφωνία μεταξύ των μεγάλων επιχειρήσεων της περιοχής για τον περιορισμό και τον έλεγχο της κινητικότητας της ειδικευμένης εργασίας (μηχανικοί-εφαρμοστές).

Στα πλαίσια των ιδιομορφιών αυτής της τοπικής αγοράς εργασίας, των διευθυντικών πολιτικών ως προς την απασχόληση αλλά και του συγκεκριμένου εργοστασιακού καθεστώτος που διαμορφώνονταν, το μόνιμο εργατο-τεχνικό προσωπικό της επιχείρησης παρουσίαζε μία ιδιαίτερα μικρή κινητικότητα και ένα περιορισμένο μέγεθος απουσιασμού.

Έτσι όσον αφορά το ειδικευμένο προσωπικό οι οικειοθελείς αποχωρήσεις τους ήταν πλέον²⁸ ουσιαστικά ανύπαρκτες, οι συνταξιοδοτήσεις τους πολύ περιορισμένες εξαιτίας του νεαρού της ηλικίας τους, αλλά και οι απολύσεις ελάχιστες αν κρίνουμε ότι στα δέκα χρόνια λειτουργίας του εργοστασίου είχαν πραγματοποιηθεί όχι περισσότερες από πενήντα απολύσεις για το σύνολο του προσωπικού, οι οποίες είχαν και μία μεγαλύτερη συγκέντρωση τα πρώτα χρόνια λειτουργίας. Επομένως οι ειδικευμένες θέσεις της παραγωγικής μονάδας, ήδη από τα μέσα της δεκαετίας του 1980, φαίνεται να παρουσιάζουν τη μεγαλύτερη σταθερότητα απασχόλησης.

Όσο αφορά το ανειδίκευτο προσωπικό, οι οικειοθελείς αποχωρήσεις κυμαίνονταν ανάμεσα στις 15-20 τον χρόνο, δηλαδή σ'ένα ποσοστό 3-4% του συνόλου της ανειδίκευτης εργασίας, ένα μέγεθος που είχε την τάση να περιορίζεται με την πάροδο του χρόνου. Το ποσοστό αυτό ουσιαστικά ταυτίζεται με τη συνολική κινητικότητα της ανειδίκευτης εργασίας, καθώς οι απολύσεις και οι συνταξιοδοτήσεις είχαν ένα ελάχιστο μέγεθος. Επομένως αν και η ανειδίκευτη εργασία φαίνεται να παρουσίαζε μία μεγαλύτερη κινητικότητα από την ειδικευμένη εργασία, ουσιαστικά το μέγεθος της είναι πολύ περιορισμένο για τα δεδομένα της Ελληνικής βιομηχανίας.

Ταυτόχρονα το σταθεροποιημένο αυτό εργατικό δυναμικό, χαρακτηριζόταν απ'ένα χαμηλό για τα ελληνικά δεδομένα απουσιασμό 4-4,5% το 1990, με σαφείς πτωτικές τάσεις καθώς το 1986-87 το μέγεθος αυτό ήταν 7-8% και κάποιες εξάρσεις τις περιόδους της αγροτικής παραγωγής και το καλοκαίρι.

1.4. Συμπέρασμα: Κρατικός Προστατευτισμός και Ιαπωνικές Πολιτικές Διεύθυνσης και Απασχόλησης.

Συνοψίζοντας την παραπάνω γενική περιγραφή, μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι η πρώτη μας περίπτωση συγκροτείται στα πλαίσια μίας μεγάλης παραγωγικής μονάδας για τα ελληνικά δεδομένα, που έχει δραστηριοποιηθεί στον παραγωγικό κλάδο συναρμολόγησης αυτοκινήτων.

Ο παραγωγικός αυτός κλάδος, δημιουργήθηκε στην Ελλάδα στα τέλη της δεκαετίας του 1970 και αρχές της δεκαετίας του 1980, στα πλαίσια μίας ευνοϊκής διεθνούς συγκυρίας σε σχέση με τις πολιτικές των μεγάλων πολυεθνικών εταιρειών που αποτελούσαν διεθνώς τους φορείς ανάπτυξης του κλάδου, και σε συνδυασμό με τις κρατικές πολιτικές που δημιούργησαν ένα προστατευτικό θεσμικό πλαίσιο για την ανάπτυξη της αυτοκινητοβιομηχανίας. Από την αρχή της περιορισμένης ζωής της, η εγχώρια συναρμολόγηση αυτοκινήτων χαρακτηρίστηκε από μία μικρή παραγωγή,

²⁸ Όπως θα δούμε στα επόμενα κεφάλαια, στην αρχή της λειτουργίας του εργοστασίου υπήρχε μεγάλη αστάθεια και κινητικότητα της ειδικευμένης εργασίας.

υπό-απασχόληση του παραγωγικού της δυναμικού, πλήρη τεχνολογική και οργανωτική εξάρτηση, περιορισμένη εγχώρια προστιθέμενη αξία, ανυπαρξία σημαντικών διασυνδέσεων με την εγχώρια βιομηχανία, ισχυρό προστατευτισμό και μία σημαντική εξάρτηση αποκλειστικά από την εσωτερική αγορά αυτοκινήτου. Καθώς όμως οι συνθήκες του ανταγωνισμού στα πλαίσια της αγοράς, άρχισαν να μεταβάλλονται απαιτώντας τεχνολογική και οργανωτική αναδιάρθρωση της παραγωγής και ταυτόχρονα ο κρατικός προστατευτισμός άρχισε να υποχωρεί κάτω από την πίεση που ασκούσε η διαδικασία προσαρμογής στο Κοινοτικό καθεστώς-νομοθεσία, ο παραγωγικός αυτός κλάδος συρρικνώθηκε σημαντικά.

Η μοναδική μεγάλη μονάδα συναρμολόγησης που κατάφερε για μεγάλο χρονικό διάστημα να αντεπεξέλθει στις δυσμενείς αυτές «περιβαλλοντολογικές» συνθήκες, ήταν η ηγεμονική εταιρεία του κλάδου που συναρμολογούσε τα επιβατικά και ελαφρά φορτηγά μίας ιαπωνικής πρωτοπόρας επιχείρησης, για λογαριασμό του τοπικού εμπορικού αντιπροσώπου. Η παραγωγική αυτή μονάδα που ακολουθούσε τις τεχνολογικές και οργανωτικές εξελίξεις της Nissan Ιαπωνίας, με μία επενδυτική πολιτική που πενταπλασίασε τα πάγια κεφάλαια της σε μία δεκαετία, κατάφερε να διαμορφώσει τις παραγωγικές αυτές συνθήκες που θα την βοηθούσαν να αντεπεξέλθει στο μεγάλο ανταγωνισμό της αγοράς. Ταυτόχρονα αξιοποιώντας το εκτεταμένο εμπορικό και εμπιστευτικό δίκτυό της, αλλά και χρησιμοποιώντας τις πολιτικές διασυνδέσεις της και πολιτική πίεσης στους κρατικούς φορείς για την όσο το δυνατόν μεγαλύτερη παράταση του κρατικού προστατευτισμού, κατάφερε να βελτιώσει την ανταγωνιστικότητα της ως προς τα εισαγόμενα αυτοκίνητα, αυξάνοντας και κατέχοντας το μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς, αλλά και διατηρώντας την κερδοφορία της σταθερά για μία δεκαετία μέσα στις είκοσι πιο κερδοφόρες βιομηχανίες της ελληνικής οικονομίας. Ωστόσο, η αδυναμία της να υπερβεί τα όρια της μικρής εσωτερικής αγοράς, που οφείλονταν τόσο στις διεθνείς συνθήκες του ανταγωνισμού όσο και στο μικρό-μεσαίο μέγεθός της για τα διεθνή δεδομένα του κλάδου, σε συνδυασμό με την οριστική κατάργηση κάθε προστατευτισμού, δημιουργούσαν μία αβεβαιότητα και ανασφάλεια για τη μελλοντική θέση της επιχείρησης.

Όπως θα δούμε αναλυτικότερα στα επόμενα κεφάλαια, η παραγωγική αυτή μονάδα έχει υιοθετήσει πολιτικές διεύθυνσης και απασχόλησης ιαπωνικής καταγωγής, οι οποίες σε συνδυασμό με τις συνθήκες της τοπικής αγοράς εργασίας, την οργάνωση εργασίας και το εργοστασιακό καθεστώς που είχε δημιουργηθεί, διαμόρφωσαν τη μορφολογία και τα χαρακτηριστικά του εργατικού τους δυναμικού. Ένα εργατικό δυναμικό που περιβάλλονταν από ένα καθεστώς μόνιμης απασχόλησης και χαρακτηριζόταν από την έλλειψη ειδικότητας και βιομηχανικής εμπειρίας από τη σχεδόν απόλυτη κυριαρχία της ανδρικής εργασίας, την ιδιαίτερα μικρή ηλικία του, το σχετικά υψηλό τυπικό εκπαιδευτικό του επίπεδο, την ομοιογένεια της προέλευσής του και τη σταθεροποίηση και δέσμευσή του στη συγκεκριμένη εταιρεία. Ταυτόχρονα αν και η ομοιογένεια αυτού του εργατικού δυναμικού ήταν σημαντική, σε περιόδους που το απαιτούσαν οι παραγωγικές ανάγκες γίνονταν μαζικές προσλήψεις συμβασιούχων που έφταναν και το 20-25% του μόνιμου εργατοτεχνικού προσωπικού και που δε διέπονταν από τη μονιμότητα της απασχόλησης, ενώ υπήρχαν και θύλακες ειδικευμένης εργασίας και προσωπικού που διατηρούσε στενές σχέσεις με την αγροτική παραγωγή.

Έχοντας υπόψη μας αυτά τα δεδομένα για την κλαδική δομή και την αγορά που δραστηριοποιούνταν η συγκεκριμένη επιχείρηση, όπως και τα ιδιαίτερα παραγωγικά χαρακτηριστικά της και τη μορφολογία του εργατικού της δυναμικού και των αγορών εργασίας που απευθύνεται, αναδεικνύεται η κυρίαρχη σημασία για την

πορεία και τη διάρθρωση της παραγωγικής μονάδας, του κρατικού προστατευτισμού και της σχέσης των διευθυντικών στρατηγικών με τις ιαπωνικές πολιτικές απασχόλησης και διεύθυνσης. Η σημασία αυτών των κυρίαρχων παραγόντων αλλά και άλλων επιμέρους περιβαλλοντολογικών σημείων, στη διάρθρωση της εργασιακής διαδικασίας και των σχέσεων εργασίας που την ορίζουν όπως και στο εργοστασιακό καθεστώς που διαμορφώθηκε, θα επιδιωχθεί να αναδειχθεί από την ανάλυση που πραγματοποιείται στα αμέσως επόμενα κεφάλαια.

2. ΤΟ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΚΑΙ Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ.

Όλες οι προσπάθειες κατηγοριοποίησης των βασικών στοιχείων της εργασιακής διαδικασίας, αναγνωρίζουν πάντα σαν κεντρική κατηγορία, τον τεχνικό καταμερισμό της εργασίας και τον σχεδιασμό των θέσεων εργασίας (Coombs 1985, Littler 1990: 79-80, Friedman 1990: 187). Ξεκινώντας την ανάλυση της εργασιακής διαδικασίας της πρώτης μας περίπτωσης, απ' αυτό το βασικό πεδίο οργάνωσης των σχέσεων εργασίας, θα αναφερθούμε στο παραγωγικό σύστημα και την οργάνωση καθηκόντων που χαρακτηρίζουν αυτήν την παραγωγική μονάδα. Πιο συγκεκριμένα θα επιχειρήσουμε να παρουσιάσουμε την τεχνολογία, την τεχνική φύση των προϊόντων, την μέθοδο παραγωγής, τις τεχνικές σχέσεις που απορρέουν από το συγκεκριμένο σύστημα παραγωγής, τα πεδία και την αυτονομία των εργασιακών καθηκόντων, τις διευθυντικές και συνδικαλιστικές στρατηγικές και πολιτικές ως προς την οργάνωσή τους και τέλος την καθημερινή πρακτική των γραμμών παραγωγής.

2.1. Το Παραγωγικό Σύστημα.

2.1.1. Η Τεχνολογία.

Το παραγωγικό σύστημα αυτού του εργοστασίου, χαρακτηρίζεται από την κλασική κεντρική τεχνολογία της αυτοκινητοβιομηχανίας και συγκεκριμένα της τελικής συναρμολόγησης, την ύπαρξη δηλαδή της «κινητής γραμμής», του κλασικού συμβόλου της μαζικής παραγωγής και της υποταγής του ανθρώπου στη μηχανή κατά τη διάρκεια της βιομηχανικής εποχής. Πρόκειται ουσιαστικά για ένα σύνολο αυτόματων μεταφορέων οι οποίοι μετακινούν επάνω σε συγκεκριμένες διαδρομές και μπροστά από τις θέσεις εργασίας, το αμάξωμα του αυτοκινήτου, το οποίο συναρμολογείται «εν κινήσει». Η κεντρική αυτή τεχνολογία της παραγωγικής μονάδας, έχει αποκτήσει τη συγκεκριμένη μορφή των παράλληλων γραμμών οι οποίες διατηρούν δυνατότητα ανεξάρτητης ταχύτητας και οι οποίες συνδέονται σε συγκεκριμένα σημεία-αρμούς, με σύστημα αερομεταφοράς. Έτσι, αν και η ταχύτητα των γραμμών και άρα του ρυθμού εργασίας είναι κεντρικά ελεγχόμενη, όλα τα τμήματα έχουν ανεξάρτητη δυνατότητα κίνησης για να μπορούν να λειτουργούν ανεξάρτητα των προβλημάτων που εμφανίζονται στις άλλες γραμμές, αλλά και διαφορετική ταχύτητα στην πράξη, εξαιτίας του διαφορετικού μεγέθους παραγωγής και της άνισης επάνδρωσής τους.

Η συγκεκριμένη μορφή της γραμμής παραγωγής αποτελεί μία πιο ευέλικτη περιορισμένη τροποποίηση της κλασικής μακριάς γραμμής συναρμολόγησης, που αρμόζει καλύτερα στις μικρές σχετικά παραγωγικές δυνατότητες του εργοστασίου, ενώ ταυτόχρονα εξασφαλίζει τη μη μεταβίβαση συγκεκριμένων παραγωγικών προβλημάτων στο σύνολο των τμημάτων. Όπως και το μεγαλύτερο μέρος του αρχικού παραγωγικού εξοπλισμού, η κεντρική αυτή τεχνολογία αποτελεί επιλογή της Nissan Ιαπωνίας που είχε και την ευθύνη του αρχικού στησίματος του εργοστασίου και άρα είναι συνθήκη και αποτέλεσμα του αντίστοιχου παραγωγικού συστήματος

που αναπτύχθηκε στα ιαπωνικά εργοστάσια με τα οποία συνδέεται η πρώτη μας «περίπτωση».

Η κεντρική τεχνολογία επομένως, αυτής της παραγωγικής μονάδας αφορά τον αυτοματισμό της ροής του βασικού αντικειμένου της εργασίας, ενώ τα κατεξοχήν καθήκοντα μορφοποίησης-συναρμολόγησης πραγματοποιούνται χειρωνακτικά στις θέσεις εργασίας εκατέρωθεν της κινούμενης γραμμής. Σ' αυτές τις θέσεις εργασίας οι οποίες έχουν και συγκεκριμένα περιοριστικά όρια στο χώρο, και καθώς το αμάξωμα διέρχεται απ' αυτές, οι εργαζόμενοι χρησιμοποιούν μικρά ατομικά κινητά εργαλεία, πνευματικής, ηλεκτρικής ή χειροκίνητης ισχύος, για να προσαρμόσουν διαφορετικά μέρη και τμήματα αυτοκινήτου επάνω στο αμάξωμα ή για να μετασχηματίσουν κάποιες επιφάνειές του.

Είναι φανερό επομένως, ότι η κατεξοχήν μορφοποίηση-συναρμολόγηση του αντικειμένου της εργασίας πραγματοποιείται άμεσα από τους εργαζόμενους με τη χρήση μικρής ισχύος ατομικών εργαλείων, ενώ η κεντρική τεχνολογία της παραγωγικής μονάδας αφορά την αυτόματη διακίνηση του αντικειμένου της εργασίας, χαρακτηριστικό της δευτερογενούς μηχανοποίησης που υιοθέτησαν κυρίως τα παραγωγικά συστήματα μαζικής παραγωγής (Coombs, 1985).

Από το 1987, η παραγωγική αυτή μονάδα προσπαθώντας να ακολουθήσει σε κάποιο βαθμό τις ραγδαίες διεθνείς τεχνολογικές εξελίξεις του κλάδου της, εισάγει σταδιακά μια σειρά βιομηχανικών ρομπότ που διευρύνουν την αυτοματοποίηση της εργασιακής διαδικασίας σε άμεσα καθήκοντα μορφοποίησης, δημιουργώντας μία τεχνολογική τομή στη μέχρι τότε μορφή του παραγωγικού της εξοπλισμού.

Έτσι αρχικά, εισήχθησαν δύο βιομηχανικά ρομπότ NACHI σημειακής συγκόλλησης, ενώ το 1989 προστέθηκαν έξι βιομηχανικά ρομπότ FANUC παρόμοιου τύπου, ενώ όταν πραγματοποιούνταν η επιτόπια έρευνα μας, είχαν παραγγελθεί και αναμένονταν στο τέλος του 1992 δύο βιομηχανικά ρομπότ βαφής και ένα εκπαιδευτικό που θα χρησιμοποιούνταν κυρίως για τη βελτίωση του προγραμματισμού. Παράλληλα υπήρχαν μελλοντικά σχέδια για επέκταση αυτού του είδους αυτοματισμού τόσο σε παρόμοιες θέσεις όσο και σε καθήκοντα διαχείρισης υλικών. Η συγκεκριμένη μορφή εισόδου της νέας τεχνολογίας στην εργασιακή διαδικασία, είχε δημιουργήσει την περίοδο της έρευνάς μας, τρεις περιορισμένες νησίδες αυτοματισμού, οι οποίες είχαν ενσωματωθεί στα πλαίσια της κεντρικής τεχνολογίας της παραγωγικής μονάδας. Ο τεχνολογικός αυτός εξοπλισμός είχε κατανεμηθεί σε μία ομάδα τεσσάρων μονάδων και σε δύο ζεύγη, στα πλαίσια των τμημάτων που ασχολούνταν με τη συναρμολόγηση του αμαξώματος.

Στο χώρο αυτών των νησίδων αυτοματισμού μπορούμε να διακρίνουμε τις επαναπρογραμματιζόμενες πολυλειτουργικές χειριστικές διατάξεις και τον ευρύτερο αυτοματισμό που αφορά τη διαχείριση της κίνησης του αντικειμένου της εργασίας. Πιο συγκεκριμένα, υπάρχει καταρχήν ένας ειδικός μηχανολογικός εξοπλισμός μεταφοράς και συγκράτησης του αμαξώματος, ο οποίος ελέγχεται από ένα σύστημα πληροφορικής (PLS) που έχει σαν στόχο την είσοδο του αμαξώματος στα ακριβή σημεία του χώρου και χρόνου που έχουν οριστεί σαν πιο κατάλληλα. Από τη στιγμή που επαληθευθεί αυτόματα η ορθή θέση του αμαξώματος, ενεργοποιούνται οι μηχανικοί βραχίονες στους οποίους έχουν προσαρμοστεί εργαλεία για την πραγματοποίηση ηλεκτροπονταρίσματος, να ακολουθήσουν μία συγκεκριμένη ακολουθία κινήσεων για την εκτέλεση μίας σειράς από συμπληρωματικές σημειακές πόντες για τη συγκράτηση των μεταλλικών μερών του αμαξώματος. Η συγκεκριμένη ακολουθία των κινήσεων, τα ακριβή σημεία του πονταρίσματος όπως και οι μεταβλητές που καθορίζουν τη μορφή και κατάσταση κάθε ηλεκτροπόντας καθορίζονται και μεταβάλλονται μέσα από το πρόγραμμα λειτουργίας των

βιομηχανικών ρομπότ. Αυτές επομένως οι επαναπρογραμματιζόμενες χειριστικές διατάξεις μπορούν να διακριθούν στη μηχανολογική τους δομή και κυρίως στην ύπαρξη ενός βραχίονα με μεγάλο αριθμό αξόνων περιστροφής (>6) στον οποίο υπάρχει η δυνατότητα προσαρμογής διαφόρων εργαλείων και στην ηλεκτρονική-πληροφοριακή τους δομή, η οποία και επιτρέπει τον επαναπρογραμματισμό και τη συνεργασία και συντονισμό με τον υπόλοιπο βιομηχανικό εξοπλισμό.

Το παραγωγικό σύστημα επομένως αυτής της περίπτωσης μας, χαρακτηρίζεται ως προς τα μέσα παραγωγής, από μία κεντρική τεχνολογία αυτοματισμού της ροής των αντικειμένων της εργασίας, η οποία έχει πάρει τη μορφή των παράλληλων γραμμών με ανεξάρτητες ταχύτητες, από κάποιες περιορισμένες νησίδες αυτοματισμού μορφοποίησης σε καθήκοντα σημειακής συγκόλλησης και από ένα πλήθος εξειδικευμένων ατομικών εργαλείων ποικίλων τύπων ισχύος τα οποία είναι διαθέσιμα στις θέσεις εργασίας εκατέρωθεν της «κινούμενης γραμμής».

2..1.2. Η Διαδικασία Τροφοδοσίας.

Με δεδομένα αυτά τα μέσα παραγωγής και προκειμένου να έχουμε μία ολοκληρωμένη εικόνα του παραγωγικού συστήματος όπου αναπτύσσονται οι υπό ανάλυση σχέσεις εργασίας, θα επιχειρήσουμε να παρουσιάσουμε την ακολουθία της εργασιακής διαδικασίας που χαρακτηρίζει την πρώτη μας περίπτωση, ξεκινώντας από το κύκλωμα τροφοδοσίας-αποθεμάτων.

Η εργασιακή διαδικασία της τελικής συναρμολόγησης των αυτοκινήτων στη συγκεκριμένη παραγωγική μονάδα, ξεκινάει με την άφιξη των ανταλλακτικών και των μερών αυτοκινήτου που χρησιμοποιούνται. Με βάση τις προβλέψεις για την κατάσταση της αγοράς και άρα των δυνατοτήτων για πωλήσεις, που πραγματοποιούνται στην έδρα του Ομίλου στην Αθήνα, λαμβάνουν χώρα κάθε μήνα οι παραγγελίες στους διάφορους προμηθευτές. Το μέγεθος των παραγγελιών πρέπει να είναι όσο το δυνατόν πιο κοντά στο μέγεθος των ανταλλακτικών και μερών που θα καταναλωθούν από την τρέχουσα παραγωγή, προκειμένου να αποφευχθούν ελλείψεις οι οποίες θα οδηγούσαν σε σταμάτημα της εργασιακής διαδικασίας ή σε πλεόνασμα που θα δημιουργούσε μεγάλα αποθέματα πρώτων υλών με τεράστιο οικονομικό κόστος. Ενώ για τους ανεξάρτητους εγχώριους προμηθευτές υπάρχει μία ευελιξία στη διαδικασία παραγγελιών-τροφοδοσίας που επιτρέπει τη μείωση και μεταβίβαση του οικονομικού κινδύνου, για τα μέρη και ανταλλακτικά αυτοκινήτου που προμηθεύονται από τα ιαπωνικά εργοστάσια ή που παράγονται από τις θυγατρικές υπεργολαβιές εταιρείες χρησιμοποιώντας ιαπωνικές πρώτες ύλες, η παραπάνω διαδικασία χαρακτηρίζεται από σημαντικούς περιορισμούς. Έτσι η άφιξη των ανταλλακτικών από την Ιαπωνία, που αποτελούν και τη συντριπτική πλειοψηφία των 2.000 εξαρτημάτων που χρησιμοποιούνται στο στάδιο της τελικής συναρμολόγησης, πραγματοποιείται μόνο μία φορά το μήνα, για παραγγελίες που έχουν πραγματοποιηθεί 4-6 μήνες πριν. Αν σ' αυτό το χρονικό διάστημα προστεθεί ο χρόνος παραγωγής των μερών αυτοκινήτων που παράγονται από τις θυγατρικές υπεργολαβικές εταιρείες που πολλές φορές πλησιάζει και τον ένα μήνα, αλλά και ο χρόνος παραγωγής και παράδοσης του αυτοκινήτου, γίνεται φανερό επομένως ότι η διαδικασία παραγγελίας-τροφοδοσίας-παραγωγής και παράδοσης του τελικού προϊόντος στον πελάτη διαρκεί, τουλάχιστον μισό έτος. Η μεγάλη διάρκεια αυτής της διαδικασίας η οποία σε μεγάλο βαθμό οφείλεται σε εξωγενείς παράγοντες ως προς την παραγωγική μονάδα, την καθιστά ευάλωτη στις απρόβλεπτες διακυμάνσεις μίας

ιδιαίτερα ασταθούς αγοράς, μεταβιβάζοντάς της ένα σημαντικό οικονομικό κόστος με τη μορφή πλεονάζουσας ή ελλειμματικής παραγωγής.

Από τη στιγμή που τα ανταλλακτικά αφιχθούν από την Ιαπωνία, η διαδικασία της τροφοδοσίας της παραγωγής έχει την ακόλουθη γενική μορφή. Καταρχήν αποθηκεύονται με βάση την ημερομηνία άφιξής τους και τον κωδικό της παρτίδας παραγωγής τους, καθεμία από τις οποίες αντιπροσωπεύει ένα μέγεθος σαράντα ιδίων εξαρτημάτων²⁹, που αποτελεί το ελάχιστο μέγεθος παραγωγής των ιαπωνικών εργοστασίων βάσης. Με βάση ένα ενδεικτικό πρόγραμμα ημερήσιας παραγωγής για το αρχικό και τελευταίο τμήμα παραγωγής, καταρτίζεται ένα πρόγραμμα αποκιβωτισμού προκειμένου να ταυτιστεί όσο το δυνατόν περισσότερο ο χρόνος αποκιβωτισμού ενός εξαρτήματος με το χρόνο τροφοδοσίας του στις θέσεις παραγωγής. Έτσι αν την «ν» ημέρα πρέπει να πραγματοποιηθεί μία «α» παραγωγή από το αρχικό τμήμα (Body), τη «ν-χ» ημέρα πρέπει να αποκιβωτιστούν και να τροφοδοτηθούν με μία «α» ποσότητα των υλικών αυτής της παρτίδας κάποιες υποσυναρμολογήσεις ή κάποιοι προμηθευτές, ενώ τη «ν+χ» ημέρα πρέπει να αποκιβωτιστούν και να τροφοδοτηθούν τα εξαρτήματα της παρτίδας που χρησιμοποιούνται από τα επόμενα παραγωγικά τμήματα³⁰. Μ'αυτόν τον τρόπο αποφεύγεται η δημιουργία μεγάλων ενδιάμεσων αποθεμάτων που θα απαιτούσαν και πολύ μεγαλύτερες εγκαταστάσεις, καθώς δεν αποκιβωτίζονται υλικά που δεν είναι η ώρα τους να τροφοδοτηθούν στην παραγωγή.

Από τη στιγμή που αποκιβωτιστούν τα υλικά, ομαδοποιούνται με κριτήριο τα υλικά που χρησιμοποιεί κάθε θέση εργασίας και τροφοδοτούνται με παλέτες τις οποίες μεταφέρουν κλάρκ στις γραμμές παραγωγής. Ωστόσο η διαδικασία τροφοδοσίας των υλικών στις γραμμές δεν είναι άναρχη αλλά διέπεται από ένα σύστημα που στόχο έχει να περιορίσει τα προβλήματα χώρου που δημιουργούνται από την υπερ-τροφοδοσία αλλά και να ελέγξει τα υλικά που διακινούνται. Οι αρχές αυτού του συστήματος είναι η ολοκλήρωση της μίας παρτίδας πριν αρχίσει η επόμενη και η απρόσκοπτη ακολουθία των υλικών έτσι ώστε αυτό το οποίο φτάνει πρώτο στην θέση εργασίας να είναι και αυτό το οποίο πρώτο φεύγει απ'αυτήν.

Προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι του συστήματος τροφοδοσίας έχουν δημιουργηθεί για κάθε υλικό και για κάθε παλέτα υλικών διπλή θέση τροφοδοσίας και άρα διπλή ποσότητα υλικών που είναι διαθέσιμα στον εργαζόμενο και ταυτόχρονα ένα σύστημα πληροφόρησης για τα αποθέματα κάθε θέσης που στηρίζεται στη ροή κάποιων «καρτών». Έτσι κάθε παλέτα υλικών συνοδεύεται από μία κάρτα η οποία περιγράφει τους κωδικούς των υλικών και την ποσότητα τους που είναι συνήθως σαράντα, όσο το ελάχιστο μέγεθος των παρτίδων παραγωγής των ανταλλακτικών. Όταν ο εργαζόμενος παίρνει το πρώτο υλικό από την πρώτη παλέτα που είναι διαθέσιμη στη θέση εργασίας του, βγάζει ταυτόχρονα και αυτήν την κάρτα η οποία μετά από μικρό χρονικό διάστημα φτάνει στην αποθήκη, για να δώσει το

²⁹ Κύριοι παράγοντες που διευρύνουν το χρόνο ανάμεσα στην παραγγελία και παράδοση των πρώτων υλών, είναι οι πολιτικές των ιαπωνικών εργοστασίων βάσης αλλά και η ιδιαίτερα μεγάλη απόστασή τους από την παραγωγική μονάδα. Χαρακτηριστικά αναφέρω, ότι από τη στιγμή που έχουν παραχθεί τα ανταλλακτικά στην Ιαπωνία μεσολαβούν δύο μήνες μέχρι να φτάσουν στη συγκεκριμένη επιχείρηση, ενώ το υπόλοιπο διάστημα των 2-4 μηνών θεωρείται ο αναγκαίος χρόνος μεταξύ παραγγελίας και παραγωγής στα εργοστάσια βάσης της Nissan Ιαπωνίας.

³⁰ Το ακριβές μέγεθος του «χ» στη μία περίπτωση εξαρτάται από τον αναγκαίο χρόνο για την ολοκλήρωση των υποσυναρμολογήσεων και της παραγωγής των εξαρτημάτων των προμηθευτών, και στην άλλη περίπτωση από το χρόνο που απαιτείται το αμάξωμα να φτάσει από αρχικό τμήμα, στις περιοχές των άλλων τμημάτων.

μήνυμα ότι η συγκεκριμένη θέση έχει 40—79³¹ υλικά και άρα δεν υπάρχει κενή θέση τροφοδοσίας. Όταν ο εργαζόμενος φτάσει πλέον στα υλικά της δεύτερης παλέτας, με τον ίδιο μηχανισμό η αποθήκη ειδοποιείται ότι η συγκεκριμένη θέση έχει από 1-40 υλικά και άρα υπάρχει άδεια θέση η οποία μπορεί να τροφοδοτηθεί χωρίς η παλέτα να μείνει στο διάδρομο.

Αυτό το σύστημα τροφοδοσίας που στις βασικές του αρχές και διαδικασίες προέρχεται από τη Nissan Ιαπωνίας, άρχισε να εφαρμόζεται στη συγκεκριμένη περίπτωση περίπου από το 1983, όταν οι διαστάσεις της παραγωγής είχαν αυξηθεί πλέον και απαιτούσαν μία ορθολογικότερη διαχείριση των υλικών τόσο για λόγους αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας όσο και γιατί ήδη είχαν αναδειχθεί τα όρια των περιορισμένων κτιριακών εγκαταστάσεων. Η βασική του αδυναμία ήταν η ύπαρξη ενός μεγάλου πλήθους από κάρτες που δημιουργούσε προβλήματα στη διαχείρισή τους, με αποτέλεσμα η τεχνική διεύθυνση να πραγματοποιήσει κάποιες μεγάλες ομαδοποιήσεις θέσεων εργασίας που αντιπροσωπεύονται πλέον με μία κάρτα. Τα υλικά πλέον ολόκληρων τμημάτων³² αντιπροσωπεύονται με μία μόνο κάρτα, με αποτέλεσμα να απαιτείται μία μεγαλύτερη υπευθυνότητα και να οπλίζονται με μία μεγαλύτερη διακριτική ευχέρεια, τα άτομα που τροφοδοτούν τις θέσεις εργασίας προκειμένου να αποφευχθούν προβλήματα υπερ-τροφοδοσίας για τις τελευταίες θέσεις των γραμμών αλλά και από τη μη-συστηματική παρακολούθηση της εξέλιξης της παραγωγής.

Είναι φυσικό, ότι το σύστημα τροφοδοσίας στα πλαίσια μίας εργασιακής διαδικασίας που αφορά ένα πολύπλοκο προϊόν σαν το αυτοκίνητο, με 2.000 ξεχωριστά υλικά και με μία κεντρική τεχνολογία συνεχούς ροής του αντικειμένου της εργασίας (αμαξώματος), να είναι κεντρικής σημασίας για τη λειτουργία του παραγωγικού συστήματος. Στη συγκεκριμένη μας περίπτωση το σύστημα τροφοδοσίας επιδιώκει το ιδανικό απόθεμα που έχει αποφασιστεί να υπάρχει, μεταξύ αποκιβωτισμού και τέλους της γραμμής, να παραμένει όσο το δυνατόν σταθερό, είτε αυτό έχει την μορφή ολοκληρωμένων αυτοκινήτων, υπό συναρμολόγηση αυτοκινήτων ή υλικών. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτός ο στόχος και άρα να περιοριστεί το μεγάλο οικονομικό κόστος των αποθεμάτων, η τεχνική διεύθυνση έχει οργανώσει τη ροή υλικών προς τις θέσεις εργασίας μ'ένα απλό σύστημα μη-αυτοματοποιημένης μεταφοράς και πληροφόρησης που στη συγκεκριμένη μορφή του αγνοεί το ρόλο των άμεσα παραγωγικών θέσεων εργασίας και στηρίζεται στην αποτελεσματικότητα και εμπειρία των υπευθύνων για τον έλεγχο των αποθεμάτων.

2.1.3. Η Μέθοδος Παραγωγής.

Έχοντας τροφοδοτηθεί οι θέσεις εργασίας των άμεσα παραγωγικών τμημάτων και έχοντας πραγματοποιηθεί κάποιες περιορισμένες υπό-συναρμολογήσεις³³, η κατεξοχήν εργασιακή διαδικασία της τελικής συναρμολόγησης ξεκινάει από το τμήμα συναρμολόγησης του σκελετού (Body) του αυτοκινήτου, ένα από τα λίγα

³¹ Εξαρτάται από το χρόνο που μεσολαβεί από τη στιγμή που βγει η κάρτα και τη στιγμή που φτάσει στην αποθήκη από τους οδηγούς των κλάρκ.

³² Για παράδειγμα στο τμήμα διακόσμησης που χρησιμοποιούνται 600-700 υλικά, όλα αυτά αντιπροσωπεύονται από την κάρτα των καλωδιώσεων που τυγχάνει να είναι το πρώτο υλικό που χρησιμοποιείται σ' αυτό το τμήμα.

³³ Υπό-συναρμολογήσεις κυρίως παρουσιάζονται στα τμήματα Trim, Sassis και Body.

παραγωγικά τμήματα του εργοστασίου που είναι εκτός «γραμμής». Στα πλαίσια αυτού του τμήματος, τα μεταλλικά μέρη του αυτοκινήτου ήδη διαμορφωμένα από τις πρέσες των ιαπωνικών εργοστασίων βάσης, ενώνονται μεταξύ τους πάνω σε ειδικές ιδιοσυσκευές (καλίμπρες) και συγκολλούνται με τη βοήθεια κινητών ηλεκτροποντών. Οι πρώτες καλίμπρες αφορούν το πίσω, το μεσαίο και μπροστινό πάτωμα, το χώρο της μηχανής και όλα αυτά τα μεταλλικά μέρη που τροφοδοτούν τα πρώτα δύο ζεύγη ρομπότ τα οποία και διαμορφώνουν το κυρίως πάτωμα του σκελετού. Έτοιμο πλέον το πάτωμα τροφοδοτείται στο Body Main όπου μοντάρεται ολόκληρος ο σκελετός του αυτοκινήτου εκτός από τον «ουρανό», ο οποίος τοποθετείται στην επόμενη θέση όπου ελέγχονται με κάποιες καλίμπρες και τα βασικά ανοίγματα του αυτοκινήτου. Το παραγωγικό αυτό τμήμα το οποίο οργανώνεται γύρω από 20 περίπου ιδιοσυσκευές, επανδρώνονταν με 42 ανειδίκευτους-πονταδόρους για μία ημερήσια παραγωγή 68 αυτοκινήτων.

Το αμέσως επόμενο παραγωγικό τμήμα είναι η Metal, όπου στις πρώτες της θέσεις, «κτυπιούνται» τα νούμερα του αμαξώματος, γίνονται ηλεκτροσυγκολλήσεις σε κάποια συγκεκριμένα σημεία του σκελετού, και αμέσως μετά το αμάξωμα εισέρχεται στην τελική τετράδα των ρομπότ όπου πραγματοποιούνται οι συμπληρωματικές πόντες πάνω σε μία πλήρως αυτοματοποιημένη γραμμή. Καθώς το αμάξωμα βγαίνει από το χώρο αυτής της νησίδας αυτοματισμού υπάρχει ένας ελεγκτής ο οποίος ελέγχει τον αριθμό και την κατάσταση των ηλεκτροποντών που έχουν πραγματοποιηθεί από τις προηγούμενες θέσεις εργασίας. Από εκεί και πέρα, αφού πραγματοποιηθούν κάποιες μπροντζοκολλήσεις στις κολώνες, το αμάξωμα «κάθεται» πλέον επάνω στην αυτόματη διακίνησης γραμμή και αρχίζουν τα κατεξοχήν καθήκοντα της Metal. Στις επόμενες θέσεις αυτού του τμήματος πραγματοποιούνται κάποια τροχίσματα, τοποθετούνται τα κινητά μέρη του αμαξώματος, τα μεταλλικά μέρη των προφυλακτών και πραγματοποιούνται επισκευές από κτυπήματα που ενδέχεται να υπάρχουν στις λαμαρίνες, ενώ στο τέλος της γραμμής της Metal ελέγχονται πάλι τα αποτελέσματα των παραπάνω εργασιών. Το παραγωγικό αυτό τμήμα, από το οποίο ξεκινάει και η αυτόματη διακίνηση του αμαξώματος, επανδρώνεται από 26 εργαζόμενους για μία ημερήσια παραγωγή 68 αμαξωμάτων. Σ' αντίθεση με το Body το οποίο χαρακτηρίζεται από μία σημαντική ομοιογένεια ανειδίκευτων εργασιών, η Metal περιλαμβάνει 16 ειδικευμένες και εξειδικευμένες θέσεις επισκευαστών (λαμαρινάδων-φανοποιών), ηλεκτροσυγκολλητών, τροχιστών και μία ομάδα 8-10 ανειδίκευτων εργατών που ασχολούνται κυρίως με την προσαρμογή των κινητών μερών του αμαξώματος.

Συνεχίζοντας την πορεία του επάνω στην κινούμενη γραμμή, το αμάξωμα εισέρχεται πλέον στο τμήμα του Βαφείου. Αφού απολιπανθεί και φωσφατωθεί πλήρως, βυθίζεται σε μία δεξαμενή ασταριού, όπου και βάφεται με αντισκωρικό υπόστρωμα με τη σύγχρονη μέθοδο της κατιονικής ηλεκτροφόρησης, μέσα σ' ένα πλήρως αυτοματοποιημένο συγκρότημα. Ακολούθως γίνεται η επίστρωση του πρώτου χρώματος και στεγανοποίηση των αρμών καθώς και πλαστικοποίηση ολόκληρου του κάτω μέρους του αυτοκινήτου. Αφού έχουν γίνει κάποιες ενδιάμεσες επισκευές και προετοιμασίες της επιφάνειας του αμαξώματος, αυτό εισέρχεται πλέον στο θάλαμο τελικής βαφής όπου και αποκτά την τελική απόχρωση. Στις τελικές θέσεις του τμήματος ελέγχεται η ποιότητα της βαφής, πραγματοποιούνται κάποιες επισκευές και κηρώνεται το αμάξωμα για προστασία από τη σκουριά.

Το τμήμα του βαφείου θεωρείται από τα πιο κρίσιμα σημεία της συγκεκριμένης εργασιακής διαδικασίας, τόσο γιατί η βαφή του αμαξώματος είναι ένα σημείο του προϊόντος που είναι εμφανές και η ποιότητα της μπορεί να αξιολογηθεί χωρίς ιδιαίτερες τεχνικές γνώσεις και άρα να επηρεάσει την εικόνα του πελάτη για το

προϊόν, όσο και εξαιτίας των περιορισμών του εξοπλισμού που χαρακτηρίζουν αυτό το τμήμα. Πράγματι, το βαφείο και συγκεκριμένα ο θάλαμος τελικής βαφής, θεωρείται ο παραγωγικός «λαιμός» του εργοστασίου, με την έννοια των περιορισμών που θέτει στο μέγεθος της παραγωγής του εργοστασίου ανά βάρδια, καθώς επιτρέπει την ταυτόχρονη εργασία μόνο μίας ομάδας πέντε ειδικευμένων βαφέων. Έτσι ενώ στα άλλα παραγωγικά τμήματα για να αυξηθεί η παραγωγή αυξάνεται η ταυτόχρονη απασχόληση καθώς το επιτρέπει ο παραγωγικός εξοπλισμός, στο θάλαμο τελικής βαφής δεν μπορεί να αυξηθεί η ταυτόχρονη απασχόληση και από ένα μέγεθος παραγωγής και πάνω πρέπει να δημιουργηθεί ένα σύστημα διπλής βάρδιας για το συγκεκριμένο χώρο, μ'όλα τα συνεπαγόμενα προβλήματα συντονισμού με την παραγωγή στις υπόλοιπες θέσεις.

Το βαφείο από άποψη απασχόλησης είναι το μεγαλύτερο τμήμα μαζί με τα τμήματα Διακόσμησης (Trim), καθώς περιλαμβάνει 78 εργαζόμενους για μία ημερήσια παραγωγή 68 αυτοκινήτων. Εκτός από τις δύο ομάδες των πέντε ειδικευμένων βαφέων που δουλεύουν εναλλάξ ανά μία ώρα στα κρίσιμα πόστα του θαλάμου τελικής βαφής, περιλαμβάνονται επίσης κάποιες περιορισμένες ειδικευμένες θέσεις λαμαρινάδων και βαφέων, ενώ οι υπόλοιπες πενήντα περίπου θέσεις κατέχονται από ανειδίκευτη εργασία που ασχολείται με την προετοιμασία του αμαξώματος, την επίστρωση των μονωτικών κά.

Το βαμμένο πλέον αμάξωμα κινείται προς ένα μεγάλο χώρο δημιουργίας αποθεμάτων, ο οποίος βρίσκεται στην έξοδο του βαφείου και αποβλέπει στη σταθερή και απρόσκοπτη λειτουργία των επόμενων παραγωγικών τμημάτων, ανεξάρτητα από τους περιορισμούς παραγωγής που ενδέχεται να αντιμετωπίζει το βαφείο.

Απ'αυτόν το χώρο των αποθεμάτων, ξεκινάνε τρεις ανεξάρτητες γραμμές παραγωγής, οι οποίες έχουν κοινό αντικείμενο τη διακόσμηση (Trim) του αυτοκινήτου, η οποία περιλαμβάνει τα εσωτερικά μέρη, τις καλωδιώσεις, τα τζάμια, τους προφυλακτήρες, τα φώτα, τους καθρέπτες, τους υαλοκαθαριστήρες και ένα πλήθος από άλλα επιμέρους μέρη. Στα παραγωγικά αυτά τμήματα προσαρμόζεται περίπου το ένα τρίτο του συνόλου των εξαρτημάτων που φέρει το αυτοκίνητο (600-700 υλικά), ενώ απασχολούνται περίπου εβδομήντα συνολικά ανειδίκευτοι εργαζόμενοι.

Στη πρώτη γραμμή διακόσμησης (Trim 1) η οποία είναι αυτόματης διακίνησης, επιδιώκεται η παραγωγή να παραμένει σταθερή χωρίς πολλές αλλαγές και παραγωγικές αναστατώσεις, τροφοδοτώντας την με μεγάλες παρτίδες από το εμπορικότερο μοντέλο. Αυτό το τμήμα παράγει τα περισσότερα αυτοκίνητα (40) με τριάντα τέσσερις (34) εργαζόμενους με τις ελάχιστες δυνατές όμως αλλαγές μοντέλων.

Όλα τα υπόλοιπα μοντέλα όπως και τα ημιφορτηγά, διακοσμούνται από την Trim-2, η οποία επίσης έχει αυτόματη διακίνηση και τροφοδοτείται με μικρές παρτίδες, ενώ χαρακτηρίζεται από συχνές αλλαγές και παραγωγικές αναστατώσεις. Στο τμήμα αυτό, ανάλογα τη δυσκολία του συγκεκριμένου μοντέλου που παράγει, απασχολούνται 22-26 ανειδίκευτοι εργαζόμενοι, οι οποίοι όμως έχουν μία αυξημένη εμπειρία για να μπορέσουν να αντεπεξέλθουν στις συχνές παραγωγικές αναστατώσεις.

Τέλος, η τρίτη γραμμή διακόσμησης (Trim-3), η οποία δεν έχει αυτόματη διακίνηση, παράγει σ'ένα απομονωμένο και απαγορευμένο χώρο, μόνο ένα μοντέλο, πολυτελέστατο και ακριβό, το οποίο και αποτελεί τη «βιτρίνα» παραγωγής και μέρος της πολιτικής διαφήμισης της εταιρείας. Σ'αυτόν το χώρο, δέκα (10) επιλεγμένοι εργαζόμενοι, αναλαμβάνουν να παράγουν εκτός γραμμής τέσσερα αυτοκίνητα την ημέρα, τηρώντας υψηλά στάνταρ ποιότητας. Εκτός από τις εργασίες διακόσμησης,

στο τμήμα αυτό εκτελούνται και οι συναρμολογήσεις του κάτω συστήματος του αυτοκινήτου, ενώ οι εργαζόμενοι που το επανδρώνουν αν και ανειδίκευτοι έχουν μεγάλη εμπειρία καθώς εμπλέκονται σ'ένα μεγάλο πεδίο εργασιακών καθηκόντων.

Οι εργασίες της Trim επομένως, σ'αυτό το παραγωγικό σύστημα έχουν επιχειρηθεί να κατανεμηθούν σε δύο σταθερές και σχετικά εξειδικευμένες γραμμές (Trim 1,3) και σε μία γραμμή όπου έχουν συγκεντρωθεί όλες οι παραγωγικές αλλαγές μοντέλων, σε μία προσπάθεια να διατηρηθεί απρόσκοπτη η παραγωγή του εμπορικότερου και του ακριβότερου μοντέλου, ενώ ταυτόχρονα να μπορεί να παράγεται μία σημαντική ποικιλία μοντέλων, της οποίας οι παραγωγικές αναστατώσεις να μην επηρεάζουν την υπόλοιπη παραγωγή.

Μετά τη διακόσμηση και αφού περάσουν από τις θέσεις ελέγχου, τα αυτοκίνητα των γραμμών Trim-1 και Trim-2, συγκλίνουν στο τελευταίο τμήμα συναρμολόγησης τη Sasis όπου καταρχήν εκτελούνται όλες οι εργασίες στο κάτω μέρος του αυτοκινήτου. Σ'ένα πρώτο στάδιο τοποθετούνται η μηχανή, το κιβώτιο ταχυτήτων, το διαφορικό, το σύστημα εξάτμισης, το δοχείο βενζίνης κλπ, ενώ κατόπιν τοποθετούνται τα υπόλοιπα μέρη όπως οι τροχοί, τα καθίσματα, τα συστήματα θέρμανσης και φρένων ενώ πραγματοποιούνται και κάποιες συνδέσεις για να μπορεί πλέον το αυτοκίνητο να κινείται με τις δικές του δυνάμεις. Η Sasis όπως και η Trim είναι ένα αμιγώς ανειδίκευτο τμήμα που απασχολεί περίπου 47 εργαζόμενους για μία ημερήσια παραγωγή 64 αυτοκινήτων.

Εδώ θα πρέπει να σημειώσουμε την ύπαρξη ενός μικρού κατασκευαστικού τμήματος (Frame) το οποίο είναι εκτός γραμμής αλλά συνδέεται με τη Sasis. Το αντικείμενο αυτού του τμήματος το οποίο είναι η κατασκευή του σασί για τα ημιφορτηγά και των εξατμίσεων, ενώ είναι επανδρωμένο με ένδεκα (11) τεχνίτες κυρίως ηλεκτροσυγκολλητές.

Τέλος όταν συναρμολογούνται ημιφορτηγά δημιουργείται ένα υπό-τμήμα το Sub-Frame στα πλαίσια της Sasis, εξαιτίας της διαφορετικής μεθόδου που ακολουθείται στη συναρμολόγηση. Σ'αυτήν την περίπτωση επάνω στο σασί που τους προμηθεύει το Frame, τοποθετείται η μηχανή και όλα τα συστήματα του αυτοκινήτου, για να έρθει μετά η καμπίνα και η καρότσα του ημιφορτηγού που έχουν περάσει από την Trim-2, να καθίσουν από πάνω. Το τμήμα αυτό επανδρώνεται από επτά (7) εργαζόμενους από την Trim, και έξι εργαζόμενους από το πρώτο στάδιο της Sasis για μία ημερήσια παραγωγή είκοσι πέντε (25) φορτηγών.

Το αυτοκίνητο πλέον κινούμενο με τις δικές του δυνάμεις, οδηγείται εκτός της γραμμής παραγωγής, στο τμήμα του Τελικού Ελέγχου όπου πέντε (5) ελεγκτές και ένδεκα (11) ειδικευμένοι και έμπειροι επισκευαστές, ελέγχουν καταρχήν την λειτουργία διαφόρων συστημάτων και οργάνων, ενώ κατόπιν καταγράφουν και επισκευάζουν τα πιθανά σφάλματα που έχουν προκύψει από όλη την διαδικασία της συναρμολόγησης. Μετά από αλληπάλληλους ελέγχους και νέες επισκευές, τα αυτοκίνητα παίρνουν την ένδειξη καταλληλότητας και μεταφέρονται αρχικά στην παράδοση και από εκεί στον τελικό τους προορισμό, στις αντιπροσωπείες σ'όλη την Ελλάδα.

2.1.4. Περιορισμοί και Τεχνικές Σχέσεις του Παραγωγικού Συστήματος.

Το συγκεκριμένο παραγωγικό σύστημα που περιγράψαμε παραπάνω χαρακτηρίζεται καταρχήν από κάποια τεχνικό-οικονομικά όρια και περιορισμούς,

ενώ ταυτόχρονα διαμορφώνει κάποιες τεχνικές σχέσεις που οριοθετούν την οργάνωση εργασίας.

Όσο αφορά την τεχνολογία και συγκεκριμένα τις νησίδες αυτοματισμού, αν και η αξιοποίηση των παραγωγικών δυνατοτήτων των βιομηχανικών ρομπότ είναι σε υψηλά επίπεδα³⁴, παρουσιάζονται σημαντικά προβλήματα συνεργασίας τους. Εξαιτίας της διαμόρφωσης του χώρου και της διάταξης της παραγωγικής γραμμής σ' αυτόν, τα βιομηχανικά ρομπότ δεν έχουν τοποθετηθεί το καθένα σε μία θέση εργασίας, αλλά έχουν εγκατασταθεί με τέτοιο τρόπο που να απαιτείται η αναμεταξύ τους «συνεργασία» για την απρόσκοπτη λειτουργία του αυτοματισμού³⁵. Αυτό σημαίνει ότι υπάρχουν κάποιες ζώνες του χώρου τις οποίες δεν μπορούν να υπερβούν γιατί υπάρχει κίνδυνος σύγκρουσης ανάμεσα στους μεταλλικούς βραχίονες. Άρα μέσω του προγραμματισμού αποφεύγονται αυτές οι ζώνες με αποτέλεσμα όμως να τίθενται συγκεκριμένοι περιορισμοί στις ακολουθίες των κινήσεων που θα ακολουθήσουν και κατά συνέπεια να δημιουργηθούν σχετικά μεγάλοι και μη-επιθυμητοί αλλά αναπόφευκτοι προς το παρόν χρόνοι αναμονής. Καθώς όμως αυτή η νησίδα αυτοματισμού βρίσκεται στην αρχή της κινούμενης γραμμής, ο χρονικός κύκλος πραγματοποίησης των συμπληρωματικών ηλεκτροποντών από τα ρομπότ, επηρεάζει την ταχύτητα της γραμμής, με αποτέλεσμα οι υπεύθυνοι του προγραμματισμού να καταβάλουν σημαντικές προσπάθειες για τη μείωση των χρόνων αναμονής. Αν και από επτά λεπτά ο κύκλος του αυτοματισμού μειώθηκε σε πέντε λεπτά, από την έναρξη της παραγωγής του νέου μοντέλου, εξαιτίας των βελτιώσεων του προγραμματισμού, παρέμενε πάντα ορατή στην τεχνική διεύθυνση η αδυναμία του παραγωγικού συστήματος να τροφοδοτήσει ικανοποιητικά το τμήμα της Metal σε περίπτωση που η παραγωγή αυξάνονταν σ' ένα τέτοιο μέγεθος που θα απαιτούσε την τροφοδοσία της κινούμενης γραμμής από την νησίδα αυτοματισμού σε χρόνους μικρότερους των πέντε λεπτών. Σε μία τέτοια περίπτωση θα απαιτούνται σε κάποιο βαθμό κάποια οργανωτική αναδιάρθρωση ή με τη μορφή της λειτουργίας βαρδιών για τη νησίδα αυτοματισμού και κάποιων άλλων θέσεων ή με τη μορφή της απόσπασης εργασιακών καθηκόντων από τα βιομηχανικά ρομπότ και τη μεταβίβασή τους, στις προηγούμενες θέσεις εργασίας.

Είναι φανερό επομένως ότι η κάποια ασυμβατότητα ανάμεσα στην προϋπάρχουσα παραγωγική διάταξη και σχεδιασμό και στις απαιτήσεις της νησίδας αυτοματισμού που μετέπειτα προσαρμόστηκε στο παραγωγικό σύστημα, θέτει ένα όριο στην απόδοση του συνολικού εξοπλισμού. Ο περιορισμός αυτός μπορεί να ξεπεραστεί ή με τη βελτίωση του προγραμματισμού και άρα της απόδοσης της παραγωγικής νησίδας που υπόκειται όμως σε συγκεκριμένα όρια, ή με τη διεύρυνση των ωρών λειτουργίας του αυτοματισμού με τα συνεπαγόμενα προβλήματα αποθεμάτων, ή τέλος με τη μεταβίβαση εργασιακών καθηκόντων από την νέα τεχνολογία σε χειρωνακτικές θέσεις εργασίας που θα ισοδυναμούσε τόσο με την υπό-λειτουργία της, όσο και με την οριστική αποδοχή της αδυναμίας των συγκεκριμένων νησίδων αυτοματισμού να συνδυαστούν σ' ένα ορισμένο ύψος παραγωγής του υπόλοιπου παραγωγικού συστήματος.

Εκτός όμως από τα όρια που θέτει στην παραγωγή, η συγκεκριμένη μορφή προσαρμογής της νέας τεχνολογίας στο παραγωγικό σύστημα, και ο ίδιος ο

³⁴ Η τεχνική διεύθυνση εκτιμάει ότι έχουν αξιοποιήσει το 89% των δυνατοτήτων των νησίδων αυτοματισμού, ενώ οι δυνατότητες του εξοπλισμού που δεν έχουν αξιοποιηθεί ακόμα, οφείλονταν σε περιορισμούς του χώρου και της αρχικής παραγωγικής διάταξης.

³⁵ Η αναγκαιότητα της συνεργασίας του αυτόματου εξοπλισμού είναι μεγάλη κυρίως στην ομάδα των τεσσάρων ρομπότ που πραγματοποιούν τη συμπληρωματική σημειακή συγκόλληση.

σχεδιασμός του παραγωγικού συστήματος φαίνεται να θέτει κάποιους αντίστοιχους περιορισμούς. Όπως σε κάθε εργασιακή διαδικασία μορφοποίησης και συναρμολόγησης έτσι και στη συγκεκριμένη μας περίπτωση, η ποσότητα των προϊόντων που θα παραχθούν εξαρτάται άμεσα από το μέγεθος της εργασίας που θα καταναλωθεί στα πλαίσια αυτής της διαδικασίας. Παρά το γεγονός ότι ο ρυθμός εργασίας επιβάλλεται «εξωτερικά» στον εργαζόμενο, από την κινούμενη γραμμή, η κεντρική τεχνολογία αυτής της εργασιακής διαδικασίας δεν παύει να είναι μία τεχνολογία διακίνησης του αντικειμένου της εργασίας. Επομένως τα κατεξοχήν εργασιακά καθήκοντα της μορφοποίησης και της συναρμολόγησης εκτελούνται ουσιαστικά από τις μη-μηχανοποιημένες θέσεις εργασίας, γεγονός που οδηγεί στην άμεση εξάρτηση εξάρτηση του μεγέθους της παραγωγής από το σύνολο της εργασίας που θα καταναλωθεί.

Αυτό σημαίνει ότι οι δυνατότητες του συγκεκριμένου παραγωγικού εξοπλισμού θα πρέπει να οριστούν σε σχέση και με τις δυνατότητες που παρέχουν για την εντατικοποίηση του ρυθμού εργασίας αλλά και για τη μεγιστοποίηση της επάνδρωσης των θέσεων εργασίας. Ο σχεδιασμός του συγκεκριμένου παραγωγικού συστήματος αν και δεν αντιμετωπίζει προβλήματα όσον αφορά τις μηχανικές δυνατότητες εντατικοποίησης της εργασίας μέσα από την ταχύτητα της γραμμής, διαμορφώνει όμως συγκεκριμένα όρια όσο αφορά το μέγεθος της επάνδρωσης των θέσεων εργασίας. Πράγματι, ο σχεδιασμός και το μέγεθος των γραμμών παραγωγής αποβλέπουν σε μία σχετικά περιορισμένη παραγωγή που μάλλον δεν μπορεί να υπερβεί τα 18.000 αυτοκίνητα ετησίως στα πλαίσια μίας βάρδιας. Έτσι αν και για να αυξήσει άμεσα το μέγεθος της παραγωγής, η παραγωγική αυτή μονάδα σε τελική ανάλυση αυξάνει το σύνολο της απασχόλησής της, το μέγεθος και η διάταξη του παραγωγικού εξοπλισμού θέτει όρια στην επάνδρωση και άρα στην παραγωγή. Αν και αυτά τα όρια υπάρχουν και είναι διαφορετικά, για κάθε τμήμα αλλά και για κάθε θέση εργασίας, το σημείο όπου αυτά είναι περισσότερο εμφανή εξαιτίας των άμεσων περιορισμών που θέτουν, είναι ο θάλαμος τελικής βαφής. Στον περιορισμένο αυτό κλειστό χώρο που αποτελεί τον παραγωγικό «λαιμό» του εργοστασίου, υπάρχει η δυνατότητα – λόγω χώρου – απασχόλησης μόλις πέντε εργαζομένων, γεγονός που σημαίνει ότι μία πρόσθετη παραγωγή δεν μπορεί να επιτευχθεί με επιπλέον ταυτόχρονη εργασία, αλλά μόνο με δεύτερη βάρδια των συγκεκριμένων θέσεων μαζί μ' όλα τα συνεπαγόμενα οργανωτικά προβλήματα.

Το παραγωγικό σύστημα αυτής της περιπτώσής μας, αντιμετωπίζει επομένως δύο σαφείς περιορισμούς όσον αφορά το μέγεθος της παραγωγής του. Καταρχήν, το είδος της εργασιακής διαδικασίας που είναι ουσιαστικά έντασης εργασίας σε συνδυασμό με τον αρχικό παραγωγικό σχεδιασμό των κινούμενων γραμμών, του εξοπλισμού και των εγκαταστάσεων, θέτουν ανυπέρβλητα όρια στην παραγωγή στα πλαίσια μίας βάρδιας. Ταυτόχρονα η προσαρμογή της νέας τεχνολογίας στα πλαίσια αυτού του παραγωγικού σχεδιασμού δημιούργησε επίσης ένα παραγωγικό όριο όσον αφορά την ταχύτητα τροφοδοσίας της γραμμής από τις νησίδες αυτοματισμού. Τα παραπάνω παραγωγικά όρια, δεν είναι «θεωρητικά» καθώς τους περιορισμούς τους, η τεχνική διεύθυνση τους έχει αντιμετωπίσει σε κάποιες περιπτώσεις, ή προβλέπεται να τους αντιμετωπίσει εντονότερα στο άμεσο μέλλον. Οι παραγωγικοί χώροι που αυτοί οι περιορισμοί γίνονται περισσότερο εμφανείς, είναι οι νησίδες αυτοματισμού μορφοποίησης και ο θάλαμος τελικής βαφής, που αποτελούν και τα πιο ευαίσθητα σημεία του παραγωγικού συστήματος.

Εκτός όμως από τους περιορισμούς που τίθενται στο μέγεθος της παραγωγής, το συγκεκριμένο παραγωγικό σύστημα αντιμετωπίζει και σημαντικούς περιορισμούς ως προς την ευελιξία του.

Καταρχήν, το παραγωγικό σύστημα αντιμετωπίζει μία δέσμευση με την συσκευασία των μερών – ανταλλακτικών που προμηθεύεται από τα ιαπωνικά εργοστάσια, καθώς αυτά αποστέλλονται σε μία ελάχιστη ποσότητα σαράντα τεμαχίων που αποτελεί και το σύνθητος μέγεθος της παρτίδας παραγωγής τους. Με δεδομένη αυτήν την δέσμευση και προκειμένου να αποφύγουν ένα πολύπλοκο σύστημα τροφοδοσίας και μία σημαντική αύξηση της απασχόλησης που θα το επάνδρωνε, με όλα τα συνεπαγόμενα προβλήματα, το παραγωγικό αυτό σύστημα έχει οδηγηθεί σε μία άκαμπτη παραγωγή κατά παρτίδες. Αυτό σημαίνει ότι το ελάχιστο μέγεθος παραγωγής για όλα τα συνήθη μοντέλα³⁶, είναι το ελάχιστο μέγεθος της παρτίδας ανταλλακτικών δηλαδή σαράντα, ανεξάρτητα από τις συγκεκριμένες κάθε φορά ανάγκες τις αγορές, δημιουργώντας έτσι σημαντικά αποθέματα με μεγάλο οικονομικό κόστος ή διευρύνει το χρόνο παράδοσης, ετεροχρονίζοντας την παραγωγή τους μέχρι να συμπληρωθεί ένα ικανοποιητικό μέγεθος παραγγελιών. Αν και αυτό το πρόβλημα δεν αντιμετωπίζεται συχνά στην παραγωγή των πιο εμπορικών μοντέλων ή σε στιγμές αυξημένης ζήτησης από την αγορά, ωστόσο είναι ένας σημαντικός περιορισμός του παραγωγικού συστήματος που έχει φανερές επιπτώσεις σε περιόδους ύφεσης της αγοράς και στην παραγωγή μοντέλων με περιορισμένη ή ασταθή ζήτηση.

Η ακαμψία αυτή του παραγωγικού συστήματος δεν πρέπει να αποδοθεί σε αδυναμία του παραγωγικού εξοπλισμού ή στη δέσμευση της συσκευασίας των μερών, αλλά οφείλεται στις επιλογές του σχεδιασμού του παραγωγικού συστήματος, στο οποίο προτιμήθηκε να αποδοθεί μία σημαντικά περιορισμένη ευελιξία παρά ένα πολύπλοκο σύστημα τροφοδοσίας – οργάνωσης που μπορεί να μπορούσε να παρήγαγε εναλλάξ όλα τα μοντέλα αλλά ταυτόχρονα θα αύξανε την απασχόληση και κυρίως δε θα συγχωρούσε κανένα παραγωγικό λάθος στην όλη διαδικασία.

Παράλληλα το παραγωγικό σύστημα αντιμετώπισε και άλλο περιορισμό της ευελιξίας του σε μία προσπάθεια να αποφύγει την αύξηση της απασχόλησης. Πράγματι, αν για τα δεδομένα μίας παραγωγής χωρίς τους περιορισμούς του προγράμματος παρτίδων, το κύκλωμα Trim-Sasis-Final θα απαιτούσε μία απασχόληση 160 εργαζομένων για 68 αυτοκίνητα, η Τεχνική Διεύθυνση έχει καταφέρει να απασχολεί 143 εργαζόμενους για την ίδια παραγωγή με την προϋπόθεση κάποιων περιορισμών όσον αφορά την ταυτόχρονη παραγωγή παρτίδων από τα δύο διαφορετικά τμήματα της Trim. Αυτό σημαίνει ότι δεν πρέπει να περνάνε ταυτόχρονα από την Trim-1 και 2 κάποια συγκεκριμένα μοντέλα που απαιτούν αυξημένη εργασία, καθώς το παραγωγικό σύστημα βασίζεται στη μεταφορά κάποιων εργαζομένων από την μία γραμμή στην άλλη, ανάλογα την περίπτωση.

Έτσι αν και η διεύθυνση έχει καταφέρει να μειώσει την απασχόληση με μία αυξημένη ευλυγισία στη χρήση της εργατικής δύναμης, αυτό είχε σαν συνέπεια να περιοριστεί η σχετική ευελιξία του παραγωγικού συστήματος καθώς δεν μπορούν να παράγονται ταυτόχρονα πλέον κάποια συγκεκριμένα μοντέλα παρά τις ενδεχόμενες απαιτήσεις της ζήτησης που έχουν διαμορφωθεί στην αγορά.

Το παραγωγικό σύστημα επομένως, αυτής της περίπτωσης μας χαρακτηρίζεται καταρχήν, από κάποια όρια όσον αφορά το μέγεθος της παραγωγής του, τα οποία είναι αρκετά κοντά στα επίπεδα της πραγματικής παραγωγής που επιτυγχάνει σε επίπεδο βάρδιας, ενώ ταυτόχρονα έχει κάποιους σημαντικούς περιορισμούς στην ευελιξία του, με αποτέλεσμα να έχει διαμορφωθεί σαν μονάδα παραγωγής η παρτίδα των σαράντα αυτοκινήτων και να ισχύουν παράλληλα αμοιβαίοι αποκλεισμοί στην ταυτόχρονη παραγωγή κάποιων μοντέλων. Αν σ'αυτήν

³⁶ Εδώ εξαιρείται το ακριβότερο μοντέλο της εταιρείας το οποίο συναρμολογείται στην Trim-3 και του οποίου οι παρτίδες είναι εικοσάδες, ενώ η ημερήσια παραγωγή του πλησιάζει μόλις τα τέσσερα αυτοκίνητα.

την περιορισμένη παραγωγική ευελιξία προσθέσουμε το σημαντικά μεγάλο χρονικό διάστημα που μεσολαβεί ανάμεσα στις παραγγελίες των μερών-ανταλλακτικών και την τελική παράδοση του αυτοκινήτου, καθίσταται φανερό το πόσο ευάλωτη είναι η παραγωγική μονάδα στις απρόβλεπτες μεγάλες διακυμάνσεις της αγοράς.

Οι αδυναμίες αυτές του παραγωγικού συστήματος θα πρέπει να αποδοθούν καταρχήν στον αρχικό παραγωγικό σχεδιασμό και τη φιλοσοφία του, ο οποίος αποδίδει μία μεγαλύτερη έμφαση στην σταθερή και συνεχόμενη παραγωγή παρά στην μεγιστοποίηση των δυνατοτήτων ευελιξίας αλλά και στην πολιτική μείωσης της απασχόλησης μέσω της ευέλικτης χρήσης της, σε βάρος όμως της παραγωγικής ευελιξίας.

Στα πλαίσια τώρα αυτών των περιορισμών, η λειτουργία του παραγωγικού συστήματος αντιμετωπίζει μη-προβλέψιμα προβλήματα που κυρίως σχετίζονται με τον εξοπλισμό στις νησίδες αυτοματισμού και την προμήθεια των ανταλλακτικών και όχι με την οργάνωση των διαδικασιών. Έτσι συχνά δημιουργούνται παραγωγικές αναστατώσεις στο Body – Metal από μικρά παραγωγικά προβλήματα των βιομηχανικών ρομπότ που οδηγούν σε σταματήματα της παραγωγής και χειρωνακτική εκτέλεση των εργασιακών καθηκόντων που έχουν αναλάβει οι νησίδες αυτοματισμού με αποτέλεσμα απώλειες παραγωγής, όπως και στο βαφείο όπου συχνά εμφανίζονται προβλήματα ποιότητας για διάφορους λόγους. Ταυτόχρονα, οι μη έγκαιρες παραδόσεις από εξωτερικούς προμηθευτές (λάστιχα, καθίσματα κá) ή ελαττωματικές παρτίδες των μερών αυτοκινήτων που δεν έχουν διαγνωστεί έγκαιρα και τροφοδοτούνται στην παραγωγή, αποτελούν την άλλη σημαντική πηγή προβλημάτων που οδηγούν σε απώλειες σημαντικών παραγωγικών χρόνων.

Εκτός όμως απ'αυτούς τους παραγωγικούς περιορισμούς, των οποίων οι επιπτώσεις στην οργάνωση και στις σχέσεις εργασίας θα φανούν στην ανάλυση των επόμενων ενοτήτων, το παραγωγικό αυτό σύστημα και κυρίως οι μορφές της τεχνολογίας που έχει υιοθετήσει, διαμορφώνουν και κάποιες συγκεκριμένες **τεχνικές σχέσεις στην παραγωγή** (Burawoy, 1985: 52).

Τα μέσα παραγωγής περιέχουν στην τεχνική τους φύση κάποιες συγκεκριμένες επιταγές για την οργάνωση της εργασιακής διαδικασίας και των σχέσεων εργασίας, οι οποίες συνήθως θέτουν συγκεκριμένα όρια ως προς τη μορφή της οργάνωσης, ανεξάρτητα από τις σχέσεις της παραγωγής κάτω από τις οποίες χρησιμοποιούνται. Οι τεχνικοί αυτοί περιορισμοί οι οποίοι εμπεριέχονται στη συγκεκριμένη παραγωγική φύση του εξοπλισμού παίρνουν συνήθως την αρνητική μορφή του αποκλεισμού και της ασυμβατότητας με κάποιες μορφές οργάνωσης, παρά ενός τεχνολογικού ντετερμινισμού που προσδιορίζει επακριβώς τα χαρακτηριστικά και τις διαστάσεις των κοινωνικών σχέσεων στην παραγωγή.

Πιο συγκεκριμένα για την περίπτωσή μας, η κεντρική τεχνολογία αυτής της παραγωγικής μονάδας, ενώ εξασφαλίζει μία αδιάκοπη αυτόματη κυκλοφορία του αντικειμένου και των υλικών εργασίας, έχει σχεδιαστεί για να περιορίζει τον εργαζόμενο που δουλεύει σ'αυτήν σε μία άκρως συγκεκριμένη και οροθετημένη στο χώρο θέση, όπου εκτελεί ένα σύνολο επαναλαμβανόμενων εργασιών και ταυτόχρονα να επιβάλει μηχανικά τον κοινό ρυθμό εργασίας. Αυτό σημαίνει πώς αν και η τεχνική φύση της συγκεκριμένης γραμμής συναρμολόγησης δεν καθορίζει ούτε επιβάλλει την τυπική και άτυπη μορφή οργάνωσης που θα την περιβάλλει, ούτε τις σχέσεις εργασίας που θα αναπτυχθούν τριγύρω της, ωστόσο στη συγκεκριμένη της μορφή, θέτει σημαντικούς περιορισμούς σε τύπους οργάνωσης που θα επιχειρήσουν να εγκαθιδρύσουν ισχυρές συνεκτικές ομάδες με διευρυμένα καθήκοντα εργασίας, όπως ελέγχου, προγραμματισμού κα συντήρησης με ταυτόχρονη αυτονομία και πρωτοβουλία στην εκτέλεσή τους. Δεν είναι τυχαίο, ότι οποιαδήποτε ουσιαστική

προσπάθεια οργανωτικής αναδιάρθρωσης των γραμμών συναρμολόγησης προς αυτήν την κατεύθυνση, σε διεθνές επίπεδο, συνοδεύτηκε και με σημαντικές αλλαγές στην τεχνική φύση αυτού του παραγωγικού εξοπλισμού (Berggren, 1989).

Όσον αφορά τις περιορισμένες νησίδες αυτοματισμού και τη συγκεκριμένη τεχνολογία των βιομηχανικών ρομπότ που κυριαρχεί εκεί, θα πρέπει να σημειώσουμε ότι η μορφή της ηλεκτρονικής – πληροφοριακής τους δομής είναι τέτοια που παρέχει τη **δυνατότητα** στους χειριστές της όχι μόνο να ασκούν τα απλά καθήκοντα χειρισμού αλλά και να παρεμβαίνουν και να τροποποιούν τα προγράμματα λειτουργίας του. Πράγματι, αν και η υπολογιστική μονάδα με το πληκτρολόγιο της βρίσκεται στο χώρο εργασίας καθιστώντας σχετικά απλή υπόθεση την πρόσβαση και την παρέμβαση σ'αυτήν, ωστόσο η διαδικασία της αλλαγής της δομής του προγράμματος είναι ένα αρκετά πολύπλοκο καθήκον που απαιτεί μία σημαντική εκπαίδευση. Έτσι αν και αυτή η νέα τεχνολογία παρέχει σημαντικές δυνατότητες παρέμβασης στους εργαζόμενους και αναβάθμισης των θέσεών τους με καθήκοντα σύλληψης – προγραμματισμού, με μία σχετικά περιορισμένη εκπαίδευση, η συγκεκριμένη λογισμική δομή θέτει κάποια όρια όσον αφορά την αλλαγή της δομής του προγράμματος, το οποίο εξαιτίας της πολυπλοκότητας του καθίσταται ένα εξειδικευμένο καθήκον.

Άρα οι τεχνικοί εξαναγκασμοί που η συγκεκριμένη μορφή νέας τεχνολογίας θέτει στην οργάνωση εργασίας είναι πολύ περιορισμένοι σε σχέση με την κεντρική-κλασική τεχνολογία του εργοστασίου, και κυρίως οφείλονται στη σχετική πολυπλοκότητα του λογισμικού για μία σειρά από καθήκοντα δομικών αλλαγών στην ακολουθία και τη φύση των εργασιών.

Αυτές οι τεχνικές σχέσεις που προκύπτουν από τη φύση της τεχνολογίας που απασχολεί η συγκεκριμένη παραγωγική μονάδα αποτελούν τα ακραία όρια εντός των οποίων μπορούν να κινηθούν οι διευθυντικές επιλογές ως προς την οργάνωση, χωρίς να αμφισβητείται η τεχνική βάση της παραγωγής.

2.2. Θέσεις και Καθήκοντα Εργασίας.

2.2.1. Η Διευθυντική Στρατηγική: Κατακερματισμός και Τυποποίηση της Εργασίας.

Στα πλαίσια αυτού του παραγωγικού συστήματος με τους συγκεκριμένους τεχνικό-οικονομικούς περιορισμούς και τις τεχνικές σχέσεις που δημιουργούσε, διαμορφώθηκαν τα εργασιακά καθήκοντα που πρέπει να εκτελεστούν προκειμένου να ολοκληρωθεί η εργασιακή διαδικασία. Πιο συγκεκριμένα, η τεχνική φύση του προϊόντος και η τεχνολογικό-τεχνική μέθοδο που χρησιμοποιείται, δημιούργησαν το σύνολο και τη φύση των εργασιακών καθηκόντων που πρέπει να εκτελεστούν προκειμένου να παραχθεί αποτελεσματικά και αποδοτικά το προϊόν της εργασιακής διαδικασίας. Στην περίπτωση μας, η τελική συναρμολόγηση επιβατικών αυτοκινήτων και ελαφρών φορτηγών στα πλαίσια ενός συγκεκριμένου χαρακτήρα αγορά και με βάση την αρχική τεχνολογία και μέθοδο παραγωγής που είχε εγκαταστήσει σε μεγάλο βαθμό η Nissan Ιαπωνίας, δημιούργησε ένα σύνολο εργασιακών καθηκόντων συγκεκριμένης φύσης. Στα πλαίσια των ορίων που επέβαλαν οι τεχνικές σχέσεις αυτού του παραγωγικού συστήματος που άρχισε να διαμορφώνεται, η διεύθυνση

επιχείρησε να οργανώσει και να κατανέμει τα εναπομείναντα εργασιακά καθήκοντα που δεν είχαν μηχανοποιηθεί, σε θέσεις εργασίας και τις θέσεις εργασίας σε κατηγορίες εργαζομένων.

Καταρχήν, σαν μία γενική τακτική της εταιρείας, στην αρχή τουλάχιστον της παραγωγής κάθε νέου μοντέλου³⁷ αυτοκινήτου, κάθε μη-αυτοματοποιημένο εργασιακό καθήκον κατακερματίζονταν σε στοιχειώδεις απλές εργασίες και χρονομετρούνταν από το τμήμα Ελέγχου Παραγωγής, στην «ελάχιστη δυνατή ανάλυσή τους». Οι χρονομετρήσεις αυτές πραγματοποιούνταν καταρχήν στη διάρκεια των εκπαιδευτικών περιόδων και της δοκιμαστικής παραγωγής, που προηγούνταν της εισόδου κάθε νέου μοντέλου στις γραμμές συναρμολόγησης και κατόπιν σε συνθήκες πραγματικής παραγωγής όταν έκρινε η τεχνική και γενική διεύθυνση ότι οι εργαζόμενοι είχαν εξοικειωθεί πλήρως με τις νέες εργασίες τους.

Οι στοιχειώδεις αυτές εργασίες οι οποίες διαφοροποιούνταν ανάλογα το μοντέλο παραγωγής, ομαδοποιούντουσαν με βάση κάποιες οργανικές ενότητες, συγκροτώντας έτσι τα επονομαζόμενα στην ορολογία του εργοστασίου «stages» ή τμήματα διαδρομής της κινούμενης γραμμής παραγωγής. Τα stages αυτά, των οποίων η διάταξη κατά μήκος των γραμμών παραγωγής αντανακλούσε κάποια στοιχειώδη σειρά εργασιών που έπρεπε να ακολουθηθεί, οροθετούσαν καταρχήν ένα χώρο αριστερά και δεξιά της κινούμενης γραμμής εντός του οποίου έπρεπε να ολοκληρωθούν ένα σύνολο εργασιακών καθηκόντων καθώς θα περνούσε το υπό συναρμολόγηση αυτοκίνητο. Ένα σύνολο διαδοχικών stages που εκτελούσαν συγγενείς εργασίες, συγκροτούσαν τα παραγωγικά τμήματα-γραμμές που εκτελούσαν εργασίες συναρμολόγησης επάνω στην κινούμενη γραμμή. Ο χώρος των stages ήταν ξεκάθαρα οροθετημένος και διαγραμμισμένος καθώς αποτελούσε ένα τμήμα της γραμμής, μήκους 5,8 μέτρων, εντός του οποίου οι εργαζόμενοι οι οποίοι δούλευαν έπρεπε να ολοκληρώσουν κάποιες ομαδοποιήσεις στοιχειωδών εργασιών, με βάση πάντα το χρόνο τον οποίο χρειάζονταν το αντικείμενο εργασίας για να διέλθει από το συγκεκριμένο διάστημα, ο οποίος εξαρτώνταν από την ταχύτητα της κινούμενης γραμμής. Αν και το μέγεθος των εργασιακών καθηκόντων που αντιστοιχούσαν σ'ένα συγκεκριμένο stage, παρέμεναν αμετάβλητα τουλάχιστον σ'ένα βαθμό 95%, ανεξάρτητα από το μέγεθος της παραγωγής και άρα της ταχύτητας της γραμμής, ο βαθμός επάνδρωσής του, η κατανομή των εργασιών στα πλαίσιά του, όπως και ο ατομικός κύκλος εργασίας που διαμορφώνονταν απ'αυτήν την κατανομή, επηρεάζονταν αποφασιστικά απ'αυτούς τους παράγοντες.

Έτσι αν και συνήθως τα stages επανδρώνονταν από δύο εργαζόμενους, έναν από κάθε μεριά της κινούμενης γραμμής, όταν επιδιώκονταν να αυξηθεί άμεσα και δραστικά η παραγωγή προκειμένου να ικανοποιηθεί κάποια απρόβλεπτη ή προβλεπόμενη αλλά απότομη αύξηση της ζήτησης αυτοκινήτων στην αγορά, η οποία δεν μπορούσε να ικανοποιηθεί με τη μακροχρόνια αύξηση της παραγωγικότητας – εντατικότητας, η επιχείρηση προσλάμβανε συμβασιούχους εργαζόμενους, οι οποίοι κατανέμονταν στα παραγωγικά τμήματα αυξάνοντας το βαθμό επάνδρωσης των stages.

Σ'αυτήν την περίπτωση, οι ομαδοποιήσεις των εργασιακών καθηκόντων που αντιπροσώπευαν κάθε τμήμα διαδρομής, κατακερματίζονταν σε περισσότερο απλές εργασίες σύμφωνα με τις χρονομετρήσεις των στοιχειωδών εργασιών που είχαν πραγματοποιηθεί και κατανέμονταν εκ νέου στο σύνολο των εργαζόμενων του κάθε stage. Σ'αυτήν την περίπτωση ο ατομικός κύκλος εργασίας συμπίεζονταν τόσο

³⁷ Η είσοδος νέων μοντέλων στις γραμμές παραγωγής πραγματοποιούνταν περίπου κάθε 4-5 έτη, με μία τάση μείωσης αυτού του χρονικού διαστήματος, το οποίο ήταν άμεσα και αποκλειστικά εξαρτόμενο από τις αντίστοιχες πολιτικές παραγωγής και marketing της Nissan Ιαπωνίας.

χρονικά όσο και στο εργασιακό του περιεχόμενο, τείνοντας προς μοναδιαία καθήκοντα, ενώ η ταχύτητα της γραμμής αύξανε ανάλογα.

Στην ίδια λογική της διεύθυνσης, με την οποία επιχειρείται να καθοριστεί ο αναγκαίος χρόνος εργασίας μέσω των χρονομετρήσεων, εντάσσεται και η προσπάθεια να οριστεί επακριβώς και ο τρόπος εργασίας. Εδώ κυρίαρχη θέση κατέχουν τα **Φύλλα Ανάλυσης Εργασίας**, τα οποία έχουν σαν μονάδα ανάλυσης τα στοιχειώδη εργασιακά καθήκοντα που δεν περιέχουν ομαδοποιήσεις εργασιών, προκειμένου να επιτευχθεί η λειτουργικότητά τους και σε συνθήκες μεγαλύτερου κατακερματισμού των θέσεων εργασίας εξαιτίας μίας αύξησης της παραγωγής.

Τα Φύλλα Ανάλυσης Εργασίας αφορούν τη συντριπτική πλειοψηφία των θέσεων εργασίας κι συντάσσονται από τη Λειτουργική Διεύθυνση του εργοστασίου (εργοδηγοί-ομαδάρχες) με βάση πάντα το τεχνικό εγχειρίδιο συναρμολόγησης κάθε μοντέλου που έρχεται από την Ιαπωνία. Τα φύλλα αυτά περιγράφουν με ακρίβεια τα υλικά και τα εργαλεία που πρέπει να χρησιμοποιηθούν σε κάθε στοιχειώδη εργασία, τον τρόπο χρήσης τους, προσδιορίζουν τη σειρά, τον τρόπο των εργασιών, τον αναγκαίο χρόνο που έχει προκύψει από τις χρονομετρήσεις, ενώ ταυτόχρονα εντοπίζουν και επιστούν την προσοχή στα «κρίσιμα» σημεία της εργασίας, αναδεικνύοντας τις επιπτώσεις τους στο προϊόν ή την εργασιακή διαδικασία και ταυτόχρονα συνοδεύονται και από κάποιο «σκίτσο» αυτών των εργασιών.

Κάθε θέση εργασίας που εντάσσεται σ' αυτό το σύστημα ανάλυσης της εργασίας, ανάλογα το μέγεθος της παραγωγής και άρα ανάλογα το μέγεθος του ατομικού της κύκλου εργασίας, προμηθεύεται με τα αντίστοιχα «φύλλα» των στοιχειωδών εργασιών που περιέχει, στην αρχή της παραγωγής κάθε νέου μοντέλου. Αξίζει να σημειωθεί ότι ο προσδιορισμός και η περιγραφή των εργασιακών καθηκόντων μέσα από τα ΦΑΕ είναι σε τέτοιο βαθμό ανάλυσης που τυπικά ένας νέος εργαζόμενος δε θα χρειαζότανε κάποιον άνθρωπο να τον εκπαιδεύσει. Χαρακτηριστική είναι η παρουσίαση της λογικής των ΦΑΕ από τον Προϊστάμενο Παραγωγής του εργοστασίου:

«Η φιλοσοφία του φύλλου (ΦΑΕ) είναι να υπάρχει καταγραμμένη η μέθοδος εργασίας, δε μας ενδιαφέρει αν είναι σωστή ή λάθος, αλλά αν είναι καταγραμμένη έστω λάθος, θέλουμε να δουλεύει λάθος. Πάντως να έχουμε αποτυπωμένο το πώς δουλεύει. Έστω ότι αυτός (βλ. εργαζόμενος) κρίνει ότι είναι λάθος, δεν είναι αποδεκτό το να δουλεύει σωστά, χωρίς αυτό να είναι γραμμένο στα ΦΑΕ. Για οποιαδήποτε αλλαγή δηλαδή θα πρέπει να εισηγηθεί στον ομαδάρχη ... Μας ενδιαφέρει η καταγραφή, για να μπορούμε να ελέγχουμε τη **μέθοδό μας.**»

Είναι φανερό επομένως ότι η στρατηγική της διεύθυνσης όσον αφορά το σχεδιασμό των θέσεων εργασίας και την κατανομή των εργασιακών καθηκόντων σ' αυτές, επιδιώκει έναν όσο το δυνατόν μεγαλύτερο **κατακερματισμό και τυποποίηση της εργασίας**. Πιο συγκεκριμένα όσον αφορά τη συντριπτική πλειοψηφία των θέσεων εργασίας στα τμήματα συναρμολόγησης που περιβάλλουν την κινούμενη γραμμή παραγωγής και συνδέονται μ' αυτήν, είναι σχεδιασμένες να περιέχουν ένα περιορισμένο πεδίο εργασιακών καθηκόντων, μικρής πολυπλοκότητας και τυπικά ανύπαρκτης αυτονομίας στην εκτέλεσή τους.

Πράγματι ο **ατομικός κύκλος εργασίας**, ο οποίος είναι ένας αξιόπιστος δείκτης του πεδίου των εργασιακών καθηκόντων που ορίζουν κάθε θέση εργασίας είναι σημαντικά περιορισμένος σε σχέση με το μέγεθος της παραγωγής. Έτσι στα

τμήματα Body, Metal και στο Βαφείο για μία παραγωγή 68 αυτοκινήτων ημερησίως διαμορφώνεται ένας κύκλος εργασίας για κάθε θέση γύρω στα 6-7 λεπτά. Αν και δεν υπάρχει μία απόλυτη εξισορρόπηση των χρόνων κάθε θέσης, το μέγεθος του παραπάνω δείκτη σημαίνει ότι το κινούμενο αμάξωμα διέρχεται από κάθε stage αυτών των τμημάτων μέσα στον αναφερόμενο χρόνο και εντός του οποίου πρέπει να έχουν ολοκληρωθεί τα εργασιακά καθήκοντα, προκειμένου να επαναληφθεί ο κύκλος τους στο επόμενο αυτοκίνητο που ακολουθεί αμέσως μετά. Ο μικρότερος κύκλος εργασίας παρουσιάζεται στο τμήμα της Sasis, όπου για μία παραγωγή 64 αυτοκινήτων διαμορφώνεται ένας κύκλος εργασίας λίγο μικρότερος από 6 λεπτά, ενώ τα τμήματα εσωτερικής διακόσμησης Trim 1 – 2, για μία παραγωγή 40 και 24 αυτοκινήτων αντίστοιχα έχουν τους πιο διευρυμένους κύκλους επάνω στη γραμμή με 9-10 λεπτά στην Trim 1 και 14-16 λεπτά στην Trim 2.

Επομένως τα τρία τέταρτα³⁸ των θέσεων εργασίας που αφορούν τα τμήματα συναρμολόγησης που συνδέονται με την κινούμενη γραμμή, έχουν έναν ατομικό κύκλο εργασίας γύρω στα 6-7 λεπτά, γεγονός που σαφώς υπονοεί ένα περιορισμένο πεδίο εργασιών με μεγάλη επαναληπτικότητα, που συνδέεται με τα αυξημένα συναισθήματα μονοτονίας που συνεχώς ανέφεραν οι εργαζόμενοι. Οι θέσεις αυτές οροθετούνται από απλές ομαδοποιήσεις στοιχειωδών εργασιών που αξίζει να σημειώσουμε ότι περιορίζονται ακόμα παραπέρα καθώς αυξάνονταν η παραγωγή. Πράγματι, όταν κάποιες περιόδους του 1990-1991 η ημερήσια παραγωγή ξεπερνούσε τα 80 αυτοκίνητα αυτές οι θέσεις εργασίας έτειναν σ'ένα κύκλο εργασίας πέντε λεπτών, περιορίζοντας ακόμα παραπέρα το πεδίο των ατομικών εργασιών και αυξάνοντας την επαναληπτικότητα και τη μονοτονία της εργασίας.

Στα τμήματα εσωτερικής διακόσμησης, εξαιτίας της διάκρισης τους σε ξεχωριστές γραμμές γεγονός που συνεπάγεται μικρότερη παραγωγή και σε συνδυασμό με το ότι εκεί τοποθετούνται περίπου το ένα τρίτο των συνολικών υλικών του αυτοκινήτου, έχει οδηγήσει σε μία μικρή διαφοροποίηση στην Trim 1 όσο αφορά τη διεύρυνση του πεδίου των ατομικών εργασιακών καθηκόντων, η οποία όμως γίνεται πιο έντονη στην Trim 2 όπου και φαίνεται να επηρεάζει ελαφρώς και την πολυπλοκότητα της εργασίας όπως θα δούμε αμέσως παρακάτω.

Τα περιορισμένα αυτά εργασιακά καθήκοντα με την αυξημένη επαναληπτικότητα, έχουν σχεδιαστεί στη συντριπτική τους πλειοψηφία, με ένα τέτοιο τρόπο που να απαιτούν τυπικά την ελάχιστη **πολυπλοκότητα της εργασίας** και άρα ένα πολύ συμπιεσμένο χρονικό διάστημα αναγκαίας εκπαίδευσης. Πρόκειται ουσιαστικά για απλές ομαδοποιήσεις στοιχειωδών εργασιών, των οποίων η τυπική χρονική διάρκεια απόκτησης της αναγκαίας γνώσης για την επάνδρωση αυτών των θέσεων είναι ουσιαστικά ασήμαντη.

Πράγματι, εργαζόμενοι τελειώς ανειδίκευτοι αλλά και άσχετοι με τα εργαλεία και τη φύση του συγκεκριμένου βιομηχανικού χώρου, με μία εκπαίδευση 1-2 ημερών μπορούν να μπουν στις γραμμές παραγωγής και μάλιστα στις Trim που έχουν κάπως πιο διευρυμένα καθήκοντα, και να ακολουθήσουν σε κάποιο βαθμό το ρυθμό τους, ενώ σε 3-4 ημέρες από τη στιγμή της εισόδου τους, πιάνουν το μέγιστο της παραγωγής. Το χρονικό αυτό διάστημα συμπιέζεται ακόμα παραπέρα όταν πρόκειται για εσωτερικές μεταθέσεις εργαζομένων από άλλα παραγωγικά τμήματα (1-2 ημέρες), αλλά και στα ανειδίκευτα πόστα που έχουν ακόμα μικρότερο κύκλο εργασίας από την Trim 1, όπως στη Sasis, ενώ η πολυπλοκότητα αυξάνεται κάπως στην Trim 2 τόσο για τα κάπως πιο διευρυμένα καθήκοντα που την χαρακτηρίζουν, αλλά κυρίως εξαιτίας

³⁸ Το απόλυτο μέγεθος αυτών των θέσεων αφορά γύρω στους 190-200 εργαζόμενους.

των αυξημένων παραγωγικών αναστατώσεων που απαιτούν μία μεγαλύτερη εργασιακή εμπειρία.

Η πολιτική της ακραίας κατάτμησης των εργασιακών καθηκόντων, συνδυάζεται επομένως στη συγκεκριμένη μας περίπτωση, με μία άμεσα σχετιζόμενη διαδικασία ελαχιστοποίησης της πολυπλοκότητας των εργασιών, η οποία επιτυγχάνεται μέσα από την κατάτμηση και την τυποποίησή τους. Αυτές οι θέσεις εργασίας είναι σχεδιασμένες έτσι που δεν απαιτούν καμία βιομηχανική εμπειρία ούτε προϋποθέτουν κάποιο επίπεδο «ειδίκευσης» από τους εργαζόμενους που θα τις επανδρώσουν, γεγονός που αντανακλάται και στις πολιτικές πρόσληψης της εταιρείας. Δεν είναι τυχαίο όπως θα δούμε αναλυτικά στην ενότητα για τις σχέσεις απασχόλησης, ότι η διεύθυνση επιδιώκει οι νέοι εργαζόμενοι γι' αυτές τις θέσεις να είναι τελείως ανειδίκευτοι και με περιορισμένη βιομηχανική εμπειρία. Ταυτόχρονα, μέσω των ΦΑΕ επιδιώκεται να «γραφειοκρατικοποιηθεί» η διαδικασία μεταβίβασης των στοιχειωδών αναγκαίων γνώσεων για τη λειτουργία των θέσεων εργασίας, εκτοπίζοντας τη διαμεσολάβηση των προσωπικών σχέσεων και αυξάνοντας τον έλεγχο της διεύθυνσης στην όλη διαδικασία.

Η απλοποίηση του περιεχομένου της εργασίας, μέσα απ' αυτές τις πολιτικές της διεύθυνσης, πέρα απ' ότι καθιστούν το έργο των μηχανισμών ελέγχου περισσότερο εύκολο και εφικτό, ταυτόχρονα περιορίζουν και την εξάρτηση της εταιρείας από την εργασία. Χαρακτηριστικά ο προϊστάμενος παραγωγής του εργοστασίου αναφέρει ότι ο κύριος λόγος για την υιοθέτηση αυτών των πολιτικών είναι «για να μπορούμε να πούμε, ουδείς αναντικατάστατος», καθώς η εργασία απλουστεύεται και μπορεί να την πραγματοποιήσει οποιοσδήποτε.

Εκτός όμως από το πεδίο, την ποικιλία και την πολυπλοκότητα που χαρακτηρίζουν το περιεχόμενο εργασίας μίας θέσης, ένα ακόμα κεντρικό «αντικειμενικό» χαρακτηριστικό της, με ιδιαίτερη σημασία για την ανάλυσή μας, είναι η **αυτονομία** της.

Όσο αφορά αυτήν τη διάσταση του περιεχομένου της εργασίας, η στρατηγική της διεύθυνσης είναι ξεκάθαρη. Η διακριτική ευχέρεια ή η αυτονομία στην άσκηση των εργασιακών καθηκόντων, επιδιώκεται να είναι τυπικά ανύπαρκτη, καθώς είναι σημαντικές οι προσπάθειες που καταβάλει η γενική και τεχνική διεύθυνση του εργοστασίου, προκειμένου να προσδιοριστεί επακριβώς ο χρόνος και ο τρόπος εκτέλεσης κάθε μοναδιαίας εργασίας. Τόσο μέσα από τις χρονομετρήσεις που πραγματοποιούνται ανά εργαζόμενο και ανά εργασία, στην ελάχιστη δυνατή ανάλυση, όσο και με τα Φύλλα Ανάλυσης των στοιχειωδών εργασιών, τα οποία είναι υποχρεωτικά στην εφαρμογή τους, η διεύθυνση επιδιώκει να εγκαθιδρύσει **πρότυπα εργασίας**, που θα της επιτρέψουν τον πλήρη έλεγχο της εργασιακής διαδικασίας. Τα γραφειοκρατικά αυτά πρότυπα εργασίας, διαμορφώνουν ένα πλαίσιο εργασιακών κανόνων που επιχειρεί να διασφαλίσει το επίπεδο παραγωγής και ποιότητας, μέσα από διαδικασίες που επιτρέπουν άμεσα στην τεχνική και γενική διεύθυνση, τον έλεγχο και την κατεύθυνση της εργασιακής διαδικασίας χωρίς την αποφασιστική διαμεσολάβηση της λειτουργικής διεύθυνσης. Χαρακτηριστικές είναι οι αναφορές του Διευθυντή Προσωπικού:

«... σήμερα το ΦΑΕ είναι ευαγγέλιο. Δηλαδή και ο εργοδηγός σήμερα όσο παράξενο και αν φανεί, δεν έχει δικαίωμα να πει του άλλου, άλλαξε τον τρόπο που δουλεύεις. Για να το κάνει πρέπει να πάει μέσα από τη διαδικασία, να αλλάξει το πρότυπο και μετά να του πει, (αφού) άλλαξε το πρότυπο, άλλαξε και εσύ τον τρόπο σου.»

Η τυποποίηση αυτή του περιεχομένου της εργασίας, η οποία αποειδικεύει τους εργαζόμενους και μεταβιβάζει σημαντικά τμήματα της εξουσίας της λειτουργικής στην τεχνική διεύθυνση, η οποία σε τελική ανάλυση ελέγχει άμεσα αυτές τις διαδικασίες, επιδιώχθηκε να συνοδευτεί από ένα εκτεταμένο και πυκνό μηχανισμό επίβλεψης που θα εξασφάλιζε την σωστή τήρηση των προτύπων χρόνου και τρόπου εργασίας. Αν και θα αναφερθούμε πιο εκτεταμένα στην ενότητα για τις Δομές του Ελέγχου, αξίζει να σημειώσουμε σ' αυτό το σημείο, ότι για κάθε δέκα εργαζόμενους υπήρχε θέση ομαδάρχη που είχε σαν βασικό καθήκον τον έλεγχο της τήρησης των ΦΑΕ, ενώ στο τέλος κάθε γραμμής υπήρχε ελεγκτής ποιότητας και στο τέλος της διαδικασίας συναρμολόγησης ο τελικός έλεγχος του προϊόντος που μπορούσε να εντοπίσει τις τυχόν παρεκκλίσεις στα πρότυπα του προϊόντος, που για τη διεύθυνση αντιστοιχούσαν σε παρεκκλίσεις από τα πρότυπα εργασίας.

Οι πρωτογενείς αυτές συνεκτικές επιλογές της διεύθυνσης, όσον αφορά το σχεδιασμό των θέσεων εργασίας και των εργασιακών καθηκόντων, διαμορφώνουν μία στρατηγική στον αντίστοιχο χώρο της εργασιακής διαδικασίας, με κυρίαρχες τις διαστάσεις του Άμεσου Ελέγχου (Friedman, 1977, 1990). Σ' ένα παραγωγικό σύστημα έντασης εργασίας, όπου η παραγωγή και η ποιότητα εξαρτάται καταρχήν και πρώτιστα από τους εργαζόμενους που εκτελούν τα άμεσα καθήκοντα μορφοποίησης και συναρμολόγησης, η διεύθυνση του εργοστασίου επέλεξε να κατακερματίσει και να τυποποιήσει την εργασία.

Τα εργασιακά καθήκοντα σχεδιάστηκαν έτσι ώστε να χαρακτηρίζονται από ένα περιορισμένο πεδίο με μία συνεπαγόμενη αυξημένη επαναληπτικότητα, να ελαχιστοποιούν τη χρονική διάρκεια απόκτησης της αναγκαίας γνώσης για την επάνδρωση των θέσεων, ενώ ταυτόχρονα επιδιώχθηκε να διέπονται από πρότυπα που θα καθόριζαν επακριβώς το χρόνο και τρόπο εκτέλεσής τους, εκμηδενίζοντας τα επίπεδα αυτονομίας και πρωτοβουλίας των εργατών.

Η στρατηγική αυτή η οποία υιοθετήθηκε στις γενικές της αρχές από τα πρώτα χρόνια λειτουργίας του εργοστασίου, επιχειρήθηκε να εφαρμοστεί αρχικά στο σύνολο του εργατικού δυναμικού, ακόμα και στους υπάλληλους γραφείου των οποίων τα εργασιακά καθήκοντα διέπονται από τα ΦΑΕ. Όπως θα δούμε στις επόμενες ενότητες, αντικειμενικές δυσκολίες και περιορισμοί, οι εσωτερικές της αντιφάσεις, εξωτερικοί παράγοντες αλλά και η εργατική αντίσταση, οδήγησαν σε μία μερική αναπροσαρμογή αυτής της πολιτικής, τουλάχιστον όσον αφορά κάποια τμήματα του εργατικού δυναμικού.

Οι απαρχές αυτής της πολιτικής επιλογής της διεύθυνσης, θα πρέπει να αναζητηθεί καταρχήν στις στενές τεχνολογικές και οργανωτικές σχέσεις με τη Nissan Ιαπωνίας, όσο και στον υποκειμενικό ρόλο του Γενικού Διευθυντή του εργοστασίου, του οποίου η παιδεία³⁹ και η ιδεολογία αποτέλεσαν ένα ιδανικό υπόβαθρο που δέχθηκε και ανέπτυξε τις ιαπωνικές επιρροές. Ήταν φυσικό επομένως μαζί με τη μεταβίβαση της τεχνογνωσίας από τους ιάπωνες τεχνικούς σε Διευθυντικά και Τεχνικά στελέχη που είχαν από ελάχιστη ως ανύπαρκτη εμπειρία από τέτοιες εργασιακές διαδικασίες, να μεταβιβαστούν αρχικά και πολλές οργανωτικές επιλογές της ιαπωνικής εταιρείας για την οργάνωση και το σχεδιασμό των εργασιακών καθηκόντων. Από τη στιγμή δε, που φιλοσοφία αυτών των επιλογών ταυτίζονταν με τις προϋπάρχουσες γενικές ιδεολογίες της Γενικής Διεύθυνσης, οι επιλογές αυτές υιοθετήθηκαν ένθερμα και απέκτησαν πλέον μία αυτόνομη διαδικασία ανάπτυξης σε πλήρη αλληλεξάρτηση με τις συγκεκριμένες συνθήκες παραγωγής και του εξωτερικού περιβάλλοντος.

³⁹ Ο Γενικός Διευθυντής του εργοστασίου ήταν Μηχανολόγος Παραγωγής που σε μικρή ηλικία και με ελάχιστη εργασιακή εμπειρία, ανέλαβε τις τύχες του εργοστασίου.

Έτσι η διαμόρφωση αυτών των απλών, εύκολων, υψηλά επαναληπτικών και τυποποιημένων εργασιών που «... εκτελούνται επακριβώς, όπως αυτές προσδιορίζονται από τα πρότυπα ... αποτελεί μία **δοκιμασμένη** μέθοδο αποδοτικής εργασίας»⁴⁰, η οποία επιλέχθηκε και αναπτύχθηκε με βάση τις παραπάνω επιρροές, γιατί θεωρήθηκε από τη διεύθυνση ότι ικανοποιούσε μία σειρά από στόχους όσο αφορά την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα της παραγωγικής διαδικασίας.

Καταρχήν ο πρώτος και βασικότερος στόχος που θεωρήθηκε ότι μπορούσε να ικανοποιήσει αυτή η στρατηγική ήταν ο **πλήρης έλεγχος της εργασιακής διαδικασίας** από την Τεχνική Διεύθυνση. Σε μία εργασιακή διαδικασία όπου η ποσότητα και η ποιότητα της παραγωγής καθορίζονταν **άμεσα** από την ποιότητα εκτέλεσης και το ρυθμό εργασίας και όχι από την κεντρική τεχνολογία του παραγωγικού συστήματος, ο έλεγχος της εργασιακής διαδικασίας αναδεικνύονταν σε ακόμα μεγαλύτερο βαθμό σε κεντρικό οργανωτικό ζήτημα από ότι συνήθως.

Ο κατακερματισμός και η τυποποίηση των εργασιακών καθηκόντων και η κατανομή τους σε κυρίως ανειδίκευτες κατηγορίες εργαζομένων, ενώ από τη μία μεριά επιχειρούσε να επιτύχει την ουσιαστική αποειδίκευση και υποβάθμιση της εργασίας ταυτόχρονα αναδείκνυε τη Διεύθυνση σε κεντρικό ενοποιητικό παράγοντα της εργασιακής διαδικασίας. Η Τεχνική Διεύθυνση και τα τμήματα Ελέγχου Παραγωγής και Ελέγχου Ποιότητας, καθιστούνται από αυτήν τη στρατηγική οι παράγοντες όπου ενοποιούνταν τα κατακερματισμένα και αποειδικευμένα εργασιακά καθήκοντα. Απ'αυτούς πραγματοποιούνται οι χρονομετρήσεις και προσδιορίζεται ο αναγκαίος χρόνος, απ'αυτούς διαμορφώνονται και αναθεωρούνται σε τελική ανάλυση τα ΦΑΕ σαν πρότυπα εκτέλεσης των εργασιών, ενώ εκεί καταλήγουν πάλι μία σειρά από παραγωγικές πληροφορίες που συλλέγονται και καταγράφονται για να αναδειχθούν τα παραγωγικά προβλήματα και να δρομολογηθούν οι διαδικασίες επίλυσής τους. Είναι φανερό ότι οι παραπάνω διαδικασίες που είχαν εγκαθιδρυθεί στα πλαίσια αυτής της στρατηγικής διέκριναν ξεκάθαρα τα εργασιακά καθήκοντα που είχαν τυποποιηθεί και κατακερματιστεί εκ των προτέρων και κατανεμηθεί σε ανειδίκευτους εργάτες, από τα καθήκοντα σχεδιασμού, εφαρμογής και καθημερινής επίλυσης των προβλημάτων που προέκυπταν από τη λειτουργία του παραγωγικού συστήματος. Η Διεύθυνση κατέχοντας ή ελέγχοντας σε τελική ανάλυση την τελευταία κατηγορία καθηκόντων, **επιχείρησε ταυτόχρονα να ασκήσει έναν άμεσο έλεγχο στις υπόλοιπες εργασίες, πιστεύοντας έτσι ώστε μπορούσε να ελέγξει πλήρως την εργασιακή διαδικασία και τις επιπτώσεις της στην κερδοφορία της επιχείρησης.**

Πράγματι, αν και όλη αυτή η πολιτική της διεύθυνσης ως προς τον σχεδιασμό των θέσεων εργασίας άρχισε να διαμορφώνεται από την αρχή της λειτουργίας του εργοστασίου, τα πρώτα χρόνια η εφαρμογή της ήταν σχετικά χαλαρή. Τόσο εξαιτίας μίας αυξημένης σύγκρουσης με το συνδικάτο εκείνη την περίοδο και μίας γενικής «αναταραχής» στο χώρο εργασίας, αλλά κυρίως εξαιτίας της ηγεμονικής θέσης που κατείχε η εταιρεία στην αγορά, που οφείλονταν στη σημαντική προνομιακή φορολογική και δασμολογική μεταχείρισή της που της επέτρεπε να μη συνδέεται άμεσα η εργασιακή διαδικασία της με τη διαδικασία αξιοποίησης, είχε δοθεί λιγότερη έμφαση στη δημιουργία προτύπων εργασίας και στον έλεγχο της εφαρμογής τους. Έτσι αν και υπήρχαν ΦΑΕ για κάποιες θέσεις εργασίας, συνήθως δεν ήταν καλά συμπληρωμένα ή ελλιπή, με αποτέλεσμα τα καθήκοντα της κατεύθυνσης των εργασιών να πραγματοποιούνται ολοκληρωτικά από τη Λειτουργική Διεύθυνση του εργοστασίου. Η τυποποίηση επομένως ήταν περιορισμένη, ενώ η εκτέλεση των εργασιών δε διέπονταν από γραφειοκρατικούς κανόνες αλλά από τις προσωπικές

⁴⁰ Εισήγηση Προϊσταμένου Παραγωγής, στο Β' Συνέδριο Ποιότητας που είχε οργανώσει η εταιρεία στις εγκαταστάσεις της στον Βόλο στις 24/1/1992.

εντολές των εργοδηγών. Αυτό είχε σαν συνέπεια να δημιουργηθούν «κενά ελέγχου» για την Τεχνική Διεύθυνση, στα οποία είχαν αποδοθεί τα προβλήματα ποιότητας που αντιμετώπιζε η παραγωγή. Ωστόσο το γεγονός ότι τα προϊόντα αυτής της εργασιακής διαδικασίας ήταν ιδιαίτερα ανταγωνιστικά εξαιτίας των φορολογικών απαλλαγών τους και της διαμορφούμενης χαμηλής τιμής τους, έθετε το ζήτημα αυτό σε δευτερεύουσα μοίρα, στα πλαίσια έτσι και αλλιώς μίας αγοράς όπου εκείνη την περίοδο η τιμή ήταν σχεδόν η μοναδική διάσταση του ανταγωνισμού. Καθώς όμως από τα μέσα της δεκαετίας του 1980, άρχισε μία διαδικασία συνεχών μειώσεων του ΕΦΚ, με αποτέλεσμα οι διαφορές στις τιμές των εισαγόμενων από των εγχώριων αυτοκινήτων να μειώνεται συνεχώς, αλλά και να αναδεικνύονται στην αγορά και άλλες κρίσιμες διαστάσεις του ανταγωνισμού, η ποιότητα του προϊόντος και η μείωση του χρονικού διαστήματος παραγγελίας-παραγωγής-παράδοσης θεωρήθηκαν πλέον στρατηγικοί στόχοι.

Οι δύο αυτές βασικές επιταγές που άρχισε να θέτει ο ανταγωνισμός της αγοράς αυτοκινήτου στην Ελλάδα από τα μέσα της δεκαετίας του 1980, θεωρήθηκαν από τη Γενική Διεύθυνση ότι μπορούσαν να ικανοποιηθούν από μία αύξηση του ελέγχου που ασκούσε η Τεχνική Διεύθυνση επάνω στην εργασιακή διαδικασία. Αιχμή αυτής της πολιτικής αποτέλεσε η συστηματικοποίηση της τυποποίησης της εργασίας και η εκτεταμένη εγκαθίδρυση των Φύλλων Ανάλυσης και Προτύπων Εργασίας για όλα τα καθήκοντα συναρμολόγησης του αυτοκινήτου.

Είναι φανερό επομένως ότι η πολιτική αυτή επιλογή της διεύθυνσης όσον αφορά το σχεδιασμό των εργασιακών καθηκόντων, έχει σαν πρωταρχικό στόχο τον έλεγχο της εργασιακής διαδικασίας. Η ήδη σχεδιασμένη και εν μέρει εφαρμοσμένη αυτή στρατηγική, αποτέλεσε κεντρικό αντικείμενο εστίασης των διευθυντικών δραστηριοτήτων, όταν πλέον η κατάσταση στην αγορά αυτοκινήτου απαιτούσε αυξημένη ποιότητα και έγκαιρη παράδοση. Προκειμένου η διεύθυνση να προσαρμόσει τη λειτουργία του παραγωγικού συστήματος στις απαιτήσεις της αγοράς, έκρινε ότι έπρεπε να αυξήσει τον έλεγχο της Τεχνικής Διεύθυνσης στην εργασιακή διαδικασία και τότε πλέον, επιχείρησε ένθερμα⁴¹ να ολοκληρώσει την τυποποίηση της εργασίας και την εγκαθίδρυση των προτύπων δουλειάς.

Εκτός όμως απ' αυτόν το βασικό στόχο, αυτή η στρατηγική σχεδιασμού των εργασιακών καθηκόντων απέβλεπε παράλληλα στη μείωση του κόστους εργασίας και στην ελαχιστοποίηση της εξάρτησης της εταιρείας από την εργασία.

Έτσι δημιουργώντας ένα στενό, απλό και τυποποιημένο περιεχόμενο εργασίας, η διεύθυνση μπορούσε να το αναθέσει σε τελείως ανειδίκευτες κατηγορίες εργαζομένων με ανύπαρκτη βιομηχανική εμπειρία. Αυτό σημαίνει ότι σε συνδυασμό με τις παράλληλες πολιτικές πρόσληψης ιδιαίτερα νέων στην ηλικία εργατών και με τις μισθολογικές επιλογές της Διοίκησης, το κόστος εργασίας θα μπορούσε να παραμείνει ιδιαίτερα χαμηλό. Πράγματι, η εταιρεία σε μία προσπάθεια να αντισταθμίσει τη μείωση της προνομιακής της μεταχείρισης και να αυξήσει την ανταγωνιστικότητα της στις νέες συνθήκες της αγοράς, έκανε χρήση των δυνατοτήτων που της παρείχε αυτή η στρατηγική, δημιουργώντας ένα κόστος εργασίας ιδιαίτερα χαμηλό για μία βιομηχανία έντασης εργασίας, που κυμαίνονταν γύρω στο 10% του συνολικού κόστους παραγωγής.

Παράλληλα, περιορίζοντας, απλουστεύοντας και τυποποιώντας το περιεχόμενο εργασίας κάθε θέσης, η διεύθυνση επιχειρούσε να περιορίσει την εξάρτησή της από την ειδικευμένη εργασία, η οποία εκτός των άλλων ήταν και σε καθεστώς έλλειψης στην τοπική αγορά εργασίας, και ταυτόχρονα να δημιουργήσει τις συνθήκες εύκολης

⁴¹ Ταυτόχρονα βέβαια, όπως θα δούμε στις επόμενες ενότητες, προώθησε μία σειρά από συμπληρωματικές πρακτικές και πολιτικές.

αντικατάστασης της ανειδίκευτης εργασίας η οποία και επάνδρωνε τη συντριπτική πλειοψηφία των θέσεων. Πράγματι, από τη στιγμή που η χρονική διάρκεια απόκτησης της αναγκαίας γνώσης για την επάνδρωση των θέσεων ήταν τόσο περιορισμένη, με συνοπτικές διαδικασίες και με ελάχιστο κόστος μπορούσαν να αντικατασταθούν οι εργαζόμενοι που έφευγαν από την εταιρεία, να επανδρωθούν οι θέσεις όσων απουσιάζουν, αλλά και να προσαρμοστούν οι συμβασιούχοι ορισμένου χρόνου που τακτικά προσλάμβανε η εταιρεία προκειμένου να καλύψει έκτακτες παραγωγικές ανάγκες.

Συνοψίζοντας, νομίζουμε ότι καταστήσαμε φανερό, ότι η διεύθυνση του εργοστασίου στα πλαίσια μίας κεντρικής τεχνολογίας αυτοματισμού διακίνησης του αντικειμένου εργασίας και ενός παραγωγικού συστήματος με συγκεκριμένους περιορισμούς και τεχνικές σχέσεις, άρχισε να διαμορφώνει τη στρατηγική της ως προς το σχεδιασμό των εργασιακών καθηκόντων κάτω από την επιρροή των στενών σχέσεων της με τη Nissan Ιαπωνίας αλλά και των συνθηκών της αγοράς. Συνθέτοντας αυτές τις επιρροές εντός του υποκειμενικού της υπόβαθρου, οδηγήθηκε σε κάποιες **πρωτογενείς προγραμματικές πρωτοβουλίες-επιλογές** όσον αφορά τον τεχνικό καταμερισμό της εργασίας που φέρνουν σαφέστατα τα σημάδια μίας **στρατηγικής κατεύθυνσης Άμεσου Ελέγχου**. Η Γενική και Τεχνική Διεύθυνση αυτής της παραγωγικής μονάδας αφιέρωσε ένα μεγάλο μέρος των δραστηριοτήτων και της προσπάθειάς της, για τη διαμόρφωση ενός περιεχομένου εργασίας με περιορισμένα εργασιακά καθήκοντα και υψηλή επαναληπτικότητα, με ιδιαίτερα μικρή χρονική διάρκεια απόκτησης της αναγκαίας γνώσης και υψηλά επίπεδα τυποποίησης της εργασίας. Βασικοί στόχοι αυτής της στρατηγικής κατεύθυνσης στα πλαίσια των συγκεκριμένων αγορών, ήταν καταρχήν ο πλήρης έλεγχος της εργασιακής διαδικασίας από τα ανώτερα στρώματα της Διεύθυνσης, η ελαχιστοποίηση του κόστους εργασίας αλλά και της εξάρτησης της εταιρείας από την εργασία. Αν και τα πρώτα χρόνια λειτουργίας του εργοστασίου οι προσπάθειες της διεύθυνσης όσον αφορά την τυποποίηση κυρίως της εργασίας ήταν αρκετά χαλαρές, εξαιτίας των ισχυρών φορολογικών και δασμολογικών προνομίων της, της κατάστασης της αγοράς αλλά και της μορφής του εργοστασιακού καθεστώτος εκείνη την περίοδο, όταν αυτές οι μεταβλητές άρχισαν να αλλάζουν ραγδαία γύρω στα μέσα της δεκαετίας του 1980, η Γενική και Τεχνική Διεύθυνση κατευθύνθηκε στη μεγιστοποίηση του ελέγχου τους, προκειμένου να πετύχουν ανταγωνιστικά επίπεδα ποιότητας, διαμορφώνοντας πρότυπα εργασίας και μειώνοντας τα επίπεδα τυπικής πρωτοβουλίας και αυτονομίας τόσο των εργατών όσο και της Λειτουργικής Διεύθυνσης.

2.2.2. Οι Νησίδες των Βιομηχανικών Ρομπότ και ο Άμεσος Έλεγχος.

Αν και αυτή η στρατηγική κατεύθυνση που ακολουθεί η διεύθυνση ως προς το σχεδιασμό των θέσεων εργασίας, πραγματοποιείται εντός των ορίων που θέτουν οι τεχνικές σχέσεις που δημιουργεί η κεντρική τεχνολογία αυτής της παραγωγικής μονάδας, δεν μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι οι προγραμματικές αυτές επιλογές για την οργάνωση οφείλονται στη συγκεκριμένη τεχνική φύση της γραμμής συναρμολόγησης. Αν και αυτό το τεχνολογικό υπόβαθρο αναμφισβήτητα θέτει περιορισμούς σε κάθε προσπάθεια που επιχειρεί να αναδείξει την πρωτοβουλία και τη δημιουργικότητα της εργασίας μέσα από αυτόνομες ομάδες που θα ενσωμάτωναν ουσιαστικά καθήκοντα «διεύθυνσης», αυτό δεν πρέπει να μας οδηγήσει σ'έναν

τεχνολογικό ντετερμινισμό, καθώς οι εναπομείνουσες επιλογές δεν είναι μονοσήμαντες και μονοδιάστατες.

Προκειμένου να ελέγξουμε αυτήν τη σχέση, ανάμεσα στις διευθυντικές στρατηγικές ως προς τον τεχνικό καταμερισμό της εργασίας και τη φύση της τεχνολογίας, θα επιχειρήσουμε να παρακολουθήσουμε, τις διευθυντικές πρωτοβουλίες για την οργάνωση των εργασιακών καθηκόντων στα πλαίσια των νησίδων αυτοματισμού. Το γεγονός της ύπαρξης των βιομηχανικών ρομπότ σε νησίδες αυτοματισμού εκτός της κινούμενης γραμμής παραγωγής, μας προσφέρει μίας πρώτης τάξεως ευκαιρία ελέγχου αυτής της σχέσης, καθώς η συγκεκριμένη μορφή νέας τεχνολογίας παρέχει καταρχήν σημαντικές **δυνατότητες** παρέμβασης των εργατών σε αναβαθμισμένες λειτουργίες «σύλληψης», χωρίς να θέτει τους περιορισμούς των τεχνικών σχέσεων της κεντρικής τεχνολογίας της παραγωγικής μονάδας.

Η παραγωγική αυτή μονάδα, ήταν η πρώτη που εισήγαγε βιομηχανικά ρομπότ στη χώρα μας και από τις λίγες που έκαναν χρήση αυτής της μορφής προγραμματιζόμενου αυτοματισμού την περίοδο της έρευνάς μας. Σταδιακά από το 1987 έως το τέλος του 1989 αυτή η επιχείρηση επανδρώθηκε με οκτώ βιομηχανικά ρομπότ σημειακής συγκόλλησης, τα οποία συγκρότησαν δύο νησίδες προγραμματιζόμενου αυτοματισμού στο τέλος του Body και στις αρχές της Metal. Η εισαγωγή της νέας τεχνολογίας έγινε σταδιακά, λόγω έλλειψης τεχνογνωσίας, εμπειρίας αλλά και τεχνολογικής υποδομής, ενώ προβλέπονταν για το μέλλον μία διεύρυνση της χρήσης της για μία ποικιλία εργασιακών καθηκόντων⁴².

Η απόφαση της ένταξης αυτών των επαναπρογραμματιζόμενων χειριστικών διατάξεων στο παραγωγικό σύστημα της επιχείρησης, άρτηκε μία περίοδο καμπής για την παραγωγική μονάδα. Πράγματι, περίπου στα μέσα της δεκαετίας του 1980, όταν η εταιρεία αναζητούσε τρόπους για να αντισταθμίσει τη μείωση του ΕΦΚ και το συνεπαγόμενο περιορισμό των συγκριτικών της πλεονεκτημάτων, αναπροσάρμοσε τις στρατηγικές της ως προς την αγορά, δίνοντας συν των άλλων μεγάλη έμφαση στην ποιότητα των προϊόντων της, ενώ ταυτόχρονα επιχείρησε να αναβαθμίσει το «κύρος» της και τη δημόσια εικόνα της, προκειμένου πιο αποτελεσματικά να πιέσει τις πολιτικές ηγεσίες του κράτους για τη διατήρηση όσο το δυνατόν περισσότερο του προστατευτικού φορολογικού και δασμολογικού καθεστώτος που την χαρακτήριζε. Μέσα στα μέτρα που απέβλεπαν προς αυτήν την κατεύθυνση, ήταν και η χρήση των βιομηχανικών ρομπότ.

Πράγματι, μέσα από κάποιες διαδικασίες σχεδιασμού όπου η Τεχνική Διεύθυνση είχε πολύ περιορισμένη συμμετοχή, η Γενική Διεύθυνση του εργοστασίου και ο Πρόεδρος της Εταιρείας διαμόρφωσαν την πολιτική εισόδου του προγραμματιζόμενου αυτοματισμού στην παραγωγική μονάδα. Οι βασικοί **γενικοί παραγωγικοί** λόγοι για την υιοθέτηση αυτής της πολιτικής, ήταν η βελτίωση της ποιότητας μέσω του αυτοματισμού και η απόκτηση της αναγκαίας τεχνογνωσίας και εμπειρίας από την Τεχνική Διεύθυνση προκειμένου να μπορέσει να ανταποκριθεί αλλά και να κρίνει μελλοντικά την αποτελεσματικότητα μίας πιθανά μαζικότερης εφαρμογής του. Ταυτόχρονα η είσοδος των βιομηχανικών ρομπότ απέβλεπε και στη χρήση τους για λόγους **marketing**. Πράγματι, η εταιρεία χρησιμοποίησε την πρωτοπόρο είσοδο αυτού του εξοπλισμού στην ελληνική βιομηχανία, προκειμένου να αναβαθμίσει το τεχνολογικό της κύρος και να διαμορφώσει την εικόνα μίας πρωτοπόρας επιχείρησης με τεχνολογικά προηγμένα και ποιοτικά προϊόντα.

⁴² Κυρίως για εργασιακά καθήκοντα βαφής και διαχείρισης υλικών.

Ωστόσο, χωρίς να γίνει κάποια μελέτη ή σχεδιασμός για το είδος των ρομπότ που έπρεπε να χρησιμοποιηθούν αλλά και για το ποιες θέσεις θα επάνδρωναν, αποκτήθηκαν επαναπρογραμματιζόμενες χειριστικές διατάξεις σημειακής συγκόλλησης εξαιτίας της σχετικά πιο εύκολης εφαρμογής τους, παρά τα μεγαλύτερα παραγωγικά πλεονεκτήματα που μπορούσε να τους εξασφαλίσει η αυτοματοποίηση του βαφείου η οποία όμως ταυτόχρονα απαιτούσε μία αυξημένη τεχνογνωσία και εμπειρία. Μέσα επομένως απ' αυτές τις διαδικασίες, σαν αποτέλεσμα μίας γενικής πολιτικής της Εταιρείας και χωρίς να επιχειρούν να ικανοποιήσουν κάποιες άμεσες συγκεκριμένες παραγωγικές ανάγκες⁴³, απέκτησε η παραγωγική μονάδα αυτήν τη μορφή νέας τεχνολογίας.

Με δεδομένη πλέον την αγορά αυτού του εξοπλισμού, η Τεχνική Διεύθυνση αποφάσισε σε ποια σημεία και με ποιο τρόπο θα συγκροτήσει αυτές τις νησίδες αυτοματισμού, με βάση τα παραγωγικά προβλήματα που αντιμετώπιζε στα συγκεκριμένα τμήματα. Πρωταρχικό κριτήριο γι' αυτήν τη συγκρότηση, πέρα από τα όρια που έθεταν οι ήδη υπάρχοντες εγκαταστάσεις, ήταν η αύξηση του ελέγχου που ασκούσε η Τεχνική Διεύθυνση στην εργασιακή διαδικασία αυτών των τμημάτων και συγκεκριμένα σε μία σειρά από εργασιακά καθήκοντα τα οποία θεωρούνταν αντικειμενικά δύσκολα να ελεγχθούν όσον αφορά την ποιότητα της εκτέλεσής τους και να επισκευαστούν οι πιθανά λανθασμένες εργασίες, αλλά και αντικειμενικά δύσκολα στην εκτέλεσή τους. Οι αναφορές του Προϊσταμένου Παραγωγής αυτών των Τμημάτων είναι χαρακτηριστικές αυτών των επιλογών:

«Πρωταρχικός λόγος (ήταν) η βελτίωση στην ποιότητα και στο να αναλάβουν να κάνουν κάποιες σημαντικές δουλειές που δε θα έχεις το φόβο ότι επηρεάζεται από τον ανθρώπινο παράγοντα, κάτι να ξεχαστεί ή κάτι να μην πάει καλά. Σημαντικά σημεία στο αυτοκίνητο τα οποία, πρέπει οπωσδήποτε να πονταριστούν και να μην είναι ούτε περισσότερες οι πονταρισίες, ούτε λιγότερες, επιλέξαμε να τις κάνουν τα ρομπότ και παράλληλα κάπως δύσκολα σημεία που κουράζανε τον εργαζόμενο... Σημαντικά προβλήματα δεν μπορώ να πω ότι είχαμε (όταν γίνονταν χειρωνακτικά αυτά τα καθήκοντα) αλλά υπήρχε πάντα ο κίνδυνος, να μην πάει κάτι σωστά. Με τη μορφή που έχουμε (ο) έλεγχος του προϊόντος ... γινότανε πάντα στο τέλος της γραμμής, με αποτέλεσμα διάφορες κρυφές εργασίες ήταν πολύ δύσκολο μετά να επισκευαστούν, τις οποίες τώρα τις έχουν αναλάβει τα ρομπότ.»

Είναι φανερό, ότι η Τεχνική Διεύθυνση επέλεξε να αυτοματοποιήσει μία σειρά από χειρωνακτικά εργασιακά καθήκοντα στα πλαίσια αυτών των παραγωγικών τμημάτων, τα οποία εξαιτίας της τεχνικής τους φύσης ήταν σχετικά περισσότερο μη-ελέγξιμα, ενώ ταυτόχρονα παρουσίαζαν διακυμάνσεις στην ποιότητα της εκτέλεσής τους, εξαιτίας απρόβλεπτων λόγων ή εξαιτίας κάποιας αντικειμενικής δυσκολίας τους. Από τη στιγμή που αυτές οι εργασίες αυτοματοποιήθηκαν, «όλοι» οι τεχνικοί παράμετροι που καθορίζουν την εκτέλεση αυτών εργασιών, ελέγχονται πλέον άμεσα από το πρόγραμμα λειτουργίας του αυτοματισμού και άρα από την Τεχνική Διεύθυνση. Έτσι μία σειρά από κρίσιμες μεταβλητές, όπως η κατάσταση της επιφάνειας των άκρων της ηλεκτροπόντας, η σταθερότητα του σημείου, η τάση του ρεύματος, η πίεση του νερού, ο αριθμός και η απόσταση των ποντών κά, είναι δοσμένα ως παράμετροι της εργασίας και πριν από κάθε αυτόματη εκτέλεσή τους

⁴³ Αυτός ήταν ένας από τους βασικούς λόγους που η Τεχνική Διεύθυνση είχε περιορισμένη συμμετοχή στην απόφαση για την αγορά των βιομηχανικών ρομπότ.

ελέγχονται και επαληθεύονται, έτσι ώστε αν εκτελεστούν, να εκτελεστούν σίγουρα σωστά.

Η συγκεκριμένη εφαρμογή αυτού του αυτοματισμού μπορεί να μην εξασφάλιζε μία καλύτερη ποιότητα εκτέλεσης σε σχέση με τις καλύτερες χειρωνακτικές πόντες, όπως θα δούμε παρακάτω, αλλά απέβλεπε στο να δημιουργήσει μία σταθερή ποιότητα που θα κάλυπτε τα πρότυπα της εταιρείας, αποκαθιστώντας τον έλεγχο του συγκεκριμένου τμήματος της εργασιακής διαδικασίας από την Τεχνική Διεύθυνση.

Όπως ήταν φυσικό η είσοδο των βιομηχανικών ρομπότ σ' αυτά τα τμήματα δημιούργησε στιγμιαία ένα πλεονάζοντα αριθμό εργαζόμενων. Καθώς αυτοί οι εξοπλισμοί δεν επιχειρήθηκε να αντικαταστήσουν πλήρως και εξολοκλήρου τα εργασιακά καθήκοντα που εκτελούσε χειρωνακτικά πριν ένας εργαζόμενος, αφαιρέθηκαν εργασίες από πολλά άτομα, ομαδοποιήθηκαν και κατανεμήθηκαν στις δύο νησίδες αυτοματισμού. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα την αναδιανομή των εργασιών στο Body με συνέπεια να δημιουργηθούν συνολικά επτά (7) πλεονάζοντες εργαζόμενοι εξαιτίας της λειτουργίας των οκτώ (8) βιομηχανικών ρομπότ. Επομένως κάθε προγραμματιζόμενη χειριστική διάταξη εκτελούσε ένα αριθμό εργασιών που αντιστοιχούσαν περίπου στο 90% των ισοδύναμων χειρωνακτικών εργασιών κάθε θέσης εργαζόμενου, μέγεθος αρκετά χαμηλότερο από τη διεθνή εμπειρία, όπου ένα τέτοιο είδους ρομπότ εκτοπίζει συνήθως δύο πονταδόρους ανά βάρδια (ΟΟΣΑ, 1986: 37).

Το μάλλον χαμηλό αυτό επίπεδο αξιοποίησης των παραγωγικών δυνατοτήτων του προγραμματιζόμενου εξοπλισμού θα πρέπει να αποδοθεί κυρίως στους αντικειμενικούς περιορισμούς των εγκαταστάσεων και γενικά στην προσαρμογή αυτής της τεχνολογίας στο συγκεκριμένο παραγωγικό σύστημα, καθιστώντας σαφές, ότι ούτε η αύξηση της παραγωγικότητας, ούτε η μείωση του κόστους παραγωγής αλλά ούτε και η αύξηση της ευελιξίας του παραγωγικού συστήματος, ήταν οι λόγοι που οδήγησαν στη χρήση αυτού του εξοπλισμού.

Με δεδομένες πλέον τις επιλογές της Τεχνικής Διεύθυνσης για την αυτοματοποίηση συγκεκριμένων εργασιών για τους λόγους που ήδη παρουσιάσαμε και για τη μορφή της τεχνικής εφαρμογής αυτού του εξοπλισμού, μπορούμε τώρα να προσεγγίσουμε τις επιπτώσεις των βιομηχανικών ρομπότ στα εργασιακά καθήκοντα και τη διευθυντική στρατηγική ως προς την οργάνωσή τους.

Όπως κάθε μορφή τεχνολογίας έτσι και ο προγραμματιζόμενος αυτοματισμός δρα ριζοσπαστικά επάνω στη μέθοδο εργασίας και στα εργασιακά καθήκοντα που απαιτούνται για την εκτέλεση μίας ενότητας εργασιών που αποτελούν το αντικειμενικό του έργο.

Καταρχήν οι δύο αυτές νησίδες βιομηχανικών ρομπότ, περιόρισαν όπως είδαμε, τα άμεσα χειρωνακτικά καθήκοντα του τμήματος κατά 15% περίπου, αντικαθιστώντας με την αυτόματη εκτέλεσή τους, τις εργασίες επτά εργαζόμενων. Οι εργαζόμενοι αυτοί αν και πλεονάζαν στιγμιαία, εξαιτίας της διευθυντικής πολιτικής της ισόβιας απασχόλησης και κάποιας ευνοϊκής συγκυρίας αύξησης της παραγωγής και κατόπιν αλλαγής του παραγωγικού μοντέλου το οποίο απαιτούσε περισσότερες εργασίες στο Body Shop, παρέμειναν στο ίδιο παραγωγικό τμήμα εκτελώντας παρεμφερείς εργασίες. Οι χειρωνακτικές εργασίες που απέμειναν ήταν λίγο καλύτερες από άποψη συνθηκών εργασίας, αν και απαιτούνταν μεγαλύτερη ακρίβεια εργασιών καθώς τροφοδοτούσαν τους αυτοματισμούς οι οποίοι προκειμένου να λειτουργήσουν αποτελεσματικά προϋπέθεταν ένα άκρως τυποποιημένο αντικείμενο εργασίας.

Παράλληλα όμως, η νέα τεχνολογία δημιούργησε νέα εργασιακά καθήκοντα τα οποία ήταν αναγκαία για την λειτουργία της. Τα καθήκοντα αυτά αφορούσαν τον

προγραμματισμό του εξοπλισμού, την ειδική συντήρηση του, αλλά και τον χειρισμό του. Με δεδομένες επομένως αυτές τις μεταβολές στα εργασιακά καθήκοντα, το κεντρικό ερώτημα αυτής της ενότητας, αφορά τις διευθυντικές στρατηγικές ως προς το σχεδιασμό των σχετικών θέσεων εργασίας και την κατανομή τους ανάμεσα στις επαγγελματικές ομάδες της παραγωγικής μονάδας, στα πλαίσια μίας τεχνολογίας που έδινε σημαντικές δυνατότητες παρέμβασης στους εργαζόμενους και μίας γενικής διευθυντικής στρατηγικής κατακερματισμού και τυποποίησης της εργασίας.

Αναμφισβήτητα, τα καθοριστικότερα καθήκοντα για τη λειτουργία αυτού του εξοπλισμού, είναι οι εργασίες του προγραμματισμού του, οι οποίες μπορούν να διακριθούν στα καθήκοντα παραγωγής ενός προγράμματος και στα καθήκοντα βελτίωσης και διόρθωσής του. Μέσω της χρήσης μίας γλώσσας προγραμματισμού, καθορίζονται καταρχήν στο χώρο τα σημεία του πονταρίσματος, προσδιορίζεται ο τρόπος και οι κινήσεις με τις οποίες ο βραχίονας θα προσεγγίσει τα σημεία, αξιοποιώντας τους βαθμούς ελευθερίας του, και τέλος ορίζονται οι παράμετροι και οι τιμές τους, από τους οποίους επηρεάζεται η επιθυμητή κατάσταση της ηλεκτροπύκνωσης. Με βάση αυτήν τη γενική δομή του προγράμματος μπαίνει σε λειτουργία ο εξοπλισμός, οπότε συγκρίνονται τα θεωρητικά με τα πραγματικά αποτελέσματά του. Σε περίπτωση τυχόν σημαντικών αποκλίσεων, αναλαμβάνεται διορθωτική επέμβαση στο λογισμικό του εξοπλισμού, έως ότου τα πραγματικά αποτελέσματα κριθούν ικανοποιητικά.

Συνεπώς τα καθήκοντα προγραμματισμού που αφορούν τις δύο αυτές νησίδες αυτοματισμού, συγκροτούνται από τις εργασίες επαναπρογραμματισμού του εξοπλισμού στην περίπτωση παραγωγής νέων μοντέλων και στις εργασίες διόρθωσης και βελτίωσης του βασικού προγράμματος τόσο σε σχέση με την εσωτερική συνεργασία στα πλαίσια της νησίδας, όσο και σε σχέση με τη συγκεκριμένη ατομική εκτέλεση κάθε ρομπότ. Το μέγεθος αλλά και η περιοδική φύση των εργασιών του προγραμματισμού των δύο αυτών νησίδων είναι τέτοιο που δεν δικαιολογεί τη δημιουργία ανεξάρτητων εξειδικευμένων θέσεων προγραμματισμού. Τα καθήκοντα επομένως αυτά προβλέπονταν να κατανεμηθούν σαν συμπληρωματικές εργασίας στα πλαίσια της ήδη υπάρχουσας οργάνωσης.

Ο σχεδιασμός αυτών των εργασιακών καθηκόντων διαμόρφωσε ένα περιεχόμενο εργασίας, μ'ένα σημαντικό πεδίο, με αυξημένη πολυπλοκότητα και σημαντικές ανάγκες εκπαίδευσης και εμπειρίας και ταυτόχρονα με μία αυτονομία αυτών των θέσεων. Πράγματι, τόσο η παραγωγή των προγραμμάτων όσο και οι βελτιωτικές παρεμβάσεις, ήταν εργασίες που αντιμετώπιζαν μία μεγάλη ποικιλία προβλημάτων προς επίλυση, με πολλούς αστάθμητους παράγοντες που δημιουργούσαν ένα σημαντικό εύρος εργασιών χαμηλής μονοτονίας και επαναληπτικότητας και εντατικής εργασίας σε περιορισμένα χρονικά διαστήματα παραγωγικών αναγκών και κρίσεων. Έτσι η ομαδική εργασία τεσσάρων ατόμων, μ'ένα κύκλο εργασίας πέντε ημερών, ενώ οι βελτιωτικές παρεμβάσεις στο λογισμικό μπορούσαν να διαρκέσουν ανάλογα τη σοβαρότητά τους, από μερικά λεπτά έως μερικές ώρες. Ωστόσο η πολιτική της διεύθυνσης ήταν η αύξηση της εξειδίκευσης και άρα η μείωση του πεδίου των εργασιών που πιο σύντομα ο επαναπρογραμματισμός των ρομπότ. Ταυτόχρονα η πολυπλοκότητα αυτών των εργασιών, μπορεί να θεωρηθεί ότι ήταν σημαντική, καθώς για τη δημιουργία της δομής του προγράμματος απαιτούνταν εμπειρία και εκπαίδευση ανάλογη μ'αυτή του προγραμματισμού Η/Υ και άρα και κάποιο εκπαιδευτικό υπόβαθρο, αλλά ταυτόχρονα και σημαντική γνώση της συγκεκριμένης παραγωγικής διαδικασίας. Ωστόσο με τη διαδικασία εξειδίκευσης που επεδίωκε να εγκαθιδρύσει η διεύθυνση, το χρονικό αυτό διάστημα της εκπαίδευσης θα μειώνονταν σημαντικά αφού θα αφορούσε ένα περιορισμένο εύρος εργασιών ενώ

ταυτόχρονα θα περιορίζονταν και η εξάρτησή της από περιορισμένους εργαζόμενους, καθιστώντας την αντικαταστασιμότητα περισσότερο εύκολη. Όσον αφορά τις εργασίες βελτίωσης και διόρθωσης του προγράμματος, μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι απαιτούνταν μικρότερη ενδο-επιχειρησιακή εκπαίδευση, που καθιστούσε ευκολότερη την πρόσβαση σ'αυτές τις εργασίες. Χαρακτηριστικά αναφέρω ότι οι εργασίες βελτίωσης και διόρθωσης του λογισμικού στα εργοστάσια της Nissan στην Ιαπωνία και στην Αγγλία, πραγματοποιούνταν από τους εργάτες παραγωγής, όπως θα δούμε αναλυτικότερα παρακάτω.

Τέλος, η αυτονομία αυτών των θέσεων είναι σημαντική, καθώς η αδυναμία της τυποποίησης αυτών των εργασιών, καθιστούσε αναγκαία την έμφαση στη δημιουργικότητα και την πρωτοβουλία του κατόχου της θέσης. Ωστόσο η διαδικασία εξειδίκευσης που στόχευε η διεύθυνση να εγκαθιδρύσει, αν και άμεσα μπορεί να μη επηρεάζει την αυτονομία των θέσεων, θα μπορούσε να οδηγήσει αν το επεδίωκε η διεύθυνση και σε μία κάποια μείωση της διακριτικής ευχέρειας αυτής της ομάδας και να συνδεθεί με μία διαδικασία αποειδίκευσης της.

Όταν πάρθηκε η απόφαση για την εισαγωγή των νέων εξοπλισμών στο παραγωγικό σύστημα και όταν επιλέχθηκαν τα συγκεκριμένα εργασιακά καθήκοντα που θα αυτοματοποιούνταν, η παραγωγική αυτή μονάδα δε διέθετε την αναγκαία τεχνογνωσία και εμπειρία για την εφαρμογή των τεχνολογικών καινοτομιών. Η επιλογή της διεύθυνσης ήταν η τεχνογνωσία αυτή να μεταφερθεί από τη Nissan Ιαπωνίας και Αγγλίας, μέσω εκπαιδευτικών διαδικασιών, στην Τεχνική και Λειτουργική Διεύθυνση του εργοστασίου, οι οποίες και θα αναλάμβαναν και την εκτέλεση αυτών των εργασιακών καθηκόντων. Πράγματι, δύο Προϊστάμενοι Παραγωγής και δύο Εργοδηγοί οι οποίοι κρίθηκαν ότι είχαν κάποιο αναγκαίο επίπεδο και υπόβαθρο, αποτέλεσαν την ομάδα προγραμματισμού. Η πολιτική της επιχείρησης ήταν η Τεχνική Διεύθυνση να διατηρήσει τον άμεσο έλεγχο και την υπευθυνότητα της διαδικασίας παραγωγής της δομής των βασικών προγραμμάτων, αλλά και την υψηλή εποπτεία των διορθωτικών παρεμβάσεων. Ταυτόχρονα μέσα από κάποιο πρόγραμμα εκπαίδευσης επεδίωκαν σταδιακά να διευρύνουν την ομάδα προγραμματισμού, ενσωματώνοντας και άλλα μέρη της Λειτουργικής Διεύθυνσης και κυρίως Εργοδηγούς Παραγωγής, προκειμένου να επιτύχουν μία εξειδίκευση στα καθήκοντα του προγραμματισμού που θα τους επέτρεπε, έναν πολύ πιο σύντομο επαναπρογραμματισμό των χειριστικών διατάξεων αλλά και μία μεταβίβαση των διορθωτικών παρεμβάσεων στους Εργοδηγούς Παραγωγής. Πράγματι, αν και την περίοδο της έρευνας, ο επαναπρογραμματισμός για ένα νέο μοντέλο παραγωγής, από την ομάδα προγραμματισμού διαρκούσε πέντε εργάσιμες ημέρες, ο στόχος της διεύθυνσης ήταν αυτός ο χρόνος να περιοριστεί σημαντικά, εξειδικεύοντας τις εργασίες του προγραμματισμού με βάση τα Ιαπωνικά πρότυπα και ταυτόχρονα η μεγαλύτερη εμπλοκή της Λειτουργικής Διεύθυνσης κυρίως στις διορθωτικές παρεμβάσεις προκειμένου να αξιοποιηθούν στο πρόγραμμα οι συγκεκριμένες γνώσεις της όσον αφορά τα προβλήματα της παραγωγής.

Έτσι, τα εργασιακά αυτά καθήκοντα του προγραμματισμού, σχεδιάστηκαν με βάση την πολιτική της διεύθυνσης και τη φύση των εργασιών που έπρεπε να πραγματοποιηθούν, μ'ένα υψηλό βαθμό ειδίκευσης και αυτονομίας και κατανεμήθηκαν σε στελέχη της Τεχνικής και Λειτουργικής Διεύθυνσης, προκειμένου να είναι περισσότερο ελεγχόμενα. Σταδιακά και εξαιτίας παραγωγικών αναγκών, η Τεχνική Διεύθυνση άρχισε να επιδιώκει μία διεύρυνση της ομάδας προγραμματισμού προς τη Λειτουργική Διεύθυνση της Παραγωγής, εξειδικεύοντας τα καθήκοντα.

Αν όμως τα καθήκοντα «σύλληψης», όπως αυτά του προγραμματισμού, έχουν κατανεμηθεί σε στελέχη της Διεύθυνσης των οποίων η ιεραρχική θέση αντιστοιχούσε

στη σπουδαιότητα των καθηκόντων προγραμματισμού που αναλάμβαναν, τα απλά καθήκοντα «εκτέλεσης» όπως αυτά του χειρισμού και της εποπτείας του εξοπλισμού, επιδιώχθηκε να ενσωματωθούν στις παράπλευρες ανειδίκευτες θέσεις.

Πράγματι, ο απλός χειρισμός έναρξης του κύκλου εργασίας των ρομπότ, κάποιες απλές λειτουργίες του, όπως και μία στοιχειώδη επίβλεψή του, επιδιώχθηκε να συγκροτηθούν σε μία ομάδα απλών, ανειδίκευτων και επαναληπτικών καθηκόντων, τα οποία θα τυποποιούνταν και θα κατανέμονταν στους ανειδίκευτους εργαζόμενους των παράπλευρων θέσεων. Ενδεικτικές για τη φύση της διευθυντικής στρατηγικής είναι οι αναφορές του Προϊσταμένου Παραγωγής:

«Στο επίπεδο του εργαζόμενου δε νομίζω να θέλει ιδιαίτερα προσόντα, ίσως να θέλει κάποια θέληση εκ μέρους του, γιατί εκεί τουλάχιστον, έχουμε αφήσει ένα κομμάτι, απλό που μπορεί να τυποποιηθεί, να γίνεται με τυποποιημένες κινήσεις».

Έτσι, αυτά τα καθήκοντα τα οποία τυγχάνει να ενσωματώνονται στις εργασίες του πονταδόρου και του ηλεκτροσυγκολλητή που είναι οι παράπλευρες θέσεις, χαρακτηρίζονται από τον περιορισμένο κύκλο εργασίας και την επαναληπτικότητα της συγκεκριμένης γραμμής παραγωγής, είναι ιδιαίτερα απλά στο περιεχόμενό τους σε τέτοιο βαθμό που να απαιτούν στοιχειώδη μόνο εκπαίδευση, ενώ ταυτόχρονα κάποιες πιο σημαντικές λειτουργίες που είναι αναγκαίες να πραγματοποιηθούν σε στιγμές παραγωγικής κρίσης έχουν τυποποιηθεί από την Τεχνική Διεύθυνση και απαιτείται να εκτελεστούν με το συγκεκριμένο τρόπο. Από τη στιγμή που ο σχεδιασμός αυτών των εργασιών έχει ακολουθήσει τη γενική στρατηγική της διεύθυνσης για την οργάνωση εργασίας, έχει δώσει τη δυνατότητα στην Τεχνική Διεύθυνση να αναθέτει αυτές τις εργασίες σε διαφορετικούς ανειδίκευτους εργαζόμενους ανάλογα με το ποιος κατέχει κάθε φορά στα πλαίσια της εναλλαγής την παράπλευρη θέση εργασίας, επιδιώκοντας να περιορίσει την εξάρτηση της από την εργασία.

Είναι φανερό επομένως, ότι η στρατηγική της Διεύθυνσης δεν επιχειρεί να αξιοποιήσει και να αναβαθμίσει ουσιαστικά τη θέση των εργαζόμενων που σχετίζονται με τις νησίδες αυτοματισμού, παρά τις σημαντικές δυνατότητες που τους παρέχει προς αυτήν την κατεύθυνση ο τεχνικός εξοπλισμός και παρά τις διαφορετικές επιλογές των εργοστασίων της Nissan από τα οποία μεταφέρθηκε η συγκεκριμένη τεχνογνωσία. Πράγματι, όπως αναγνωρίζει και η Τεχνική Διεύθυνση στους χειριστές των ρομπότ σ' αυτά τα εργοστάσια είχαν μεταβιβαστεί τουλάχιστον ένα μέρος από τα καθήκοντα βελτίωσης και διόρθωσης του λογισμικού. Κάθε εργάτης παραγωγής ήταν χρεωμένος με ένα βιομηχανικό ρομπότ, για το οποίο κρατούσε στατιστικά στοιχεία για την απόδοσή του, τα σύγκρινε με δεδομένα θεωρητικά αποτελέσματα, εντόπιζε τα πιθανά σημεία που χρειαζόνταν βελτίωση, τα κατέτασσε με βάση προτεραιότητες και μπορούσε να πραγματοποιήσει επεμβάσεις βελτίωσης στο λογισμικό όσον αφορά σημειακές μετατοπίσεις, αλλά όχι τη δομή στη δομή του προγράμματος. Παράλληλα μπορούσε να ξαναθέτει σε λειτουργία αυτόν τον εξοπλισμό σε διάφορες περιπτώσεις που σταμάτησε λόγω κακών συγκυριών και να πραγματοποιεί μία πρωτογενή συντήρησή του.

Αντίθετα, στη συγκεκριμένη μας περίπτωση, η στρατηγική της Διεύθυνσης είναι να μη μεταβιβάσει τέτοιες γνώσεις στους εργαζόμενους αλλά αντίθετα στη Λειτουργική Διεύθυνση του τμήματος. Μία τέτοια οργάνωση θεωρήθηκε ότι δεν βολεύει τη διεύθυνση, ότι είναι πολύ «προχωρημένη» και δεν αποτελεί σε καμία περίπτωση ούτε μακροπρόθεσμο στόχο. Πράγματι, ο σχεδιασμός αυτών των θέσεων παρά τις δυνατότητες που θέτει ο εξοπλισμός, βρίσκεται σε απόλυτη αρμονία με τη

γενική στρατηγική άμεσου ελέγχου που ακολουθεί η διεύθυνση για τα υπόλοιπα παραγωγικά εργασιακά καθήκοντα, που οδηγεί σε μία υποβάθμιση και τυποποίηση της εργασίας. Τα καθήκοντα προγραμματισμού αποτελούν αποκλειστικά καθήκοντα διαφορετικών στρωμάτων της διεύθυνσης, η συντήρησή τους είναι αντικείμενο κάποιων εξειδικευμένων τεχνιτών του τμήματος συντήρησης, ενώ τα εναπομείναντα ανειδίκευτα καθήκοντα έχουν τυποποιηθεί και μεταβιβαστεί σε ανειδίκευτους εργαζόμενους με μία σταδιακή προσπάθεια ενσωμάτωσης και κάποιων καθηκόντων επίβλεψης σχετικών με την προληπτική συντήρηση.

Συνοψίζοντας επομένως, μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι σε στενή σχέση με τις **διευθυντικές στρατηγικές ως προς την αγορά και τη συγκρότηση της δημόσιας εικόνας⁴⁴ της παραγωγικής μονάδας**, η Διοίκηση και η Γενική Διεύθυνση της επιχείρησης αποφάσισαν να ενσωματώσουν στο παραγωγικό τους σύστημα τα βιομηχανικά ρομπότ. Χωρίς να επιχειρούν να καλύψουν κάποιες άμεσες συγκεκριμένες παραγωγικές ανάγκες και χωρίς κάποια μελέτη, επιλέχθηκαν τα ρομπότ σημειακής συγκόλλησης, εξαιτίας της πιο εκτεταμένης εφαρμογής τους στη διεθνή αυτοκινητοβιομηχανία και των λιγότερων απαιτήσεων τους από άποψη εμπειρίας και τεχνογνωσίας. Με δεδομένες πλέον αυτές τις επιλογές, η **Τεχνική Διεύθυνση του εργοστασίου αποφάσισε να συγκροτήσει αυτές τις νησίδες αυτοματισμού αποσπώντας από τους εργαζόμενους, τα χειρωνακτικά καθήκοντα και τις εργασίες που ήταν λιγότερο ελέγξιμα από την Διεύθυνση και αντικειμενικά δυσκολότερα στην εκτέλεση τους, έτσι ώστε να περιορίσει τους αστάθμητους παράγοντες σταθεροποιώντας την ποιότητα της παραγωγής.** Πέρα από τη μείωση των άμεσα χειρωνακτικών εργασιών, η εφαρμογή αυτή δημιούργησε ένα σύνολο νέων εργασιών, προγραμματισμού, συντήρησης και χειρισμού. Παρά τις τεχνικές δυνατότητες του εξοπλισμού και τη διαφορετική εμπειρία από την οποία άντλησε την τεχνογνωσία, η Γενική και Τεχνική Διεύθυνση διαμόρφωσε μία στρατηγική οργάνωσης και σχεδιασμού αυτών των εργασιών ακριβώς ανάλογη με την γενική πολιτική Άμεσου Έλεγχου ως προς τον τεχνικό καταμερισμό της εργασίας τους. Ο στόχος αυτής της στρατηγικής ήταν η διατήρηση από την Τεχνική Διεύθυνση του ελέγχου των κρίσιμων καθηκόντων παραγωγής της δομής του προγράμματος και η σταδιακή μεταβίβαση των βελτιωτικών δράσεων στη Λειτουργική Διεύθυνση της Παραγωγής. Παράλληλα οι εργάτες παραγωγής θα αναλάμβαναν κάποια τελείως στοιχειώδη καθήκοντα που και αυτά ακόμα επιδιώκονταν να ήταν τυποποιημένα, μιας και ο ανθρώπινος παράγοντας θεωρούνταν απροσδιόριστος και άρα έπρεπε να τυποποιηθεί.

Η επιβεβαίωση της γενικής στρατηγικής της διεύθυνσης, στα πλαίσια των εργασιών των νησίδων αυτοματισμού, αποκτά μία καθοριστική σημασία καθώς διαμορφώνεται γύρω από ένα τεχνικό εξοπλισμό που παρέχει σημαντικές δυνατότητες για την αναβάθμιση του ρόλου των εργαζόμενων. Άρα είναι σαφές ότι η τεχνική φύση της τεχνολογίας δε δρα αποφασιστικά επάνω στις διευθυντικές επιλογές αλλά μάλλον δημιουργεί τα όρια εντός των οποίων μπορούν να κινηθούν. Έτσι στη συγκεκριμένη περίπτωση οι επιρροές από τη γενική στρατηγική για το σύνολο των θέσεων εργασίας, όπως και οι επιταγές του ελέγχου για το τμήμα αυτό της εργασιακής διαδικασίας, είχαν αποφασιστικότερη σημασία από την τεχνική φύση του εξοπλισμού για τη διαμόρφωση της επιμέρους στρατηγικής για την οργάνωση των σχετικών εργασιών.

⁴⁴ Η οποία είχε να κάνει τόσο με ζητήματα marketing όσο και με τις σχέσεις της εταιρείας με το κράτος.

2.2.3. Οι Αντιφάσεις της Διευθυντικής Στρατηγικής.

Στα πλαίσια αυτού του παραγωγικού συστήματος, το οποίο ήταν αρκετά ευάλωτο στις απότομες διακυμάνσεις της αγοράς και εξαρτιόνταν σε μεγάλο βαθμό από την εργασιακή απόδοση και την ευέλικτη χρήση της εργασίας, η ακραία εφαρμογή μίας διευθυντικής στρατηγικής κατεύθυνσης Άμεσου Ελέγχου, ήταν φυσικό να δημιουργήσει σημαντικές παραγωγικές ακαμψίες, αναδεικνύοντας τις αντιφάσεις της.

Πράγματι, το πρόβλημα ποιότητας, συνεργασίας και σύγκρουσης, στις διάφορες μορφές της, είχαν αρχίσει να ενδημούν στην παραγωγική μονάδα, τα πρώτα χρόνια λειτουργίας της. Όταν η διεύθυνση στα μέσα της δεκαετίας του 1980, επιχειρώντας να αντιμετωπίσει τα προβλήματα ποιότητας της παραγωγής που άρχισαν να αναδεικνύονται εκείνη την περίοδο σε βασικούς παράγοντες ανταγωνισμού στην αγορά, στράφηκε σε μία μεγαλύτερη τυποποίηση της εργασίας και μερική αυτοματοποίηση της εργασιακής διαδικασίας, παράλληλα αλλά και πριν, επιχειρούσε να αντιμετωπίσει αυτά τα ζητήματα και από ένα διαφορετικό «δρόμο».

Η Διεύθυνση προκειμένου να αντιμετωπίσει τις αντιφάσεις της γενικής της στρατηγικής, στα πλαίσια των επιρροών που δέχονταν από τις σχέσεις της με την ιαπωνική εταιρεία και του ιδεολογικού της υπόβαθρου που διαμορφώνονταν μέσα απ'αυτές τις διαδικασίες, πραγματοποίησε κάποιες τακτικές κινήσεις και υιοθέτησε κάποια οργανωτικά μέτρα, που διέπονταν καταρχήν από μία διαφορετική φιλοσοφία από τη γενική της στρατηγική ως προς το σχεδιασμό των εργασιακών καθηκόντων.

Έτσι, αν και ο κατακερματισμός και η τυποποίηση θεωρήθηκε ότι αποτελούσε μία δοκιμασμένη μέθοδο αποδοτικής εργασίας, οι αντιφάσεις αυτών των πολιτικών δημιούργησαν τις προϋποθέσεις για την ανάπτυξη ενός αντίλογου στα πλαίσια της Διεύθυνσης. Ο αντίλογος αυτός αποκρυσταλλώνεται στην ομιλία του Προϊσταμένου Παραγωγής στο Β' Συνέδριο για την Ποιότητα (1992) που οργάνωσε η εταιρεία σαν αποκορύφωμα μίας μακροχρόνιας προσπάθειας προς αυτήν την κατεύθυνση:

«Ποιος ξέρει καλύτερα από τον εκτελούντα μία εργασία, την εργασία αυτή; Ποιος είναι καλύτερος στο να προτείνει λύση απ'αυτόν που ξέρει την εργασία καλύτερα από κάθε άλλον; Γιατί να μη δώσουμε τη δυνατότητα στον εργαζόμενο να αναπτύξει προσωπικότητα και πρωτοβουλία;

Αντί λοιπόν να έχουμε εργαζόμενους που θα κάνουν αυστηρά όπως τους έχει υποδειχτεί τη δουλειά τους, μήπως είναι δυνατόν να τους κάνουμε να σκεφτούν και να ρωτάνε όταν αντιμετωπίζουν προβλήματα;

Γιατί να μην τους επιτραπεί να βελτιώσουν ή να εκφράσουν τις απόψεις τους ή να παρουσιάσουν χρήσιμες πληροφορίες για την επίλυση προβλημάτων που απαιτούν ειδική εξουσιοδότηση ή συνεργασία πάνω από επίπεδο τμήματος;»

Τα ερωτήματα αυτά αποτέλεσαν ένα μακροχρόνιο δίλημμα της Διεύθυνσης, αντικατοπτρίζοντας την αντιφατικότητα της στρατηγικής της, αλλά και τη φιλοσοφία και τα όρια των νέων πολιτικών της που προσαρμόστηκαν σταδιακά στη γενική της στρατηγική.

Πράγματι, η Κυκλική Εναλλαγή στις θέσεις εργασίας στα πλαίσια ενός τμήματος, οι Κύκλοι Ελέγχου Ποιότητας και η εγκαθίδρυση διαδικασίας Εργατικών Βελτιώσεων, αποτέλεσαν τις οργανωτικές καινοτομίες με τις οποίες η διεύθυνση επιχείρησε να χρησιμοποιήσει την εργατική γνώση και τέχνη κάτω από ελεγχόμενες

διαδικασίες για την αντιμετώπιση παραγωγικών προβλημάτων, αλλά και για να ενσωματώσει ιδεολογικά και να αυξήσει τη συμμετοχή της εργασίας.

2.2.3.1. Η Κυκλική Εναλλαγή.

Στα πλαίσια μίας στρατηγικής κατεύθυνσης που επιχειρούσε να κατακερματίσει, να απλοποιήσει και να τυποποιήσει την εργασία, η διεύθυνση της παραγωγικής μονάδας, από τα πρώτα χρόνια λειτουργίας της, προσπαθούσε να εφαρμόσει μία κλασική ιαπωνική οργανωτική τακτική που αφορούσε την περιστροφική κίνηση των εργαζομένων στις διάφορες συγγενείς θέσεις ενός τμήματος. Η περιοδική αυτή κυκλική εναλλαγή, που προβλέπονταν να πραγματοποιείται κάθε εξάμηνο, χωρίς να επηρεάζει το αντικειμενικό περιεχόμενο και την αυτονομία των θέσεων εργασίας και άρα χωρίς να συγκρούεται με τη γενική στρατηγική κατεύθυνση της οργάνωσης, επιδίωξε να περιορίσει τις αντιφάσεις αυτής της γενικής πολιτικής.

Πράγματι, ο ακραίος κατακερματισμός και η δημιουργία εργασιακών καθηκόντων με υψηλή επαναληπτικότητα καθιστούν την εξισορρόπηση των εργασιών ένα σημαντικό πρόβλημα της οργάνωσης των γραμμών παραγωγής. Ο απόλυτα ίσος καταμερισμός εργασιακών καθηκόντων και εργασιακού χρόνου κατά μήκος των θέσεων εργασίας είναι αδύνατος, με αποτέλεσμα τη δημιουργία κύκλων εργασίας με μικρές χρονικές διαφορές που εξαιτίας όμως της υψηλής επαναληπτικότητας διευρύνονται για το σύνολο της ημερήσιας εργασίας. Το γεγονός αυτό υπονομεύει την νομιμοποίηση της διευθυντικής οργανωτικής ορθολογικότητας, ενώ ταυτόχρονα δημιουργεί ένα πεδίο ενδεχόμενης σύγκρουσης στα παραγωγικά τμήματα με ανεξέλεγκτες συνέπειες. Η τακτική της κυκλικής εναλλαγής αναγνωρίζοντας αυτές τις διαφορές, στοχεύει καταρχήν να εξισορροπήσει το φόρτο εργασίας, μετακινώντας περιοδικά τους εργαζόμενους κατά μήκος όλων των σχετικών θέσεων, εξασφαλίζοντας τη νομιμοποίηση και τη συναίνεση γύρω από το διευθυντικό σχεδιασμό των θέσεων εργασίας.

Παράλληλα, η κυκλική εναλλαγή στόχευε να δημιουργήσει τις αντικειμενικές προϋποθέσεις για μία ευέλικτη χρήση της εργασιακής δύναμης, σε συμφωνία με τις ανάγκες του παραγωγικού συστήματος. Η συγκρότηση μίας εργασιακής δύναμης, που εξαιτίας της εμπειρίας, της γνώσης και των δεξιοτήτων που θα είχε αποκτήσει από την κίνησή της σε διάφορες συγγενείς θέσεις εργασίας, θα μπορούσε να ελαχιστοποιεί το χρόνο προσαρμογής της στα νέα εργασιακά καθήκοντα, καθιστούσε δυνατή⁴⁵ πλέον την ικανοποίηση των αναγκών ευελιξίας του παραγωγικού συστήματος, ενώ ταυτόχρονα περιόριζε ακόμα περισσότερο την εξάρτηση της διεύθυνσης από την εργασία. Πράγματι, οι μεταφορές πλέον εργαζομένων ανάμεσα στις γραμμές 1 και 2 της Trim ανάλογα το μοντέλο παραγωγής, η δημιουργία του Sub-Frame όταν παράγονταν ημφορτηγά, αλλά και οι συχνές παραγωγικές αναστατώσεις εξαιτίας της αυξομείωσης της παραγωγής και της εισόδου συμβασιούχων εργαζομένων, μπορούσαν πλέον να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικότερα, παρά την ύπαρξη μίας κατακερματισμένης και τυποποιημένης εργασίας. Ταυτόχρονα η κυκλική εναλλαγή στα πλαίσια της οργάνωσης, περιόριζε τα παραγωγικά προβλήματα που μπορούσαν να προκύψουν από τον απουσιασμό και την αποχώρηση των εργαζομένων, καθώς όσο και "δύσκολα" να ήταν τα εργασιακά καθήκοντα που εκτελούσαν, πάντα υπήρχαν κάποιοι που τα είχαν εκτελέσει στο παρελθόν και θα μπορούσαν άμεσα να τους

⁴⁵ Με τις μικρότερες δυνατές παραγωγικές απώλειες.

αντικαταστήσουν. Μ'αυτόν τον τρόπο η κυκλική εναλλαγή πέρα από τις ανάγκες ευελιξίας του εργατικού δυναμικού που καλύπτει, κινείται και προς το στρατηγικό διευθυντικό στόχο του «ουδείς αναντικατάστατος» και άρα κάλλιστα μπορεί να θεωρηθεί συμπληρωματική τακτική στη γενική πολιτική της κατάτμησης και τυποποίησης της εργασίας.

Αν και η κυκλική εναλλαγή των εργαζόμενων δεν επηρέαζε τις αντικειμενικές τεχνικές ικανότητες που απαιτούσε το περιεχόμενο κάθε θέσης εργασίας, διατηρώντας τα χαμηλά επίπεδα ειδίκευσης και αυτονομίας⁴⁶, ωστόσο όμως δημιουργούσε συνθήκες για τη διεύρυνση και ανάπτυξη των tacit skills όσον αφορά τη διάσταση της παραγωγικής συνεργασίας και την απόσπαση της εργατικής γνώσης. Πράγματι, η διεύθυνση με την κυκλική εναλλαγή σκόπευε συν των άλλων να αντιμετωπίσει τα προβλήματα συνεργασίας που εμφανίζονταν στις γραμμές παραγωγής της, που ήταν αποτέλεσμα της συγκεκριμένης γενικής πολιτικής της ως προς τον τεχνικό καταμερισμό της εργασίας. Με την τακτική μετακίνηση των εργαζόμενων η διεύθυνση ευελπιστούσε ότι κάθε άμεσος παραγωγός θα βίωνε τα προβλήματα και τις ανάγκες συγγενικών θέσεων, με αποτέλεσμα να προαχθεί η αναγνώριση της κοινωνικής/συνεργατικής φύσης της παραγωγής και άρα της αναγκαιότητας για εναρμόνιση. Ταυτόχρονα υπήρχε η πεποίθηση ότι όσο καιρό παρέμενε κάποιος σε μία θέση εργασίας, περιορίζονταν ανάλογα και η ροή εργατικών γνώσεων και βελτιώσεων μέσα από τις εγκαθιδρυόμενες ελεγχόμενες διαδικασίες, παρά το γεγονός ότι αυξάνονταν η εμπειρία και οι δεξιότητές του.

Η κυκλική εναλλαγή των εργαζόμενων, όπως θα δούμε στις επόμενες ενότητες, συνάντησε στην εφαρμογή της αντιδράσεις⁴⁷ και αντικειμενικές δυσκολίες με αποτέλεσμα να μετασχηματιστεί σ'ένα σύστημα μετακίνησης των εργαζόμενων σε σχετικές θέσεις εργασίας που κρίνονταν από την Τεχνική Διεύθυνση ότι έπρεπε επιπλέον να γνωρίζουν, χωρίς να συνδέεται αναγκαστικά με την υποχρέωση της περιστροφικής κίνησης για κάθε θέση και κάθε εργαζόμενο στο διάστημα ενός εξαμήνου. Από το 1991 το σύστημα A.L.U⁴⁸ διέπει αυτές τις μετακινήσεις, με στόχο να φέρει όλους τους εργαζόμενους μίας γραμμής για όσο το δυνατόν περισσότερες εργασίες στην κατηγορία L: δηλαδή σε μία κατάσταση όπου ο εργαζόμενος να μπορεί από μόνος του να ασκεί τη συγκεκριμένη εργασία χωρίς λάθη και στην ταχύτητα της γραμμής.

Ωστόσο, παρά τις αλλαγές που υπέστη διαχρονικά η οργανωτική αυτή δομή, οι στόχοι της παρέμειναν ουσιαστικά αναλλοίωτοι. Η εναλλαγή ή η τακτική μετακίνηση των εργαζομένων σε σχετικές θέσεις εργασίας στα πλαίσια ενός τμήματος, απέβλεπε στο να περιορίσει ένα σύνολο προβλημάτων που απέρρεαν από τις αντιφάσεις της γενικής διευθυντικής στρατηγικής ως προς το σχεδιασμό των θέσεων εργασίας. Έτσι, η νομιμοποίηση της διευθυντικής ορθολογικότητας η οποία υπονομεύονταν από τον

⁴⁶ Τα οποία άλλωστε, σε μεγάλο βαθμό, αποτελούσαν προϋπόθεση της ύπαρξής της.

⁴⁷ Οι αντιδράσεις αυτές προέρχονταν συνήθως από τους μετακινούμενους εργαζόμενους και από τη Λειτουργική Διεύθυνση, ενώ αντίθετα η κυκλική εναλλαγή είχε την αποδοχή του Εργοστασιακού Συνδικαλιστικού Οργάνου.

⁴⁸ Το σύστημα αυτό, για το οποίο εκπαιδεύτηκε η Τεχνική Διεύθυνση του εργοστασίου στην Ιαπωνία, διακρίνει τρεις κατηγορίες αντικειμενικής γνώσης για κάθε εργασία. Όλοι οι εργαζόμενοι κάθε γραμμής κατατάσσονται με βάση τις κατηγορίες γνώσης τους για όλες τις εργασίες της γραμμής. Στην κατηγορία A κατατάσσονται όσοι δεν μπορούν να δουλέψουν από μόνι τους κάποια θέση εργασίας αλλά χρειάζονται βοήθεια. Στην κατηγορία L, όταν μπορούν από μόνι τους να ασκούν την εργασία, χωρίς λάθη και στην ταχύτητα της γραμμής, ενώ στην κατηγορία U, εντάσσονται όσοι ξέρουν τόσο καλά την εργασία ώστε να μπορούν να την ασκούν αλλά και να εκπαιδεύουν άλλους πάνω σ'αυτήν.

ακραίο και αναγκαστικά άνισο καταμερισμό των εργασιακών καθηκόντων, η διαμόρφωση των αντικειμενικών συνθηκών για την ευέλικτη χρήση της εργασιακής δύναμης στο βαθμό που απαιτούσε το συγκεκριμένο παραγωγικό σύστημα, η οποία περιοριζόταν από τον κατακερματισμό των εργασιών⁴⁹ και τέλος, η ανάπτυξη της διάστασης της τεχνικής συνεργασίας των tacit skills όπως και της ροής εργατικής γνώσης στις ελεγχόμενες διαδικασίες βελτιώσεων, παρά την τυποποίηση της εργασίας, ήταν οι βασικοί στόχοι αυτής της διεθυντικής οργανωτικής επιλογής, η οποία χωρίς να υπονομεύει τη γενική στρατηγική λειτουργούσε συμπληρωματικά της.

2.2.3.2. Οι Κύκλοι Ελέγχου Ποιότητας (QCC).

Παράλληλα, στα πλαίσια της ίδιας συγκυρίας όσον αφορά την κατάσταση του ανταγωνισμού στην αγορά και ενός δεσποτικού εργοστασιακού καθεστώτος που είχε επιχειρηθεί να εγκαθιδρυθεί τα πρώτα χρόνια λειτουργίας του εργοστασίου, η διεύθυνση προσπάθησε να εισάγει την οργανωτική καινοτομία των Κύκλων Ελέγχου Ποιότητας (ΚΕΠ). Στα τέλη του Οκτώβρη του 1983, αμέσως μετά από την μεγαλύτερη εργατική κινητοποίηση στην ιστορία του εργοστασίου, η Γενική Διεύθυνση ανακοινώνει την επιθυμία δημιουργίας ΚΕΠ, αποτελώντας την πρώτη επιχείρηση στην Ελλάδα που κινείται προς αυτήν την κατεύθυνση.

Με τον όρο αυτόν έχει επικρατήσει στη διεθνή βιβλιογραφία και πρακτική, να αναφερόμαστε σε μικρές ομάδες εργαζόμενων οι οποίοι συναντούνται σε μία εθελοντική και τακτική βάση, προκειμένου να εντοπίσουν, να αναλύσουν και να επιλύσουν καθημερινά παραγωγικά προβλήματα που αντιμετωπίζουν στον χώρο εργασίας τους (Cole,R 1984: 426-430, Bradley,K & Hill,S 1983:291). Οι ομάδες αυτές οι οποίες συγκροτούνται υπό την υψηλή εποπτεία της διεύθυνσης και ενσωματώνονται στην οργανωτική δομή της επιχείρησης, αναπτύχθηκαν στη σύγχρονη μορφή τους στην Ιαπωνία⁵⁰, απ'όπου και διαδόθηκαν με ταχύτατους ρυθμούς στις Δυτικές επιχειρήσεις τη δεκαετία του 1980.

⁴⁹ Αν και η απλοποίηση και η τυποποίηση των εργασιών διευκόλυνε την ευέλικτη χρήση της εργασιακής δύναμης.

⁵⁰ Μεταπολεμικά οι ιαπωνικές επιχειρήσεις είχαν εισέλθει σε μία διαδικασία δανεισμού και μελέτης (και των αμερικάνικων στατιστικών μεθόδων για τον έλεγχο της ποιότητας. Το 1954 ο Dr.Juran, ένας ειδικός του ποιοτικού ελέγχου, φτάνει στην Ιαπωνία για μία σειρά από ομιλίες για έναν νέο προσανατολισμό σ'αυτό το αντικείμενο. Η άποψή του ήταν ότι ο ποιοτικός έλεγχος θα έπρεπε να ήταν αναπόσπαστο τμήμα της διεθυντικής λειτουργίας και πρακτικής, γεγονός που υπονοούσε τη βαθμιαία μετακίνηση της υπευθυνότητας στη Λειτουργική Διεύθυνση, όχι τόσο για τον έλεγχο των παραγόμενων προϊόντων όσο για την ελαχιστοποίηση των ατελειών στη διάρκεια της παραγωγής (Cusumano,M 1985: 341). Από το 1955 έως το 1960, οι ιδέες αυτές επεκτάθηκαν γρήγορα, αλλά στην ιαπωνική τους έκδοση, «ο ποιοτικός έλεγχος μετακινήθηκε από το να είναι το δικαίωμα μίας μειοψηφίας μηχανολόγων με περιορισμένη παραγωγική εμπειρία, στο να είναι υπευθυνότητα κάθε εργαζόμενου» (Cole,R 1984: 424).

Τη δεκαετία του 1960, στα πλαίσια μίας ευρύτερης κίνησης εργοδοτικών και διεθυντικών κύκλων για τη συμμετοχή των εργαζόμενων στα προβλήματα της παραγωγής, αναπτύχθηκαν ταχύτατα κάτω από την προστασία της Japan Federation of Employer's Associations (Nikkeiren) μία ποικιλία συμμετοχικών πρακτικών για την επίλυση παραγωγικών προβλημάτων, με έμφαση στην ποιότητα και με τη χρήση στατιστικών μεθόδων ελέγχου. Οι συμμετοχικές αυτές πρακτικές που είχαν σαν βάση τις μικρές ομάδες των εργαζόμενων, έλαβαν μία ποικιλία μορφών. Οι περισσότερες απ'αυτές τις μορφές ήταν αμερικάνικες καινοτομίες που είχαν εμφανιστεί περιθωριακά στα πλαίσια της αμερικάνικης οικονομίας. Αφού τροποποιήθηκαν, ενσωματώθηκαν οργανικά και λειτουργικά στις ιαπωνικές οργανωτικές δομές και μέσω της επιτυχίας των ιαπωνικών επιχειρήσεων επέστρεψαν ξανά στη Δύση. Οι Κύκλοι Ποιότητας (QCC) αποτέλεσαν την πιο δημοφιλή εκδοχή αυτής της κίνησης και από το 1962 που πρωτολειτούργησαν στην Matsushita γνώρισαν μία ταχύτατη ανάπτυξη, συμβολίζοντας πολλές φορές την ιαπωνική οργάνωση εργασίας.

Η φιλοσοφία αυτής της οργανωτικής καινοτομίας υπονοεί την ύπαρξη σημαντικών τεχνικών γνώσεων και ικανοτήτων ανάμεσα στους εργαζόμενους, οι οποίες πρέπει να ενεργοποιηθούν και να κατευθυνθούν από την οργανωτική δομή προκειμένου να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα της παραγωγικής διαδικασίας. Τουλάχιστον σε ζητήματα αρχής, η τακτική αυτή κίνηση της διεύθυνσης φαίνεται να διαφοροποιείται σημαντικά από τη γενική διευθυντική στρατηγική ως προς τον τεχνικό καταμερισμό της εργασίας, η οποία επιδίωκε να κατακερματίσει, να απλοποιήσει και να τυποποιήσει τα εργασιακά καθήκοντα παρά να αναδείξει τη δημιουργικότητα και την πρωτοβουλία των εργαζομένων. Η αντίφαση αυτή ανάμεσα στις πολιτικές της διεύθυνσης πιστεύουμε ότι θα πρέπει να κατανοηθεί καταρχάς σαν μία προσπάθεια της γενικής διεύθυνσης να αντιμετωπίσει τις αντιφάσεις της στρατηγικής της όπως αυτές αναδεικνύονταν μέσα από την κοινωνική και τεχνική λειτουργία της παραγωγικής διαδικασίας.

Έτσι όταν η διεύθυνση στα τέλη του 1983 ανακοίνωνε την επιθυμία της για τη δημιουργία των ΚΕΠ, κάτω από τις επιρροές των πρακτικών και των πολιτικών της Nissan, απέβλεπε στο να αντιμετωπίσει τις συνέπειες ενός συγκρουσιακού εργοστασιακού καθεστώτος που είχε δημιουργηθεί τα πρώτα χρόνια λειτουργίας του εργοστασίου⁵¹ και ταυτόχρονα την περιορισμένη αποτελεσματικότητα της παραγωγικής διαδικασίας κυρίως σε ζητήματα συνεργασίας και ποιότητας.

Οι διευθυντικές ανακοινώσεις⁵² εκείνης της περιόδου είναι ενδεικτικές της σκοπιμότητας των ΚΕΠ:

«Σκοπός των ΚΥΚΛΩΝ στους οποίους η συμμετοχή των εργαζομένων είναι εθελοντική, είναι πρωταρχικά η **αλλαγή νοοτροπίας** σ'όλα τα επίπεδα της Εταιρείας και οπωσδήποτε οι παρακάτω στόχοι:

- η καλλιέργεια πνεύματος συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων.
- η καλύτερη συνεργασία και επικοινωνία με όλα τα επίπεδα
- η πιο εύκολη εργασία
- η αναγνώριση των ικανοτήτων των εργαζομένων και η ταυτόχρονη αξιοποίηση των πνευματικών τους δυνάμεων
- η καλύτερη ποιότητα»⁵³

Οι ΚΕΠ (QCC) θεωρήθηκαν ότι μπορούσαν να εξασφαλίσουν μία σταδιακή αλλαγή της νοοτροπίας και της εργασιακής κουλτούρας των εργαζομένων, έτσι ώστε να

⁵¹ Ο Σταυρουλάκης, Δ (1993:276) σ'ένα άρθρο του για τις Ελληνικές επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν ΚΕΠ, αναφερόμενος στην συγκεκριμένη παραγωγική μονάδα που συγκροτεί την πρώτη μας περίπτωση, ταυτίζει τις καλές σχέσεις συνδικάτου-διεύθυνσης την περίοδο της έρευνας του (1989-91), με το εργοστασιακό καθεστώς που είχε διαμορφωθεί στα πρώτα χρόνια λειτουργίας του εργοστασίου και στο χρονικό διάστημα εισόδου των ΚΕΠ (1983). Αντίθετα τα δεδομένα της έρευνας μας, μας οδηγούν να υποστηρίξουμε την ύπαρξη αρχικά ιδιαίτερα συγκρουσιακών σχέσεων ανάμεσα στο εργοστασιακό συνδικάτο και την διεύθυνση, που αποτέλεσαν άλλωστε και έναν από τους βασικούς λόγους υιοθέτησης αλλά και αποτυχίας αυτής της οργανωτικής καινοτομίας.

⁵² Οι διευθυντικές αυτές ανακοινώσεις προς τους εργαζόμενους, ήταν ιδιαίτερα προσεκτικά συνταγμένες καθώς η είσοδος των ΚΕΠ είχε αποτελέσει αντικείμενο σύγκρουσης με το εργοστασιακό συνδικάτο, και απέβλεπαν στην παρουσίαση της εφαρμογής αυτών των οργανωτικών δομών με τέτοιο τρόπο ώστε να προσελκύσουν όσο το δυνατόν περισσότερα μέλη. Οι ανακοινώσεις με αντικείμενο τους ΚΕΠ παρουσιάστηκαν με μία ιδιαίτερη πυκνότητα στο χρονικό διάστημα μεταξύ τέλους '83, οπότε ξεκινάει αυτή η προσπάθεια, και αρχές του '85, οπότε πλέον είχε κριθεί η οριστική πορεία της.

⁵³ Ανακοινώσεις 379 και 397, Νοέμβρης και Δεκεμβρίου 1983.

αυξάνονταν η συναίνεση και η ενσωμάτωση τους στις οργανωτικές δομές και ταυτόχρονα να ενεργοποιούνταν η εργατική γνώση και εμπειρία προς την κατεύθυνση της επίλυσης καθημερινών ζητημάτων ποιότητας που εμφανίζονταν στην παραγωγική διαδικασία.

Η Γενική Διεύθυνση προχώρησε ταχύτατα στην εισαγωγή αυτής της οργανωτικής καινοτομίας, ουσιαστικά μονομερώς, αγνοώντας την ισχυρή συνδικαλιστική αντίδραση και υποεκτιμώντας τη διστακτικότητα της Λειτουργικής Διεύθυνσης. Έτσι στις 20/10/83 ανακοινώνεται η επιθυμία δημιουργίας ΚΕΠ, ενώ στις 17/11/83 μετά από μία μεγάλη διευθυντική κινητοποίηση πραγματοποιείται η Α' Παρουσίαση από 6 ΚΕΠ, οι οποίοι παρουσίασαν την επίλυση ενός παραγωγικού προβλήματος ο ένας ο ένας. Οι δύο από τους πρώτους αυτούς ΚΕΠ προέρχονται από τον Έλεγχο Παραγωγής, δύο από το Τμήμα Τελικού Ελέγχου και οι υπόλοιποι δύο από άμεσα Παραγωγικά Τμήματα. Η διεύθυνση «αξιολογεί» τις παρουσιάσεις αυτών των στοιχειωδών προβλημάτων και κατανέμει ανά κύκλο χρηματικά και ηθικά έπαθλα, σε μία προσπάθεια να αυξήσει την εργατική συμμετοχή.

Στις 8/12/83, με την υποχρεωτική συμμετοχή όλου του Προσωπικού και μ'ένα πλήθος προσκεκλημένων από το χώρο των επιχειρήσεων, του Τύπου, των Κρατικών φορέων κ.α., πραγματοποιείται το Α' Συνέδριο των ΚΕΠ, όπου οι επικεφαλής (εργοδηγοί-ομαδάρχες) των κύκλων της πρώτης παρουσίασης και κάποιων νέων, προσπαθούν να αποδείξουν ότι μπορούν να μειώσουν κατά πολύ τα προβλήματα που συνήθως παρουσιάζονται σε μία σειρά από εργασίες. Η αξιολόγηση πραγματοποιείται από εννεαμελή επιτροπή, η οποία εκτός από την κατανομή χρηματικών επάθλων, προσπαθεί να εγκαθιδρύσει τις συνθήκες του ανταγωνισμού μεταξύ των ΚΕΠ για τη διεκδίκηση του ετήσιου «Μεγάλου Έπαθλου: την παρουσίαση του καλύτερου θέματος στην Ιαπωνία».

Μετά από πέντε μήνες (15/05/84) πραγματοποιείται η Β' Παρουσίαση των ΚΕΠ, όπου πέντε ομάδες παρουσιάζουν οκτώ θέματα προς επίλυση, δύο από τα οποία οδηγήθηκαν σε επανεξέταση. Από τους πέντε «νέους» κύκλους οι δύο προέρχονται από τον χώρο της Συντήρησης, οι δύο από την Αποθήκη και μόλις ένας από άμεσα παραγωγικό τμήμα. Η αξιολόγηση πλέον βασίζεται σε «Πρότυπο Αξιολόγησης ώστε μέσο αυτού να εξασφαλίζεται η μεγαλύτερη δυνατή αντικειμενικότητα, διότι βασίζεται σε πραγματικά στοιχεία: Άμεσου κόστους, Έμμεσου Αποτελέσματος, Πρωτοτυπίας, Εφαρμογής και Προσπάθειας»⁵⁴.

Τέλος, μετά από οκτώ μήνες, ακολουθώντας μία φθίνουσα πορεία, πραγματοποιείται (21-22/1/85) η Γ' και τελευταία παρουσίαση θεμάτων ΚΕΠ, όπου τέσσερις κύκλοι παρουσιάζουν δώδεκα θέματα προς επίλυση. Οι τρεις απ'αυτούς προέρχονται από το χώρο της συντήρησης και μόλις ένας από άμεσα παραγωγικό τμήμα. Οι προγραμματιζόμενες παρουσιάσεις, όπως και το Β' Συνέδριο ΚΕΠ που είχε προσδιοριστεί για το Νοέμβριο του 1985, δεν πραγματοποιούνται ποτέ, κάτω από την περιορισμένη ανταπόκριση των εργαζόμενων.

Με βάση τις εκτιμήσεις της διεύθυνσης σ'αυτό το διάστημα συγκροτήθηκαν εθελοντικά 20 ΚΕΠ, περιλαμβάνοντας 135 μέλη ή το 27-30% των απασχολούμενων στην παραγωγή και τα βοηθητικά τμήματα και ασχολήθηκαν με την επίλυση περίπου 40 παραγωγικών προβλημάτων. Μετά το 1985 η ύπαρξη των ΚΕΠ είναι τελείως περιθωριακή και ζήτημα είναι αν συνεχίζουν τις δραστηριότητες τους 2-3 κύκλοι με συγκριτικά πολύ περιορισμένο έργο. Εξετάζοντας τώρα τα τμήματα από τα οποία προέρχονται οι ΚΕΠ, βλέπουμε ότι το 25% των κύκλων και πάνω από το 30% των θεμάτων προέρχονται από το χώρο της συντήρησης, το κατεξοχήν τμήμα που στα

⁵⁴ Ανακοίνωση Νο45, Μάιος 1984.

πλαίσια της διευθυντικής πολιτικής έχει τις γνώσεις και την εμπειρία να ασχοληθεί και να επιλύσει τα καθημερινά προβλήματα παραγωγής. Ταυτόχρονα από τα τμήματα Ελέγχου και Τελικών Επισκευών όπου επίσης οι εργαζόμενοι είχαν αυξημένες τεχνικές γνώσεις αλλά και η επίλυση τέτοιων προβλημάτων ήταν μέσα στα εργασιακά τους καθήκοντα προέρχονταν το 30% των ΚΕΠ, κάνοντας φανερό ότι τουλάχιστον το 55% των Κύκλων που συγκροτήθηκαν στα πλαίσια αυτής της παραγωγικής μονάδας προέρχονταν από εργατικές κατηγορίες που έτσι και αλλιώς διέφευγαν από τη γενική διευθυντική στρατηγική κατακερματισμού και τυποποίησης⁵⁵. Από τους υπόλοιπους κύκλους οι τρεις προέρχονται από την Αποθήκη, και οι υπόλοιποι έξι ή το 30% του συνόλου, από άμεσα παραγωγικά τμήματα, όπως η Sasis (3), το Βαφείο (2) και το Body (1). Επομένως η διάδοση των ΚΕΠ, παρά τις προσπάθειες της διεύθυνσης, ήταν αρκετά περιορισμένη στο σύνολο της παραγωγικής μονάδας, με κάποιες εστίες ανάπτυξης κυρίως στα τμήματα Συντήρησης, Ελέγχου και Τελικών Επισκευών, ενώ η παρουσία τους ήταν ελάχιστη στα τμήματα συναρμολόγησης, όπου και αρχικά κατευθύνονταν όλη η προσπάθεια. Εκτός από τη μεγαλύτερη παρουσία και αποδοχή της θέσης του συνδικάτου ενάντια στους ΚΕΠ, που παρατηρήθηκε στα τμήματα συναρμολόγησης, η άνιση αυτή ανάπτυξη η οποία οδήγησε και στην κατάρρευση αυτής της οργανωτικής δομής, μπορεί να αποδοθεί στις διαφορές των τεχνικών γνώσεων αλλά και της ιδεολογικής ενσωμάτωσης που εμφανίζονται ανάμεσα σ'αυτές τις κατηγορίες τμημάτων.

Εκτός όμως από τη διάδοση των Κύκλων, ενδιαφέρον έχει και η συγκεκριμένη λειτουργία τους. Καταρχήν θα πρέπει να σημειώσουμε ότι οι ΚΕΠ είναι **συμβουλευτικά** όργανα τα οποία ουσιαστικά δεν έχουν καμία τυπική εξουσία και άρα μπορούν να προσαρμοστούν σε οποιαδήποτε οργανωτική ιεραρχία και δομή χωρίς να προαπαιτούν κάποια αναδιάρθρωση. Αυτό σημαίνει ότι αν και κάτω από κάποιες οργανωτικές συνθήκες ενδέχεται να αναπτυχθούν περισσότερο εξαιτίας κάποιων οργανικών σχέσεων με το περιεχόμενό τους, ωστόσο παράλληλα μπορούν να συνυπάρξουν σε τελείως διαφορετικά πλαίσια με ανάλογες διαφοροποιήσεις όμως στο χαρακτήρα τους.

Στη συγκεκριμένη περίπτωση, η εξέλιξη του προγράμματος των ΚΕΠ επιβλέπονταν από τον επικεφαλής του Τμήματος Ελέγχου Ποιότητας, ο οποίος εκτελούσε καθήκοντα προώθησης και συντονισμού του προγράμματος και αναφέρονταν άμεσα στο Γενικό Διευθυντή, ενώ είχε δημιουργηθεί και μία Γραμματεία για την παροχή γραμματειακής υποστήριξης.

Στα πλαίσια αυτής της οργανωτικής δομής, οι ΚΕΠ είχαν σαν βασική λειτουργία τη μελέτη και τις υποδείξεις για τη λύση παραγωγικών προβλημάτων. Αν και αυτές οι λειτουργίες ενδέχεται να εκπληρώνονταν πριν άτυπα ή και τυπικά μέσα απ'άλλες διαδικασίες, για να μπορέσουν να επιτευχθούν πλέον μέσα από την οργάνωση των Κύκλων απαιτούνταν κάποιες ιδιαίτερες γνώσεις και πρακτικές που δεν είχαν αποκτηθεί μέσα από τις συνηθισμένες διαδικασίες εκπαίδευσης. Η διάχυση αυτής της γνώσης έγινε καταρχήν από τη διεύθυνση και τους μηχανολόγους παραγωγής προς τους εργοδηγούς και τους ομαδάρχες, μέσα από εντατικά εκπαιδευτικά προγράμματα, και αφορούσε απλές τεχνικές στατιστικού ελέγχου ποιότητας, εκμάθηση συμμετοχικών διευθυντικών τεχνικών και ανάπτυξη της ικανότητας για συγκέντρωση σωστών δεδομένων στα οποία στηρίζονταν όλες οι δραστηριότητες της ομάδας⁵⁶. Η μεταβίβαση

⁵⁵ Γ'αυτές τις εργατικές κατηγορίες θα αναφερθούμε αναλυτικότερα στην αμέσως επόμενη ενότητα.

⁵⁶ Αναφορά του Γενικού Διευθυντή της παραγωγικής μονάδας στο Α'Συνέδριο των ΚΕΠ. Ανακοίνωση Νο42, Μάιος 1984.

αυτής της γνώσης ήταν περιορισμένη και ποτέ δεν έφτασε σε εκτεταμένη μορφή στα μέλη των ΚΕΠ. Χαρακτηριστικά αναφέρω, ότι η συνηθισμένη πρακτική ήταν οι ΚΕΠ να επιλέγουν κάποια εύκολα παραγωγικά προβλήματα μέσα από μία λίστα τέτοιων προβλημάτων που δημιουργούσε ο Έλεγχος Παραγωγής και ο Έλεγχος Ποιότητας, γεγονός που υπονοεί ότι ποτέ δε μεταβιβάστηκαν ουσιαστικές γνώσεις επάνω στο αντικείμενο, αλλά ούτε και σχετικές αρμοδιότητες. Αλλά ακόμα και όποιες στοιχειώδεις γνώσεις μεταβιβάστηκαν, αυτές συγκεντρώθηκαν κυρίως στους εργοδηγούς και τους ομαδάρχες που αποτέλεσαν και τους αρχηγούς των κύκλων στην πλειοψηφία των περιπτώσεων.

Οι ΚΕΠ στο χρονικό διάστημα που ασχολούνταν με κάποιο παραγωγικό πρόβλημα, συναντούσαν όποτε το κρίνανε αναγκαίο σε μη τακτά διαστήματα και σε μη εργάσιμο χρόνο. Συνήθως οι συναντήσεις αυτές δεν υπερβαίνανε τις δύο ώρες το μήνα, όσο ήταν και ο χρόνος για τον οποίο η εταιρεία παρείχε κάποια αμοιβή. Το έργο που δημιουργούσαν οι ΚΕΠ σ'αυτές τις συναντήσεις μάλλον θα πρέπει να θεωρηθεί περιορισμένο, καθώς ο μέσος όρος των παραγωγικών προβλημάτων με τα οποία ασχολήθηκε κάθε κύκλος ήταν μόλις δύο, ενώ ο βαθμός δυσκολίας τους συνήθως ήταν μικρός. Χαρακτηριστικές είναι οι αναφορές ενός ομαδάρχη συνδικαλιστικού στελέχους που βίωσε από κοντά τις εξελίξεις εκείνης της περιόδου:

«...πήρανε δικά τους άτομα πεντάδες, στήσανε ένα χορό, βελτιώσεις τρίχες ... δε γίνεται ένα πρόβλημα το βρίσκω τώρα και τελείωσε, θέλει μία διαδικασία, θέλει να περάσει και καιρός κιόλας. Αυτοί το εφαρμόσανε ... ότι το μυαλό των εργαζόμενων ενδιαφέρθηκε, και βγήκαν αυτές οι ομάδες στο Συνέδριο και αναλύσανε τα υποτιθέμενα προβλήματα, υποτιθέμενα γιατί κανένας από κάτω δεν ήξερα αν όντως ήταν προβλήματα, (τα οποία) ήταν πολύ φαιδρά και υπόθεση δευτερολέπτων... Ο εργοδηγός ήταν όλη η υπόθεση που έκανε παιχνίδι ... η συμμετοχή των άλλων εργαζόμενων ήταν εντελώς η παρουσία.»

Η ποσότητα και η ποιότητα αυτών των βελτιώσεων, όσο και η ενεργητικότερη συμμετοχή των μελών των ΚΕΠ, μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι αυξήθηκε κατά μήκος του χρόνου, ωστόσο εξακολούθησε να παραμένει σε χαμηλά επίπεδα ενώ ταυτόχρονα η όλη προσπάθεια περιθωριοποιούνταν στο σύνολο του εργοστασίου. Εκεί που αυτή η κατάσταση διαφοροποιήθηκε εν μέρει, ήταν κυρίως στο χώρο της Συντήρησης και των Τελικών Επισκευών, όπου οι βελτιώσεις ήταν πιο σοβαρές αλλά και οι προτάσεις περισσότερες. Το γεγονός αυτό πρέπει να αποδοθεί τόσο στις αυξημένες τεχνικές γνώσεις αυτών των εργαζόμενων που τους επέτρεπαν να ασχοληθούν με σημαντικά προβλήματα, όσο και σ'ότι ήταν εθισμένοι σε καθήκοντα εντοπισμού και επίλυσης παραγωγικών προβλημάτων, τα οποία και εκτελούσαν και πριν αλλά και εκτός αυτής της οργανωτικής δομής.

Τέλος, αν και οι ΚΕΠ είναι τυπικά ανεξάρτητες και εθελοντικές ομάδες, η διεύθυνση μέσω της λειτουργικών στελεχών της παρενέβη άτυπα αλλά συστηματικά στη συγκρότηση, την οργάνωση και την κατεύθυνσή τους, περιορίζοντας σημαντικά την αυτονομία τους, προκειμένου να μη δημιουργηθούν περιοχές εργατικής δραστηριότητας ανεξέλεκτες από τη διεύθυνση. Η όποια υπευθυνότητα παραχωρήθηκε στους εργαζόμενους, λαμβάνει χώρα μέσα σ'ένα πλαίσιο όπου ελέγχονται οι διαδικασίες εκπαίδευσης και ο τυπικός τεχνικός καταμερισμός της εργασίας, ενώ παραμένει αδιαμφισβήτητη η εξουσία της λειτουργικής διεύθυνσης καθώς διατηρεί κεντρικές αρμοδιότητες σε μία σειρά από σημαντικά ζητήματα. Σε τελική ανάλυση οι Κύκλοι δεν είναι παρά συμβουλευτικά όργανα, γεγονός που σημαίνει ότι ουσιαστικά

παράγουν υποδείξεις. Αν μία υπόδειξη των ΚΕΠ θα εφαρμοστεί εξαρτάται από τη Γενική και Τεχνική Διεύθυνση και ανεξάρτητα από το αν το ποσοστό αποδοχής είναι υψηλό ή όχι, το γεγονός αυτό δίνει τη δυνατότητα στη διεύθυνση να κατευθύνει τις δραστηριότητες των εργαζόμενων στα αντικείμενα που απαιτεί, αλλά και να επιβάλει κάποια κριτήρια, μεθόδους και αρχές που θα πρέπει να σέβεται κάθε υπόδειξη αν θέλει να ανταμοιφθεί ηθικά και υλικά και πολύ περισσότερο να εφαρμοστεί. Στη συγκεκριμένη περίπτωση αν και αρχικά το ποσοστό απόρριψης των εργατικών υποδείξεων μέσω των ΚΕΠ ήταν πολύ χαμηλό, γύρω στο 10-15%, εξαιτίας της πολιτικής της διεύθυνσης να μην αποθαρυνθούν οι εργαζόμενοι να συμμετάσχουν στο πρόγραμμα, είχαν ήδη εγκαθιδρυθεί κριτήρια αξιολόγησης για την υλική και ηθική ανταμοιβή, προκειμένου να κατευθυνθούν οι εργατικές προσπάθειες σε βελτιώσεις που θα οδηγούσαν στη μείωση του άμεσου κόστους παραγωγής και σε καλύτερη ποιότητα προϊόντων.

Συνοψίζοντας, οι ΚΕΠ υιοθετήθηκαν από τη Γενική Διεύθυνση του εργοστασίου στα πλαίσια μίας συγκυρίας, όπου είχαν αρχίσει να αναδεικνύονται, οι αρνητικές επιπτώσεις από την προσπάθεια εγκαθίδρυσης ενός δεσποτικού εργοστασιακού καθεστώτος αλλά και οι αντιφάσεις της γενικής στρατηγικής αποειδίκευσης καθώς μετασχηματίζονταν ο χαρακτήρας του ανταγωνισμού στην αγορά. Η διεύθυνση απέβλεπε μέσα από το πρόγραμμα των ΚΕΠ να αλλάξει την καθημερινή εργασιακή νοοτροπία της σύγκρουσης και της αδιαφορίας⁵⁷, ενσωματώνοντας ιδεολογικά μεγαλύτερα τμήματα εργαζόμενων και ταυτόχρονα να αξιοποιήσει τις «αστείρευτες πνευματικές δυνατότητές» τους, μέσα από μία ελεγχόμενη διαδικασία και προς συγκεκριμένες κατευθύνσεις. Αναμφισβήτητη η φιλοσοφία και οι γενικές αρχές των ΚΕΠ, αντιφάσκουν σε σχέση με τη φιλοσοφία της γενικής διευθυντικής στρατηγικής ως προς τον τεχνικό καταμερισμό της εργασίας, κυρίως όσον αφορά τη μεταβίβαση κάποιας υπευθυνότητας αλλά και την απαίτηση για την ανάπτυξη εργατικής δημιουργικότητας και πρωτοβουλίας. Η αντίφαση αυτή, η οποία αντανακλά σε τελική ανάλυση, τις προσπάθειες της διεύθυνσης να αντιμετωπίσει τις αντιφάσεις της γενικής της στρατηγικής, περιορίστηκε σημαντικά από τη συγκεκριμένη μορφή των ΚΕΠ που επιχειρήθηκε να εφαρμοστεί ή που σε τελική ανάλυση διαμορφώθηκε, μειώνοντας τα προβλήματα ενσωμάτωσής της στην ευρύτερη πολιτική. Πράγματι, η περιορισμένη διάχυση της αναγκαίας για τη λειτουργία τους γνώσης, ο κεντρικός ρόλος της λειτουργικής διεύθυνσης, η χρήση κλασικών τεύλοριστικών τεχνικών⁵⁸, η διαμόρφωση της λίστας των υποψήφιων προς επίλυση προβλημάτων από την Τεχνική Διεύθυνση αλλά και η διαμόρφωση τυπικών και άτυπων μηχανισμών ελέγχου της δραστηριότητάς τους, ήταν οι βασικοί παράγοντες που διαμόρφωναν μία ιδιαίτερα συντηρητική εκδοχή τους που περιορίζει στο ελάχιστο τη διαφορά αυτού του προγράμματος από Νεο-Τεύλοριστικές πολιτικές. Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι οι πολιτικές αυτές στη Nissan Ιαπωνίας, που αποτέλεσε και το πρότυπο αυτής της περίπτωσης, παρέχουν μεγαλύτερη υπευθυνότητα και αυτονομία ενώ ταυτόχρονα μεταβιβάζουν και σημαντικότερα επίπεδα γνώσης στους εργαζόμενους, απ'ότι συναντήσαμε στην ελληνική παραγωγική μονάδα (Cusumano, M 1985).

⁵⁷ Που σε μεγάλο βαθμό είχε προκύψει από τη γενική της στρατηγική.

⁵⁸ Οι εργαζόμενοι μέσω των ΚΕΠ, εμπλέκονται σε μηχανισμούς «τελειοποίησης» μίας αλλότριας εργασιακής διαδικασίας, κάνοντας χρήση αρχών και τεχνικών της επιστημονικής διεύθυνσης, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται οι προϋποθέσεις για να τις εσωτερικεύσουν και να τις αφομοιώσουν (Wood, S 1989: 451-2).

Με δεδομένα αυτά τα χαρακτηριστικά, οι ΚΕΠ είχαν μία περιορισμένη διάδοση στα πλαίσια του εργοστασίου, ενώ ουσιαστικά επιβίωσαν για μικρό χρονικό διάστημα, καθώς μέσα στο 1985 είχε κριθεί οριστικά η αποτυχία του προγράμματος. Έτσι εκεί που κυρίως είχαν μία σχετική παρουσία ήταν στα τμήματα που είχαν τις αναγκαίες τεχνικές γνώσεις και εμπειρίες για να ασχοληθούν με τέτοια ζητήματα (Συντήρηση, Τελικές Επισκευές), εκεί όπου λόγω θέσης υπήρχε μία μεγαλύτερη εργατική δέσμευση (Έλεγχος Παραγωγής κ' Ποιότητας) ή εκεί που μπορούσε η διεύθυνση να πιέσει πιο αποτελεσματικά προς αυτήν την κατεύθυνση. Αν και η διεύθυνση συστηματικά προέβαλε στις ανακοινώσεις και τις δημόσιες σχέσεις της το ρόλο αυτού του προγράμματος, οι ΚΕΠ είχαν μία αμελητέα επίδραση στην άμεση βελτίωση της παραγωγικότητας και της ποιότητας, όπως και στη δέσμευση της εργασίας. Οι βασικοί λόγοι θα πρέπει να αναζητηθούν στην έναρξη του προγράμματος σε μία χρονική περίοδο ιδιαίτερης έντασης με το συνδικάτο, με αποτέλεσμα να αντιμετωπίσουν μία ισχυρή συνδικαλιστική αντίδραση και υπονόμευση της λειτουργίας τους, όπως και στη συγκεκριμένη περιοριστική μορφή τους η οποία δεν προσέλκυσε τους εργαζόμενους.

2.2.3.3. Ο Ολικός Έλεγχος Ποιότητας (TQC)

Η κατάρρευση του προγράμματος των ΚΕΠ (1983-85), είχε σαν αποτέλεσμα οι βασικές ανάγκες της παραγωγικής διαδικασίας που είχαν οδηγήσει σ'αυτήν τη διευθυντική επιλογή, να παραμένουν σε μεγάλο βαθμό εκκρεμείς. Τα υπολείμματα των ΚΕΠ που συνέχισαν να λειτουργούν, αλλά και οι περιστασιακές ατομικές και ομαδικές προτάσεις για βελτιώσεις που συνυπήρχαν ήδη παράλληλα με το πρόγραμμα των Κύκλων και συνέχισαν και μετά απ'αυτό, είχαν μία περιθωριακή λειτουργία στο σύνολο της παραγωγικής διαδικασίας. Αν και απολάμβαναν της υποστήριξης της Γενικής Διεύθυνσης, η περιστασιακή τους ύπαρξη, η περιορισμένη τους διάδοση και η λειτουργία τους έξω από κάποιες τυπικές οργανωτικές δομές, είχαν σαν αποτέλεσμα μία μικρή συμβολή στην αντιμετώπιση των αντιφάσεων της γενικής διευθυντικής στρατηγικής. Ωστόσο η Γενική Διεύθυνση συνέχισε να πατρонаρεί αυτές τις προσπάθειες, τόσο για λόγους δημόσιων σχέσεων, καθώς θεωρούνταν ιδιαίτερα πρωτοπόρες και καινοτόμες, όσο και γιατί πίστευε ότι αν τις διατηρούσε έστω και σ'αυτήν την περιθωριακή μορφή, σε κάποια ευνοϊκή συγκυρία θα μπορούσε πιο εύκολα να τις αναπτύξει.

Μετά τα μέσα της δεκαετίας του '80, καθώς η αγορά όλο και με αυξημένους ρυθμούς πίεζε για την αναβάθμιση της ποιότητας, η διεύθυνση όπως είδαμε κινήθηκε σταδιακά προς μία αυστηρή τυποποίηση της εργασίας και μία ανάπτυξη του αυτοματισμού. Οι επιλογές της αυτές που οδηγούσαν σε μία πιο ακραία θέση τη στρατηγική της για τον τεχνικό καταμερισμό της εργασίας, ήταν φυσικό να εντείνουν τις συνέπειες των αντιφάσεών τους. Αν και παράλληλα οι σχέσεις της διεύθυνσης με το εργοστασιακό σωματείο είχαν αρχίσει να βελτιώνονται, διαμορφώνοντας ένα πιο ηγεμονικό/ συναινετικό εργοστασιακό καθεστώς, οι συσσωρευόμενες επιπτώσεις του κατακερματισμού, της επαναληπτικότητας, της απλοποίησης και της τυποποίησης της εργασίας, συνέχισαν να λειτουργούν ανασταλτικά απέναντι σε πολλούς στόχους της Γενικής και Τεχνικής Διεύθυνσης.

Ήδη προς τα τέλη της δεκαετίας του '80, όταν ο οξύτατος εσωτερικός και διεθνής ανταγωνισμός είχε «καταστήσει την Ποιότητα του προϊόντος και των υπηρεσιών πρωταρχική προϋπόθεση για τη διατήρηση και περαιτέρω αύξηση των

πωλήσεων»⁵⁹, ενώ ο κρατικός προστατευτισμός είχε περιοριστεί σημαντικά με προοπτική ελαχιστοποίησής του, η Γενική Διεύθυνση άρχισε να αξιολογεί τις αρχές και τις πρακτικές του Ολικού Ελέγχου Ποιότητας (TQC), εξετάζοντας το ενδεχόμενο συστηματικής προσαρμογής τους στη γενική της πολιτική, προκειμένου να αντιμετωπίσει πιο αποτελεσματικά μία σειρά από παραγωγικά ζητήματα που είχαν επιπτώσεις σε τελική ανάλυση στην κερδοφορία της μονάδας. Αποκορύφωμα αυτής της προσπάθειας αποτέλεσε η διοργάνωση μίας τετράμηνης Περιόδου Ποιότητας το β' εξάμηνο του 1991 που θεωρήθηκε «κλειδί για την επιβίωση και περαιτέρω ανάπτυξη της Εταιρείας»⁶⁰.

Αναγνωρίζοντας η Γενική και Τεχνική Διεύθυνση το σημαντικό άμεσο κόστος για την αντιμετώπιση όσων προβλημάτων ποιότητας εντοπίζονται εντός παραγωγικής διαδικασίας, αλλά και του έμμεσου κόστους στα πλαίσια του ανταγωνισμού της αγοράς, για όσα ελαττώματα είναι μη αναστρέψιμα ή μη εντοπίσιμα, εκτίμησε ότι δεν μπορούσε να τα αντιμετωπίσει αποτελεσματικά και ολοκληρωτικά με βάση τις υπάρχουσες πολιτικές και την οργάνωση των εργασιακών θέσεων και καθηκόντων. Προκειμένου να μειωθούν σημαντικά τα παραγωγικά προβλήματα θεωρήθηκε ότι οι εργαζόμενοι έπρεπε να διαμορφώσουν μία ευέλικτη εργασιακή συμπεριφορά, να αυξηθεί η εργασιακή πειθαρχία τους δηλαδή η πιστή τήρηση των διαδικασιών και των προτύπων (ΦΑΕ), να βελτιωθεί η συνεργασία μεταξύ γειτονικών θέσεων εργασίας, να αναβαθμιστούν οι τεχνικές τους ικανότητες και η αυτενέργειά τους, και τέλος να διατηρηθεί σε υψηλά επίπεδα η δέσμευση και η ενσωμάτωσή τους στην εταιρεία⁶¹. Όπως είναι φανερό πολλά απ'αυτά τα παραγωγικά προβλήματα ήταν αποτελέσματα του κατακερματισμού και της τυποποίησης της εργασίας και άρα δεν μπορούσαν να αντιμετωπιστούν ικανοποιητικά στα πλαίσια μίας αμετάβλητης τέτοιας πολιτικής.

Η προσπάθεια της Περιόδου Ποιότητας ήταν επομένως μία ακόμα προσπάθεια της διεύθυνσης για την αντιμετώπιση των αντιφάσεων της γενικής της στρατηγικής, και χαρακτηρίζονταν από μία αντίληψη για το «σταδιακό κτίσιμο της ποιότητας σε κάθε βήμα της παραγωγικής διαδικασίας και τη συμμετοχή όλων στις διαδικασίες του Ελέγχου Ποιότητας με στόχο την πλήρη ικανοποίηση του πελάτη»⁶². Ο έλεγχος της Ποιότητας με βάση αυτήν την αντίληψη, επιχειρείται να μην αποτελέσει πλέον αποκλειστικό αντικείμενο μίας κατηγορίας ελεγκτών, αλλά να μεταβιβαστεί μία μερική υπευθυνότητα σε κάθε άμεσο παραγωγό, ενώ ταυτόχρονα η ποιότητα δεν καλύπτει μόνο την ποιότητα του προϊόντος, αλλά γενικότερα την ποιότητα εργασίας και άρα αναφέρεται στο σύνολο των δραστηριοτήτων.

Αρχικά διαμορφώθηκε επομένως μία πολιτική για τη σταθεροποίηση της εταιρείας σ'ένα στάδιο εξέλιξης της ποιότητας που κυρίως χαρακτηρίζεται από την εθελοντική εξασφάλισή της απ'όλους τους εργαζόμενους. Χαρακτηριστικές είναι οι αναφορές του Γενικού Διευθυντή:

«Η πολιτική αυτή βασίστηκε πάνω στην πεποίθηση μάς ότι, χωρίς την εθελοντική συμμετοχή των εργαζόμενων, ήταν αδύνατη η επιτυχής

⁵⁹ Χαιρετισμός του Προέδρου της Εταιρείας, στο Β' Συνέδριο Ποιότητας (24/1/92).

⁶⁰ Χαιρετισμός του Προέδρου της Εταιρείας στο Β' Συνέδριο Ποιότητας (24/1/92).

⁶¹ Ομιλία του Γενικού Διευθυντή στο Β' Συνέδριο Ποιότητας (24/1/92).

⁶² Ομιλία της προϊσταμένης του Ελέγχου Ποιότητας στο Β' Συνέδριο Ποιότητας της Εταιρείας (24/1/92).

αντιμετώπιση των ανταγωνιστών μας. Για την υλοποίηση της πιο πάνω πολιτικής έπρεπε:

- Να καθοριστούν **πρότυπα** σ'όλα τα στάδια εργασίας. Δηλαδή πρότυπα για την ποιότητα του προϊόντος, τη σχεδίαση, τις μεθόδους παραγωγής και εργασίας, τα βοηθητικά μέσα, τον έλεγχο επί των γραμμών και για τον εξοπλισμό και τα μηχανήματα.
- Να **εκπαιδευτούν** οι εργαζόμενοι έτσι ώστε να είναι σε θέση να επισημαίνουν, να αναλύουν και να λύνουν προβλήματα
- Να υπάρξει **διοικητικό κανάλι** για την αποτελεσματική υλοποίηση των προτάσεων των εργαζόμενων.
- Προπάντων, όμως, έπρεπε να βρεθεί τρόπος για να αλλάξει η **νοοτροπία των εργαζόμενων**, έτσι ώστε να υπάρχει απόλους η εθελοντική συμμετοχή τους στις δραστηριότητες του ελέγχου ποιότητας της εργασίας τους»⁶³.

Η διοργάνωση της Περιόδου Ποιότητας ξεκίνησε τον Ιούνιο του 1991 από μία επιτροπή στελεχών της εταιρείας, η οποία διαμόρφωσε την οργανωτική της δομή, δημιούργησε τα συνθήματα της Περιόδου, το χρονοδιάγραμμα και τον τρόπο υλοποίησής της, στηριζόμενη στην Θεωρία του Ολικού Ελέγχου Ποιότητας. Προκειμένου να επιτευχθούν οι παραπάνω στόχοι υλοποίησης αυτής της πολιτικής, επιδιώχθηκε η πλήρης ενημέρωση των εργαζόμενων και του συνδικάτου για το περιεχόμενο και τους στόχους της Περιόδου⁶⁴, ενθαρρύνθηκε η εθελοντική συμμετοχή των εργαζόμενων χωρίς την ύπαρξη υλικών κινήτρων, ενώ οι αξιολογήσεις των προσπαθειών έγιναν με βάση την ομάδα και τη συμβολή τους στον καθορισμό προτύπων, ενώ ταυτοχρονα επιδιώχθηκε να δοθεί προτεραιότητα στην αντιμετώπιση των προτάσεων των εργαζόμενων από την ιεραρχία και η δυνατότητα επίλυσης και υλοποίησης των προτάσεων από τους ίδιους.

Με βάση αυτή τη λογική η Περίοδος Ποιότητας διαρθρώθηκε κατά μήκος τριών αξόνων, που η ανάλυσή τους οδήγησε σε οκτώ επί μέρους θέματα-στόχους⁶⁵. Ο πρώτος άξονας ήταν η **τακτοποίηση** και στόχευε τη δημιουργία σε κάθε εργαζόμενο άνετου χώρου, κατάλληλων συνθηκών εργασίας με την παροχή των απαραίτητων μέσων προκειμένου να γίνει πιο εύκολη η εκτέλεση των εργασιακών συνθηκών. Η τακτοποίηση περιέλαβε τρεις επί μέρους στόχους, **την τακτοποίηση του χώρου εργασίας, την τακτοποίηση των υλικών εργασίας και την τακτοποίηση του εξοπλισμού**. Ο δεύτερος άξονας αφορούσε την **τήρηση**, προκειμένου κάθε εργαζόμενος να διατηρήσει την καλή κατάσταση στην οποία βρέθηκε μετά την τακτοποίηση, να εφαρμόσει τους κανόνες υγιεινής και ασφάλειας και να εργάζεται ακολουθώντας ακριβώς τη μέθοδο εργασίας που προβλέπεται από τα ΦΑΕ. Οι δύο στόχοι αυτού του άξονα ήταν **η τήρηση των κανόνων ασφαλείας και υγιεινής και η τήρηση των φύλλων ανάλυσης εργασίας**. Τέλος ο τρίτος άξονας της Περιόδου ήταν ο **Έλεγχος**, με τον οποίο ο κάθε εργαζόμενος ελέγχει τον εαυτό του με στόχο να παραδίνει σωστό προϊόν στον επόμενο εργαζόμενο, τον οποίο και θεωρεί πελάτη του.

⁶³ Ομιλία του Γενικού Διευθυντή στο Β'Συνέδριο Ποιότητας, για τη Φιλοσοφία της Περιόδου Ποιότητας (24/1/92).

⁶⁴ Σ'αντίθεση με την τακτική που ακολούθησε η Διεύθυνση όταν εισήγαγε τους Κύκλους Ελέγχου Ποιότητας.

⁶⁵ Ομιλία της Προϊσταμένης Ποιοτικού Ελέγχου στο Β'Συνέδριο Ποιότητας, για τη Δομή της Περιόδου (24/1/92).

Οι τρεις επιμέρους στόχοι αυτού του άξονα, ήταν ο έλεγχος των υλικών, ο έλεγχος του εξοπλισμού και ο έλεγχος του αποτελέσματος της εργασίας.

Έτσι οι εργαζόμενοι χωρίστηκαν σε ομάδες των 10-15 ατόμων⁶⁶, ορίστηκαν αρχηγοί των ομάδων, και κλήθηκαν να υλοποιήσουν το πρόγραμμα, έχοντας στη διάθεσή τους μία εβδομάδα για κάθε επιμέρους στόχο. Στη διάρκεια αυτής της εβδομάδας κατέγραφαν τα προβλήματα που εντόπιζαν σε σχέση με τον κάθε στόχο, επέλυαν άμεσα όσα μπορούσαν και πρότειναν λύσεις για τα υπόλοιπα. Τα προβλήματα που απαιτούσαν περισσότερο χρόνο και ιδιαίτερη αντιμετώπιση τα αναλάμβανε μία επιτροπή στελεχών της εταιρείας που μετά από επεξεργασία προωθούσε την επίλυσή τους. Μετά το τέλος κάθε εβδομάδας-στόχου τις ομάδες επισκέπτονταν οι επιτροπές αξιολόγησης της παραγωγικής μονάδας με στόχο τον έλεγχο των Προτύπων κάθε εβδομάδας, τη σχεδίαση νέων προτύπων όπου ήταν αναγκαία και τη βαθμολόγηση της αποτελεσματικότητας των ομάδων. Τέλος τις τελευταίες τρεις εβδομάδες της Περιόδου επιχειρήθηκε η κατασκευή τριών αυτοκινήτων χωρίς λάθη, με απόλυτη τήρηση των διαδικασιών και προτύπων, υπό την επίβλεψη των στελεχών της μονάδας, προκειμένου να απομονωθούν τα λάθη σχεδίασης της παραγωγής από τα λάθη της εργασίας.

Πριν όμως προχωρήσουμε στα αποτελέσματα αυτής της Περιόδου Ποιότητας και προκειμένου να μπορέσουμε να τα ερμηνεύσουμε, θα πρέπει να αναλύσουμε τη σχέση της παραγωγικής αντίληψης που διαπερνούσε αυτό το πρόγραμμα, με τη γενική διευθυντική στρατηγική ως προς τον τεχνικό καταμερισμό της εργασίας. Θεωρώντας ότι το επιδιωκόμενο περιεχόμενο-σχεδιασμός των εργασιακών καθηκόντων αντανακλούν σε μεγάλο βαθμό τη φιλοσοφία αυτής της προσπάθειας, μπορούμε να προβούμε σε μία ανάλυση του με βάση τις κατηγορίες που ήδη έχουμε χρησιμοποιήσει για τη διάγνωση της κατεύθυνσης της διευθυντικής στρατηγικής.

Έτσι όσον αφορά το πεδίο των εργασιακών καθηκόντων, μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι παραμένει κατακερματισμένο και με υψηλή επαναληπτικότητα, αλλά ταυτόχρονα στα πλαίσια του ίδιου κύκλου εργασίας επιδιώκεται να αποκτήσει επιπλέον μία σειρά από διαφορετικές αρμοδιότητες. Καταρχήν επιδιώκεται να μεταβιβαστεί ένα μέρος της ευθύνης για τον έλεγχο της τροφοδοσίας των υλικών στις θέσεις εργασίας, προκειμένου να αποφευχθούν οι συχνές καθυστερήσεις ή απώλειες παραγωγής που οφείλονταν σε ακαμψίες του συστήματος τροφοδοσίας και ιδιαίτερα στη διαδικασία ανατροφοδότησής του με πληροφορίες. Ταυτόχρονα οι εργαζόμενοι της παραγωγής θα πρέπει να μεριμνούν για τη σωστή λειτουργία και τον έλεγχο του μηχανολογικού εξοπλισμού, την πρωτογενή συντήρηση του εξοπλισμού τους και τη συγκέντρωση στοιχείων για την κατάρτιση των προγραμμάτων περιοδικής και προληπτικής συντήρησης, αναλαμβάνοντας έτσι κάποιες αρμοδιότητες και από το χώρο της συντήρησης. Τέλος, ο έλεγχος του αποτελέσματος της εργασίας τους αποτελεί πλέον εργασιακό τους καθήκον προκειμένου να διασφαλιστεί η ποιότητα και να περιοριστούν οι θέσεις ελεγκτών και επισκευαστών.

Παράλληλα, η πολυπλοκότητα αυτών των εργασιών όσο και η χρονική διάρκεια για την απόκτηση των αναγκαίων τεχνικών γνώσεων, τυπικά δε φαίνεται να διαφοροποιούνται από την προηγούμενη κατάσταση. Οι θέσεις εργασίας παραμένουν ανειδίκευτες και οι νέοι εργαζόμενοι εξακολουθούν να χρειάζονται μόλις μία στοιχειώδη εκπαίδευση για να μπορέσουν να τις επανδρώσουν. Επομένως η γενική πολιτική της διεύθυνσης για την απεξάρτηση της εταιρείας από τις ειδικότητες και τις εξειδικευμένες τεχνικές γνώσεις των εργαζόμενων σαφώς δεν υπονομεύθηκε στα πλαίσια αυτής της Περιόδου. Ωστόσο, η προσπάθεια να μεταβιβαστούν στις θέσεις παραγωγής οι παραπάνω αρμοδιότητες, προϋποθέτει καταρχήν ανειδίκευτους

⁶⁶ Στο σύνολο της παραγωγικής μονάδας, συγκροτήθηκαν 39 ομάδες εργαζομένων, των 10-15 ατόμων.

εργαζόμενους αλλά ιδιαίτερα έμπειρους και με αυξημένες τεχνικές δεξιότητες, προκειμένου να δημιουργούν ή να διατηρούν μέσα στον κύκλο εργασίας τους, τις χρονικές προϋποθέσεις ελέγχου και διορθωτικής παρέμβασης. Παράλληλα η εταιρεία αφιέρωσε αρκετό χρόνο και χρήμα κυρίως από τα τέλη της δεκαετίας του '80 και μετά⁶⁷, αλλά και στα πλαίσια αυτής της Περιόδου, προκειμένου να αναπτύξει τόσο κάποιες τεχνικές δεξιότητες, ικανότητες διάγνωσης προβλημάτων, αλλά κυρίως τις κοινωνικές ικανότητες της συνεργασίας γειτονικών θέσεων και της αυτενέργειας μέσα σε ελεγχόμενες διαδικασίες.

Τέλος, όσον αφορά την **αυτονομία** στην εκτέλεση των εργασιακών καθηκόντων, η φιλοσοφία της Περιόδου Ποιότητας είναι σαφής, καθώς αναμένεται από τους εργαζόμενους «να δουλεύουν με πειθαρχία, δηλαδή να τηρούν πιστά τις διαδικασίες, τα πρότυπα και τα Φύλλα Ανάλυσης Εργασίας»⁶⁸. Η τήρηση αλλά και η ανατροφοδότηση των προτύπων, αποτέλεσε έναν από τους κεντρικούς στόχους της Περιόδου, καθώς η διεύθυνση σε αρμονία με τη γενική της στρατηγική, θεωρούσε ότι η τυποποίηση της εργασίας είναι ο μοναδικός τρόπος για την παραγωγή ποιοτικών προϊόντων κάτω από ελεγχόμενες διαδικασίες. Οι αναφορές της Προϊσταμένης του Ελέγχου Ποιότητας είναι αντιπροσωπευτικές αυτής της αντίληψης για την αυτονομία των εργασιακών καθηκόντων:

«Κάθε εργαζόμενος **χρειάζεται** κάποια μέθοδο εργασίας για να μπορέσει να παράγει σωστό προϊόν. Σαν μέθοδο εργασίας εννοούμε τον τρόπο εργασίας, αλλά και τα εργαλεία και τα υλικά και τους κανόνες ασφαλείας, και τον τρόπο αντιμετώπισης προβλημάτων που παρουσιάζονται συχνά. Αυτά όλα είναι καταγραμμένα στα ΦΑΕ. Η γνώση, τήρηση και συνεχής ενημέρωση των ΦΑΕ είναι:

- **μοναδικός δρόμος για τον εντοπισμό προβλημάτων στην παραγωγή για τη σωστή και άμεση αντιμετώπισή τους**
- προϋπόθεση για **σταθερή ποιότητα**
- έχει σαν συνέπεια λιγότερες καταστροφές υλικών
- και κάνει την εργασία πιο εύκολη, διότι είναι **τυποποιημένη.**»⁶⁹

Ωστόσο, η διεύθυνση είχε αναγνωρίσει πλέον ότι η ακραία εφαρμογή της τυποποίησης της εργασίας και αδύνατη είναι αλλά και σημαντικά παραγωγικά προβλήματα είχε δημιουργήσει. Προκειμένου να αντιμετωπιστούν ελεγχόμενα, οι αντιφάσεις αυτής της πολιτικής, η διεύθυνση αναζήτησε την ενεργή εκδήλωση και αυτενέργεια της εργατικής γνώσης και εμπειρίας, μέσα όμως από συγκεκριμένες διαδικασίες, με τελικό σκοπό να αναθεωρηθούν και να ανατροφοδοτηθούν τα πρότυπα και τα ΦΑΕ. Επομένως ακόμα και εκεί όπου η διευθυντική αυτή αντίληψη θεωρεί αναγκαία την εργατική γνώση και συμμετοχή, καταλήγει ότι αυτή θα πρέπει να τυποποιηθεί να μετατραπεί σε πρότυπο, να ανατροφοδοτήσει τα ΦΑΕ, τα οποία σε τελική ανάλυση θα συνεχίζουν να αποτελούν το μοναδικό επιτρεπόμενο τρόπο εργασίας, με αναθεωρημένο αυτήν τη φορά περιεχόμενο.

⁶⁷ Εννοούμε τρεις μεγάλες εκπαιδευτικές περιόδους, στις οποίες αναλυτικότερα θα αναφερθούμε στην αντίστοιχη ενότητα.

⁶⁸ Ομιλία του Γενικού Διευθυντή, στο Β' Συνέδριο Ποιότητας, με θέμα την "Φιλοσοφία της Περιόδου Ποιότητας" (24/1/92).

⁶⁹ Ομιλία της Προϊσταμένης Ελέγχου Ποιότητας, στο Β' Συνέδριο Ποιότητας, με θέμα "Η Δομή της Περιόδου Ποιότητας" (24/1/94).

Συνοψίζοντας επομένως τη διευθυντική αντίληψη αυτής της Περιόδου Ποιότητας, μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι δεν αναιρεί σε καμία περίπτωση τη γενική στρατηγική της όσον αφορά τον τεχνικό καταμερισμό της εργασίας. Το αντικειμενικό περιεχόμενο των εργασιακών καθηκόντων συνεχίζει να παραμένει κατακερματισμένο, υψηλά επαναληπτικό, με περιορισμένη πολυπλοκότητα και αυτονομία. Ωστόσο, προκειμένου η διεύθυνση να αντιμετωπίσει συστηματικά τις παραγωγικές και κοινωνικές αντιφάσεις αυτής της στρατηγικής, προσπαθεί να μεταβιβάσει στις θέσεις παραγωγής αρμοδιότητες ελέγχου, όσον αφορά την τροφοδοσία τους με υλικά, τη συντήρηση του εξοπλισμού τους και την ποιότητα της εργασίας τους, ενώ ταυτόχρονα επιχειρεί να αναπτύξει και να κατευθύνει την ομαδική εργασία και πρωτοβουλία σε ελεγχόμενα διοικητικά κανάλια, με τελικό σκοπό να ανατροφοδοτηθούν τα πρότυπα.

Τα αποτελέσματα⁷⁰ αυτής της Περιόδου Ποιότητας, όσον αφορά την αλλαγή της εργασιακής νοοτροπίας αλλά και των επιπτώσεων στην ποιότητα, είναι ενδεικτικά τόσο των αντιφάσεων και των παραγωγικών προβλημάτων που δημιουργούσε η άκαμπτη εφαρμογή της γενικής διευθυντικής στρατηγικής, όσο και των περιορισμένων και μερικών δυνατοτήτων που παρείχαν οι νέες πρακτικές για την αντιμετώπιση αυτών των αντιφάσεων.

Έτσι στη διάρκεια των οκτώ εβδομάδων, αναφέρθηκαν από τις 39 ομάδες στο σύνολο του εργοστασίου, 770 προβλήματα σχετικά με τους οκτώ στόχους της περιόδου, τα περισσότερα από τα οποία ήταν απλά έως στοιχειώδη, αν και σχετικά σημαντικά όμως για τις επί μέρους εργασιακές διαδικασίες. Ο Μ.Ο των προβλημάτων που εντοπίστηκαν ανά ομάδα σε κάθε συγκεκριμένο θέμα-στόχο, ήταν περίπου 2,5, λίγο μεγαλύτερο δηλαδή από το αντίστοιχο μέγεθος (2) που είχαν να παρουσιάσουν οι ΚΕΠ την περίοδο 1983-85, αλλά εξαιτίας της μαζικής συμμετοχής των εργαζόμενων και των πολλών θεμάτων που τέθηκαν σε κάθε ομάδα, οδήγησαν σ'ένα αρκετά εντυπωσιακό συνολικό μέγεθος προβλημάτων που εντοπίστηκαν να υποβόσκουν στα πλαίσια της εργασιακής διαδικασίας. Από το σύνολο αυτών των προβλημάτων τα περισσότερα απλά (72%) επιλύθηκαν οριστικά, το 11% είναι σε εξέλιξη επίλυσης, ενώ το 17% αν και αναγνωρίστηκαν σαν προβλήματα, εκκρεμούν. Αλλά ακόμα και από τα απλά προβλήματα που επιλύθηκαν οριστικά στα πλαίσια αυτής της Περιόδου, μόλις το ένα τρίτο επιλύθηκε από τις ομάδες, με τη συνδρομή μάλιστα και της Λειτουργικής Διεύθυνσης. Είναι φανερό επομένως, ότι οι δραστηριότητες των εργαζόμενων στα πλαίσια αυτής της περιόδου, κινήθηκαν κυρίως προς τη διάγνωση και ανάδειξη των παραγωγικών προβλημάτων, ενώ οι δυνατότητες τους για παρέμβαση επίλυσης φάνηκαν μάλλον περιορισμένες.

Αν και η επίλυση αυτών των προβλημάτων, άμεσα είχε θετικές επιπτώσεις στην ποιότητα, τον εξοπλισμό και τις συνθήκες εργασίας, το μεγαλύτερο μέρος της διευθυντικής δραστηριότητας στα πλαίσια αυτής της Περιόδου, κατευθύνθηκε ουσιαστικά προς την ιδεολογική δέσμευση και ενσωμάτωση των εργαζόμενων στην κουλτούρα της οργάνωσης. Η ανάδειξη και η σύνδεση της ποιότητας με την επιβίωση της εταιρείας, επέτρεψε στη διεύθυνση να μετατρέψει το λόγο για την ποιότητα στον κυρίαρχο λόγο της οργάνωσης. Ο νέος αυτός κυρίαρχος λόγος της οργάνωσης, εξαιτίας της "αντικειμενικής του αλήθειας", δημιουργεί τις προϋποθέσεις και τα κίνητρα για μία αλλαγή της εργασιακής συμπεριφοράς, προς μία περισσότερο ευέλικτη κατεύθυνση, ανάλογα τις απαιτήσεις του παραγωγικού συστήματος, ενώ ταυτόχρονα καθιστά αδιαμφισβήτητη αρχή, την αναγκαιότητα της τυποποίησης της εργασίας.

⁷⁰ Όπως προκύπτουν μέσα από τα στοιχεία που συνέλεξε η Τεχνική Διεύθυνση κατά τη διάρκεια αυτής της Περιόδου.

Ο Γενικός Διευθυντής του εργοστασίου αναρωτώμενος στο τέλος της Περιόδου ποια ήταν εκείνα τα στοιχεία των νέων πρακτικών που οδήγησαν σε μία βελτίωση της ποιότητας από VES=17.5 τον Αύγουστο, σε VES=12.4 το Δεκέμβρη, αλλά και στην επίτευξη πειραματικά ελεγχόμενης παραγωγής αυτοκινήτων με VES=2, καταλήγει σε δύο παράγοντες:

«**Πρώτον:** Η αλλαγή νοοτροπίας, αλλαγή που αφορά και τα στελέχη και τους εργαζόμενους της εταιρείας.

Τα μεν στελέχη εγκαταλείπουν σταδιακά τις παλιές αντιλήψεις για το πως πρέπει να διοικείται το προσωπικό, σταματούν να θεωρούν τους εργαζόμενους αντίπαλους πάνω στους οποίους, ασκώντας το διευθυντικό δικαίωμα, πρέπει να επιβληθούν....Όλα αυτά συμβαίνουν γιατί υπάρχει η πεποίθηση στα στελέχη της εταιρείας, ότι **μόνο με την ανύψωση της ποιότητας εργασίας των εργαζόμενων που επιτυγχάνεται με την πιο πάνω αντίληψη και συμπεριφορά τους, θα διευκολυνθεί και η δική τους εργασία.**

Ο εργαζόμενος από την άλλη πλευρά...αποστολή του δε θεωρεί να δώσει την ποσότητα που απαιτείται και μόνο, αλλά ανησυχεί και για την ποιότητα του προϊόντος, και για το κόστος και για το χρόνο παράδοσης, ελέγχοντας ο ίδιος το αποτέλεσμα της εργασίας του. Του δίνεται έτσι η δυνατότητα να βελτιώσει από μόνος του τις συνθήκες εργασίας του, να κάνει τη δουλειά του λιγότερο κουραστική και πιο ασφαλή, νιώθοντας παράλληλα ευχαρίστηση από την υλοποίηση των ιδεών του. Ο προϊστάμενος του είναι εκεί, να τον βοηθήσει με τις γνώσεις του, την πείρα του και την εξουσία που έχει, σε αυτή την προσπάθεια.

Από τα πιο πάνω είναι φανερό ότι η αλλαγή νοοτροπίας μετασηματίζει τις σχέσεις ανάμεσα στις βαθμίδες της ιεραρχίας, κάνοντας τη συνεργασία μεταξύ τους αναπόσπαστο στοιχείο της καθημερινής εργασίας αφού ο στόχος είναι κοινός «η επιβίωση της εταιρείας».

Δεύτερον: καθορισμός προτύπων για όλες τις διαδικασίες της εταιρείας συνδυαζόμενες με την πιστή τήρησή τους.

Με τα αυτοκίνητα χωρίς λάθη, προσπαθήσαμε να απομονώσουμε τα ελαττώματα που οφείλονται στη σχεδίαση. Και αυτό επιτεύχθηκε με τη στενή παρακολούθηση όλης της διαδικασίας συναρμολόγησης από ομάδα στελεχών και την επιβεβαίωση της πιστής τήρησης των προτύπων Το αποτέλεσμα, λοιπόν, ήταν πολύ ενδιαφέρον: VES 2!

Το αβίαστο συμπέρασμα από το γεγονός αυτό είναι ότι σε διαδικασίες ελεγχόμενες, σε διαδικασίες δηλαδή, για τις οποίες υπάρχουν πρότυπα τα οποία τηρούνται, δεν υπάρχει απόκλιση. Και αντίθετα, δεν υπάρχει άλλος τρόπος για την εξασφάλιση της σταθερότητας της ποιότητας από τον καθορισμό προτύπων και την εξασφάλιση της τήρησής τους».

Αν και έναν παρόμοιο διευθυντικό λόγο, έχουμε συναντήσει και στην περίπτωση του προγράμματος των ΚΕΠ, η Περίοδος του Ολικού Ελέγχου Ποιότητας,

που θα μπορούσε να θεωρηθεί σε κάποιο βαθμό συνέχεια εκείνης της προσπάθειας⁷¹, φαίνεται να παρουσίασε μεγαλύτερη επιτυχία στην αντιμετώπιση των αντιφάσεων της γενικής στρατηγικής. Μέσα σ'ένα συνεργατικό/ήγεμονικό εργοστασιακό καθεστώς, η οικειοποίηση και χρήση της εργατικής γνώσης και εμπειρίας μέσα από ελεγχόμενες διαδικασίες όπως και η ανάπτυξη μίας ιδεολογίας συμμετοχής, είχαν περισσότερες πιθανότητες επιβίωσης, ανάπτυξης και συνύπαρξης με τη στρατηγική κατεύθυνση του κατακερματισμού και της τυποποίησης των εργασιών, ενώ οι πιέσεις της αγοράς που είχαν γίνει πια εμφανείς και στους εργαζόμενους, χρησιμοποιήθηκαν με αριστοτεχνικό τρόπο από τη διεύθυνση για να αποσπαστεί η συναίνεση του εργατικού δυναμικού.

2.2.4. Οι Περιορισμοί της Διευθυντικής Στρατηγικής: Η Ειδικευμένη Εργασία και η Περίπτωση της TPIM-3.

Η γενική διευθυντική στρατηγική ως προς τον τεχνικό καταμερισμό της εργασίας, είδαμε ότι χαρακτηρίζεται από τις βασικές αρχές του 'Αμεσου Ελέγχου, αν και η μορφή της είχε ενσωματώσει αρκετά συναινετικά και συμμετοχικά στοιχεία σε μία προσπάθεια να αντιμετωπίσει τις παραγωγικές ακαμψίες που προέρχονταν από τις αντιφάσεις της. Διερευνώντας ωστόσο κάποιος, την παραγωγική αυτή μονάδα, θα μπορούσε ίσως να εντοπίσει κάποιες «νησίδες» της εργασιακής διαδικασίας, όπου αυτή η γενική διευθυντική στρατηγική δεν είχε ισχύ. Τέτοιες περιπτώσεις ήταν οι διάφορες μικρές ομάδες ειδικευμένης εργασίας που επάνδρωναν θέσεις σε διαφορετικά τμήματα της εργασιακής διαδικασίας, όπως και ένα μικρό παραγωγικό τμήμα όπου γίνονταν από ανειδίκευτους εργαζόμενους η σχεδόν χειροποίητη συναρμολόγηση ενός πολυτελούς μοντέλου παραγωγής.

Η συνηθισμένη ερμηνεία, στα πλαίσια αυτής της φιλολογίας, για τη διαφοροποίηση των διευθυντικών πολιτικών κατά μήκος διαφορετικών κατηγοριών εργαζομένων στα πλαίσια της ίδιας οργάνωσης, χρησιμοποιεί το αναλυτικό σχήμα «κέντρου-περιφέρειας». «Κεντρικοί» θεωρούνται οι εργαζόμενοι οι οποίοι εξαιτίας των ιδιαίτερα αναγκαίων τεχνικών τους γνώσεων, της συμβολής τους στην άσκηση της διευθυντικής εξουσίας ή της ισχύος της αντίστασής τους, ανάγκασαν τη διεύθυνση να τους μεταχειριστεί με μία διαφοροποιημένη⁷² στρατηγική που τους εξασφάλιζε σε μεγαλύτερο βαθμό ασφάλεια, απολαβές και γόητρο, επιτρέποντας έτσι στη διεύθυνση να αντιμετωπίσει κάποιες από τις ακαμψίες της γενικής της στρατηγικής (Friedman, A 1977β).

Αν και δε θα αμφισβητήσουμε την ισχύ αυτής της γενικής θέσης, η οποία άλλωστε και θα επαληθευθεί στη δεύτερη περιπτωσιακή μας μελέτη, στη συγκεκριμένη περίπτωση οι διαφορετικές διευθυντικές πολιτικές ως προς τον τεχνικό καταμερισμό αυτών των φάσεων της εργασιακής διαδικασίας, φαίνονται να οφείλονται κυρίως σε αντικειμενικές, ιδιαίτερες παραγωγικές συνθήκες και απαιτήσεις, που απέτρεπαν για λόγους αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας, την εφαρμογή της γενικής διευθυντικής στρατηγικής. Με άλλα λόγια πρόκειται περισσότερο για περιορισμούς-οροθετήσεις της γενικής διευθυντικής στρατηγικής όσον αφορά το πεδίο εφαρμογής της, που ανάγκασαν τη διεύθυνση να διαφοροποιήσει έστω και μερικά την πολιτική

⁷¹ Σε μία ακόμα μελέτη αυτής της Περιόδου Ποιότητας (Καραγεωργίου, A 1993:261-266) λανθασμένα ταυτίζεται αυτή η προσπάθεια με τις πρακτικές των ΚΕΠ, καταλήγοντας μάλιστα να υποστηρίξει ότι «αλλάζουν το συσχετισμό δυνάμεων στη γνώση».

⁷² 'Ως προς τους υπόλοιπους εργαζόμενους οι οποίοι θεωρούνται "περιφερειακοί".

της, παρά για πρωτογενή διευθυντική προσπάθεια διαμόρφωσης κατηγοριών "κεντρικών" εργαζόμενων, ή για μία ιδιαίτερα ισχυρή εργατική αντίσταση που συγκρότησε τέτοιες ομάδες.

Έτσι όσον αφορά την ειδικευμένη ή ημί-ειδικευμένη εργασία, ήδη έχουμε αναφέρει ότι αποτελεί ένα μικρό μέρος του συνόλου των εργαζόμενων που αποτελούν το αντικείμενο αυτής της έρευνας. Θα μπορούσε δε να διακριθεί στις ειδικευμένες ομάδες εκείνες που ασκούν άμεσα καθήκοντα μορφοποίησης σε θέσεις εργασίας επάνω στη γραμμή παραγωγής ή που άμεσα συνδέονται μ'αυτήν, όπως οι οκτώ (8) φανοποιό-λαμαρινάδες στη Metal και μερικοί στο βαφείο, οι δέκα έξι (16) βαφείς στις δύο γραμμές του βαφείου και οι έντεκα (11) ηλεκτροσυγκολλητές στο κατασκευαστικό τμήμα Frame, αλλά και στη ειδικευμένη εργασία που επανδρώνει την πλειοψηφία των θέσεων σε τμήματα με καθήκοντα ελέγχου (Ποιοτικός Έλεγχος, 20), επισκευών (Τελικές Επισκευές, 16) και συντήρησης (Μηχανολογική- Ηλεκτρολογική Συντήρηση, 20-25). Ταυτόχρονα κάποιες απ'αυτές τις ειδικότητες, όπως Συντηρητές, Ηλεκτρολόγοι, και Ηλεκτροσυγκολλητές, προκειμένου να ασκηθούν, απαιτείται από τη νομοθεσία δίπλωμα του Υπουργείου Βιομηχανίας, καθιστώντας τις περισσότερο τεχνικά οροθετημένες και κατοχυρωμένες και άρα περισσότερο απρόσιτες, ενώ οι υπόλοιπες, όπως οι Φανοποιοί, οι Βαφείς, και οι ελεγκτές ποιότητας αν και αναγνωρισμένες ειδικότητες δεν απαιτούν πιστοποιητικά κατάρτισης προκειμένου να ασκηθούν.

Το πεδίο των εργασιακών καθηκόντων που χαρακτηρίζουν αυτές τις θέσεις, διαφέρει σημαντικά από το αν ασκούνται επάνω στην γραμμή παραγωγής ή όχι. Έτσι οι φανοποιό-λαμαρινάδες της Metal και οι βαφείς, ασκούν εργασίες που στην πλειοψηφία τους χαρακτηρίζονται από έναν περιορισμένο κύκλο εργασίας (6-7 λεπτά), αντίστοιχο της γραμμής στην οποία είναι ενσωματωμένοι. Ωστόσο, επειδή η φύση των εργασιών τους είναι αρκετά αστάθμητη, όσον αφορά το μέγεθος και τη συχνότητα των προβλημάτων που έχουν να αντιμετωπίσουν, ένα μέρος απ'αυτούς, βρίσκεται εκτός γραμμής εκτελώντας γενικά καθήκοντα χωρίς συγκεκριμένο κύκλο εργασίας και αντιμετωπίζοντας προβλήματα που δεν είναι δυνατόν χρονικά να αντιμετωπιστούν στα πλαίσια του κύκλου εργασίας που καθορίζει η γραμμή. Επομένως, οι βαφείς, οι φανοποιοί αλλά και οι ηλεκτροσυγκολλητές⁷³ των γραμμών, σε μία στατική ανάλυση, στην πλειοψηφία τους ασκούν εξειδικευμένα και κατακερματισμένα καθήκοντα, με μικρό κύκλο εργασίας, ενώ ένα μικρό μέρος τους ασκεί γενικά καθήκοντα με σημαντικό εύρος εργασίας. Ανάλογα τώρα τις ιδιαίτερες παραγωγικές ανάγκες και συνθήκες του κάθε τμήματος, ενδέχεται να αναπτύσσεται καθημερινή κινητικότητα ανάμεσα σε διαφορετικά εξειδικευμένα καθήκοντα (ηλεκτροσυγκολλητές), εβδομαδιαία κινητικότητα ανάμεσα σε γενικές και εξειδικευμένες εργασίες (φανοποιοί της Metal) ή και πλήρη έλλειψη εναλλαγής όπως στο βαφείο.

Όσον αφορά τώρα την ειδικευμένη εργασία εκτός γραμμών παραγωγής, εκεί το πεδίο των εργασιακών καθηκόντων που εκτελούν είναι ιδιαίτερα διευρυμένο καθώς πρόκειται για γενικές εργασίες, ελέγχου και επισκευών, χωρίς καν προκαθορισμένο κύκλο εργασίας. Μία σχετική διάκριση υπάρχει μόνο ανάμεσα στη Μηχανολογική Συντήρηση, η οποία εξαιτίας του μεγέθους και του εύρους των εργασιακών της καθηκόντων, έχει αναπτύξει και διαφορετικές ειδικότητες αλλά και έναν καταμερισμό ομάδων ανάλογα τη σοβαρότητα των προβλημάτων που πρέπει να αντιμετωπιστούν. Ο καταμερισμός αυτός αλλά και η ύπαρξη διαφορετικών ειδικοτήτων, δεν έχει βέβαια καμία σχέση με την εξειδίκευση που παρουσιάζεται στις γραμμές παραγωγής, καθώς

⁷³ Αν και το Frame είναι κατασκευαστικό τμήμα παραγωγής αποθεμάτων, το συγκεκριμένο ημερήσιο μέγεθος παραγωγής του, που συνδέεται άμεσα με την παραγωγή της Sasis για τα ημι-φορτηγά, διαμορφώνει μία παρόμοια κατάσταση.

πρόκειται για καταμερισμό ανάμεσα σε γενικά καθήκοντα, ενώ ταυτόχρονα και η διάκριση σε ειδικότητες συντήρησης είναι τελείως χαλαρή, καθώς έχει επικρατήσει μία πρακτική «όλες τις δουλειές, να τις κάνουν όλοι».

Συνοψίζοντας επομένως, οι ομάδες ειδικευμένης εργασίας που βρίσκονται εκτός γραμμής παραγωγής, ασκούν γενικά και απρόβλεπτα εργασιακά καθήκοντα, ελέγχου και επισκευών, χωρίς έναν προκαθορισμένο και προγραμματισμένο κύκλο εργασίας, ενώ η ειδικευμένη εργασία που βρίσκεται στα τμήματα των γραμμών παραγωγής, έχει στην πλειοψηφία της, ένα εξειδικευμένο και κατακερματισμένο πεδίο εργασιών, παρόμοιου χρονικού κύκλου μ' αυτόν των ανειδίκευτων αλλά και ένα μικρό μέρος της ασκεί συμπληρωματικά γενικά καθήκοντα.

Όσον αφορά τώρα την **πολυπλοκότητα** των εργασιακών καθηκόντων που χαρακτηρίζουν αυτές τις θέσεις, είναι σαφώς υψηλότερη από την αντίστοιχη των ανειδίκευτων θέσεων, γεγονός που αντανακλάται στη χρονική διάρκεια που απαιτείται για την απόκτηση της αναγκαίας γνώσης και εμπειρίας. Οι ειδικότητες που απαιτούν πιστοποιητικό κατάρτισης από κρατικούς φορείς, βρίσκονται κυρίως στο χώρο της Συντήρησης και απαιτούν συνήθως⁷⁴ μακροχρόνια εμπειρία μέσα από διαδικασίες μαθητείας αλλά και φοίτησης σε τεχνικές σχολές. Πρόκειται επομένως για κατόχους κατοχυρωμένης και προστατευόμενης "τέχνης" με δυνατότητες εκτέλεσης ενός σημαντικού εύρους πολύπλοκων εργασιών, για τους οποίους η διεύθυνση είχε απευθυνθεί στην εξωτερική τοπική αγορά εργασίας, η οποία και χαρακτηρίζεται και από μία έλλειψη τέτοιων ειδικοτήτων. Ταυτόχρονα, όμως εκτός από τις γενικές τεχνικές γνώσεις, ικανότητες και εμπειρία, έχουν αναπτύξει, με τη μακροχρόνια παρουσία τους στη συγκεκριμένη εταιρεία, και ιδιαίτερες ικανότητες που σχετίζονται με την ιδιαιτερότητα της παραγωγικής διαδικασίας και του συγκεκριμένου τεχνολογικού εξοπλισμού, καθιστώντας τους ακόμα πιο αναγκαίους.

Όσον αφορά τώρα τις ειδικότητες των γραμμών παραγωγής, όπως οι Φανοποιοί-Λαμαρινάδες και οι Βαφείς, πρόκειται για εμπειρικές τέχνες που αποκτούνταν κατεξοχήν μέσα από μακροχρόνιες θητείες σε μικρά συνεργεία και βιοτεχνίες. Αρχικά η διεύθυνση απέκτησε αυτήν την ειδικευμένη εργασία από την εξωτερική αγορά εργασίας, αλλά καθώς αντιμετώπισε σημαντικά προβλήματα ένταξής τους στο παραγωγικό σύστημα, εγκαθίδρυσε διαδικασίες εκπαίδευσης ανειδίκευτων από τις γραμμές παραγωγής για να ικανοποιήσει τις ελλείψεις της. Η διάρκεια αυτής της εσωτερικής μαθητείας διαρκούσε από τρεις μήνες έως έναν χρόνο ανάλογα την ειδικότητα αλλά και τη συγκεκριμένη θέση, σημαντικά μικρότερο δηλαδή διάστημα από τις εξωτερικές μαθητείες, γεγονός που εν μέρει οφείλεται στην εξειδίκευση στις συγκεκριμένες ανάγκες του παραγωγικού συστήματος. Το γεγονός αυτό, εκτός των άλλων, υπονοεί και τη χρήση από τη συγκεκριμένη οργάνωση, ενός μέρους μόνο του συνόλου των τεχνικών γνώσεων και ικανοτήτων που είχαν αποκτηθεί από τις εξωτερικές μαθητείες, δηλώνοντας καταρχήν, τουλάχιστον μία διαδικασία εξειδίκευσης⁷⁵.

Επομένως, όσον αφορά την πολυπλοκότητα αυτών των θέσεων, μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι στην κορυφή μίας τέτοιας ιεραρχίας βρίσκονται οι ειδικότητες της συντήρησης που αντιπροσωπεύουν την κλασική έννοια της «τέχνης» και έπονται οι

⁷⁴ Εξαιρούνται εδώ, οι ηλεκτροσυγκολλητές οι οποίοι δεν έχουν ένα τόσο σημαντικό τεχνικό υπόβαθρο, αλλά εξαιτίας των συνθηκών της εργασίας τους, είναι αναγκαία η κατοχή διπλώματος.

⁷⁵ Αν αυτή η διαδικασία εξειδίκευσης είναι αποτέλεσμα και συνθήκη μίας διαδικασίας από-ειδίκευσης, θα μπορούσαμε να το υποστηρίξουμε μόνο εξετάζοντας τις αλλαγές που έχουν επέλθει στην αυτονομία εκτέλεσης αυτών των εργασιών.

ειδικότητες των γραμμών παραγωγής που χαρακτηρίζονται από μία σχετική εξειδίκευση, γεγονός που επέτρεψε την αναπαραγωγή και μεταβίβαση ενός μέρους αυτής της «τέχνης» τους, στα πλαίσια της παραγωγικής διαδικασίας και σε τελείως ανειδίκευτους εργαζόμενους⁷⁶.

Τέλος, η **αυτονομία** που χαρακτηρίζει την άσκηση αυτών των εργασιακών καθηκόντων είναι σημαντική σε σχέση με τις υπόλοιπες θέσεις, παρά την ύπαρξη διαφοροποιήσεων και στα πλαίσια της ειδικευμένης εργασίας. Έτσι ξεκινώντας από τις θέσεις της συντήρησης μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι χαρακτηρίζονται καταρχήν από μία σημαντική αυτονομία ως προς τον τρόπο εργασίας τους, η οποία στηρίζεται στο υπόβαθρο της γενικής τεχνικής γνώσης και εμπειρίας τους, αλλά και στο μεγάλο εύρος του μηχανολογικού εξοπλισμού και των πιθανών προβλημάτων τους, που καθιστά αδύνατη την τυποποίηση των τεχνικών παρεμβάσεων. Ωστόσο, η διεύθυνση έχει επιχειρήσει να εγκαθιδρύσει ΦΑΕ και σε κάποιες από τις εργασίες της συντήρησης. Φυσικά αυτά τα ΦΑΕ δεν έχουν το ίδιο περιεχόμενο μ'αυτά που ήδη έχουμε αναλύσει, αλλά πρόκειται κυρίως για καταγραφή από τους ίδιους τους συντηρητές του τρόπου που πρέπει να προωθηθούν διαδικασίες παρέμβασης σε μηχανολογικό εξοπλισμό που παρουσιάζει σημαντικές ιδιαιτερότητες. Αν και η προώθηση αυτής της μερικής καταγραφής των διαδικασιών παρέμβασης είναι ενδεικτική της πολιτικής της διεύθυνσης να περιορίσει την εξάρτησή της από την τεχνική γνώση και εμπειρία, η πρακτική αυτή σ'αυτήν τη φάση τουλάχιστον δεν έχει οδηγήσει σε μία τυποποίηση ή αποειδίκευση της εργασίας αλλά κυρίως στη συγκρότηση ενός αρχείου που εξασφαλίζει τη μεταβίβαση, σε διαφορετικούς φορείς κάποιων θέσεων, της ιδιαίτερης τεχνικής εμπειρίας που αποκτήθηκε σε τμήματα του συγκεκριμένου εξοπλισμού. Η «τέχνη» του μηχανικού εξακολουθεί να παραμένει κυρίαρχη και αναγκαία στο χώρο της συντήρησης, πηγή δημιουργικότητας και πρωτοβουλίας και συνεχίζει να διατηρεί υψηλά επίπεδα αυτονομίας στις παρεμβάσεις της.

Όσον αφορά τώρα τις ειδικευμένες θέσεις που ασκούν καθήκοντα μορφοποίησης επάνω στις γραμμές παραγωγής, οι εργασίες τους σε μεγάλο βαθμό διέπονται και αυτές από ΦΑΕ. Και σ'αυτήν την περίπτωση όμως, τα ΦΑΕ έχουν διαφορετικό χαρακτήρα και περιεχόμενο από τα αντίστοιχα που διέπουν τις ανειδίκευτες εργασίες. Τα «φύλλα» σ'αυτήν την περίπτωση αποτελούν κυρίως τις προδιαγραφές του αποτελέσματος της εργασίας και δεν υπεισέρχονται στην τεχνική της εκτέλεσης των εργασιακών καθηκόντων. Ναι μεν έχουν καταγραφεί στα ΦΑΕ, κάποια ιδιαίτερα σημεία που απαιτούν προσοχή και κάποιοι ιδιαίτεροι τρόποι χειρισμού, ωστόσο η βασική τεχνική εκτέλεσης της εργασίας συνεχίζει να αποτελεί κτήμα του εργαζόμενου και δεν έχει καταστεί δυνατή η τυποποίησή της. Χαρακτηριστικά ένας βαφέας του θαλάμου τελικής βαφής αναφέρει:

«...ο τρόπος που θα ρίξω εγώ το χρώμα είναι δική μου τεχνική, δεν υπάρχει βιβλίο το οποίο να τηρείται.»

Επομένως, η αυτονομία στην εκτέλεση αυτών των εργασιών είναι σημαντική, είτε ασκούνται επάνω στη γραμμή παραγωγής είτε όχι, γεγονός που στηρίζεται στην αδυναμία τυποποίησης αυτών των εργασιακών καθηκόντων. Οι προσπάθειες της διεύθυνσης προς αυτήν την κατεύθυνση έχουν κυρίως περιοριστεί στη διαμόρφωση προτύπων όσον αφορά το τελικό αποτέλεσμα της εργασίας τους αλλά και στην

⁷⁶ Η διαδικασία αυτή παρατηρήθηκε κυρίως στα πλαίσια των Βαφέων, όπου την περίοδο της έρευνας το 80% των θέσεων τους στις γραμμές του βαφείου, επανδρώνονταν από πρώην ανειδίκευτους εργαζόμενους που είχαν περάσει μέσα απ'αυτήν την εσωτερική μαθητεία.

καταγραφή των ιδιαιτεροτήτων που εμφανίζει η συγκεκριμένη εργασιακή διαδικασία. Έτσι καθώς η τεχνική της ειδικευμένης εργασίας είναι αδύνατο λόγω της γενικής της φύσης και για λόγους αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας να τυποποιηθεί, η διεύθυνση επιχείρησε να εγκαθιδρύσει μηχανισμούς ελέγχου όχι του τρόπου αλλά του αποτελέσματος της εργασίας, αλλά και να περιορίσει την εξάρτησή της από τους συγκεκριμένους φορείς της τέχνης, καταγράφοντας και άρα καθιστώντας μεταβιβάσιμο ένα μέρος της ιδιαίτερης εμπειρίας που αποκτήθηκε επάνω στο συγκεκριμένο εξοπλισμό.

Η ανάλυση των παραπάνω εργασιακών καθηκόντων, κατέστησε σαφές, ότι πρόκειται βασικά για εργασίες μ'ένα γενικό πεδίο, απρόβλεπτο περιεχόμενο και χωρίς συγκεκριμένο κύκλο εργασίας όταν ασκούνται εκτός γραμμών παραγωγής, με μία αναγκαστική εξειδίκευση όταν εντάσσονται στις γραμμές, με σημαντική πολυπλοκότητα στην εκτέλεσή τους, γεγονός που προϋποθέτει ένα σημαντικό υπόβαθρο τεχνικής γνώσης από το οποίο και απορρέει η αυτονομία αυτών των εργαζόμενων στον τρόπο και την τεχνική με την οποία θα τις ολοκληρώσουν.

Η διαφοροποίηση του περιεχομένου αυτών των εργασιών σε σχέση με το σχεδιασμό των υπόλοιπων θέσεων, θα ήταν ψευδές να αποδοθεί σε μία διευθυντική στρατηγική διαφοροποίησης των εργαζόμενων ή να παρουσιαστεί σαν αποτέλεσμα μίας επιτυχημένης διαδικασίας εργατικής αντίστασης στη στρατηγική του Άμεσου Ελέγχου. Αυτές οι νησίδες ειδικευμένης εργασίας προέκυψαν εξαιτίας της αδυναμίας της γενικής διευθυντικής στρατηγικής να τυποποιήσει μία σειρά από εργασιακά καθήκοντα μ'έναν τέτοιο τρόπο που να εξασφάλιζε τουλάχιστον μία παρόμοια αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα. Έτσι αν και η πολιτική της διεύθυνσης είναι σαφώς:

«...ενάντια στους ειδικευμένους, γιατί ο ειδικευμένος κουβαλάει βέβαια μαζί του μία εμπειρία, αλλά για μας το πιο σημαντικό δεν είναι η εμπειρία, το πιο σημαντικό είναι να του μάθουμε πώς σκεφτόμαστε και πώς ενεργούμε...»⁷⁷,

ωστόσο συγκρότησε και ανέχθηκε την παρουσία αυτών των νησίδων ειδίκευσης, καθώς μία σειρά από εργασίες προϋπέθεταν ένα σημαντικό επίπεδο γενικής τεχνικής γνώσης η οποία δεν ενδείκνυται στις συγκεκριμένες παραγωγικές συνθήκες να κατακερματιστεί και να τυποποιηθεί. Επομένως οι συγκεκριμένες αυτές θέσεις εργασίας, με βάση κριτήρια αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της συγκεκριμένης παραγωγικής διαδικασίας, βρίσκονται εκτός του δυνατού πεδίου εφαρμογής της γενικής διευθυντικής στρατηγικής (Άμεσος Έλεγχος), με αποτέλεσμα να καθίσταται και να αναγνωρίζεται η ειδικευμένη εργατική γνώση, πρωτοβουλία και δημιουργικότητα, σε αποφασιστικό παράγοντα των συγκεκριμένων φάσεων της εργασιακής διαδικασίας.

Αν και η γενική διευθυντική στρατηγική του κατακερματισμού και της τυποποίησης δεν μπορούσε να εφαρμοστεί ολοκληρωτικά σε αυτές τις νησίδες εργασιακών καθηκόντων, ωστόσο είναι σαφές από την παραπάνω ανάλυση ότι έχει επηρεάσει κάποιες από τις διαστάσεις του σχεδιασμού τους. Έτσι όπως ήδη έχουμε σημειώσει, οι ειδικευμένες εργασίες που εκτελούνται επάνω στη γραμμή παραγωγής χαρακτηρίζονται από μία σχετική εξειδίκευση και έναν περιορισμένο κύκλο εργασίας, γεγονός που επέτρεψε την επάνδρωση ενός μέρους αυτών των θέσεων από ανειδίκευτους εργάτες που εκπαιδεύτηκαν μέσα στα πλαίσια μίας περιορισμένης

⁷⁷ Προϊστάμενος Προσωπικού του Εργοστασίου, Βόλος, Μάρτιος 1991.

εσωτερικής μαθητείας, ενώ ταυτόχρονα έχει επιχειρηθεί να εγκαθιδρυθεί μία διαδικασία, ελέγχου στο αποτέλεσμα της εργασίας τους και καταγραφής της ιδιαίτερης εμπειρίας που αποκτήθηκε στον συγκεκριμένο εξοπλισμό.

Επομένως οι εστίες αυτές της ειδικευσης που επιβιώνουν σε πείσμα της γενικής διευθυντικής στρατηγικής, συγκροτήθηκαν εξαιτίας της αδυναμίας της να εφαρμοστεί αποτελεσματικά και αποδοτικά στο σύνολο της εργασιακής διαδικασίας, αναδεικνύοντας έτσι τη σημασία της εργατικής τεχνικής γνώσης και εμπειρίας. Ωστόσο εξαιτίας της φύσης της περιβάλλουσας διευθυντικής πολιτικής αλλά και της εργασιακής συμπεριφοράς της ειδικευμένης εργασίας τα πρώτα χρόνια, μερικές από τις διαστάσεις του σχεδιασμού αυτών των θέσεων και όπου αυτό γινόνταν εφικτό χωρίς παραγωγικό κόστος, κινήθηκαν προς μία κατεύθυνση εξειδίκευσης, καταγραφής και μερικής αποειδίκευσης, αποκλειστικά για λόγους ελέγχου της εργασιακής διαδικασίας.

Εκτός όμως απ'αυτές τις νησίδες ειδικευμένης εργασίας, μια διαφοροποίηση στον τεχνικό καταμερισμό και στο σχεδιασμό των θέσεων εργασίας εντοπίζεται και σ'ένα μικρό παραγωγικό τμήμα συναρμολόγησης που ήταν επανδρωμένο με ανειδίκευτους εργαζόμενους. Πρόκειται για την Trim-3, ένα τμήμα που δημιουργήθηκε το 1987 και λειτούργησε σ'έναν απομονωμένο και απαγορευμένο χώρο, σαν αποτέλεσμα της απόφασης της διοίκησης να παράγει ένα μικρό αριθμό πολυτελών αυτοκινήτων τόσο εξαιτίας ειδικών φορολογικών λόγων όσο και κυρίως για λόγους δημόσιων σχέσεων και διαφήμισης των παραγωγικών δυνατοτήτων του εργοστασίου. Η ημερήσια παραγωγή αυτού του τμήματος ξεκίνησε από ένα αυτοκίνητο και με τέσσερις εργαζόμενους δυναμικό, για να φτάσει σταδιακά στα τρία με τέσσερα αυτοκίνητα με δέκα θέσεις εργασίας. Η μικρή παραγωγή αυτού του τμήματος κατέστησε για οικονομικούς και τεχνικούς λόγους αδύνατη αλλά και χωρίς νόημα⁷⁸ την εγκαθίδρυση κινούμενης γραμμής συναρμολόγησης, με αποτέλεσμα η διακίνηση του αντικειμένου της εργασίας να γίνεται χειρωνακτικά με όλες τις συνεπαγόμενες επιπτώσεις. Το τμήμα αυτό παραλάμβανε από το βαφείο, ένα βαμένο αμάξωμα και εκτελώντας όλες τις εργασίες της Trim και Sasis, παρέδιδε έτοιμο και ολοκληρωμένο το αυτοκίνητο στον Τελικό Έλεγχο.

Επρόκειτο επομένως για ένα μικρό τμήμα που παρήγαγε μόλις το 5% του συνόλου της παραγωγής του εργοστασίου, εξειδικευμένο στη συναρμολόγηση ενός ακριβού μοντέλου με σημαντικές ιδιαιτερότητες και υψηλά στάνταρ ποιότητας, στο οποίο χωρίς την αυτόματη διακίνηση, εκτελούνταν ένα σημαντικό εύρος εργασιών από μία μικρή ομάδα εργαζόμενων.

Ο τεχνικός καταμερισμός αυτού του τμήματος αν και διέπονταν από τα πρότυπα της γραμμής παραγωγής, με τη συγκρότηση σταθερών ατομικών θέσεων εργασίας σε σειρά και τη διακίνηση των αντικειμένων της εργασίας σ'αυτές, διαφοροποιείται με την υπόλοιπη οργάνωση ως προς το περιεχόμενο των εργασιακών καθηκόντων που χαρακτηρίζουν αυτές τις θέσεις. Έτσι, το πεδίο των ατομικών εργασιών που προέκυπτε απ'αυτόν το σχεδιασμό ήταν διευρυμένο οριζόντια, μ'έναν κύκλο εργασίας δωδεκαπλάσιο απ'αυτόν της Trim-1, καθώς πλησίαζε τα 120 λεπτά. Οι εργαζόμενοι σ'αυτές τις θέσεις εκτελούσαν ένα σύνολο ομοειδών εργασιών που είχαν ενσωματωθεί στο ίδιο πόστο, διευρύνοντας το περιεχόμενό τους σ'έναν βαθμό αδιανόητο για τις κινούμενες γραμμές παραγωγής. Αν και τα επί μέρους εργασιακά καθήκοντα που συγκροτούν αυτές τις διευρυμένες εργασίες απαιτούν περιορισμένες τεχνικές ικανότητες, η ομαδοποίησή τους σε μία διευρυμένη εργασία αν και δεν αναβαθμίζει

⁷⁸ Εξαιτίας της μικρής παραγωγής, η "κινούμενη" γραμμή συναρμολόγησης θα ήταν θεωρητικά και πρακτικά ακίνητη.

αναγκαστικά το επίπεδο της ειδίκευσης, ωστόσο δημιουργεί μία πιο σύνθετη εργασία με αυξημένη πολυπλοκότητα. Έτσι οι εργαζόμενοι στην Trim-3 έχοντας να συνδυάσουν πολλαπλάσια εργασιακά καθήκοντα και να διαχειριστούν πολλαπλάσια υλικά συναρμολόγησης⁷⁹, απότι οι υπόλοιπες γραμμές, απαιτείται να έχουν μία αυξημένη εμπειρική γνώση επάνω σ'αυτές τις διαδικασίες προκειμένου να ανταπεξέλθουν με επιτυχία σ'αυτές τις σύνθετες εργασίες. Το γεγονός αυτό αντανακλάται στο χρονικό διάστημα που απαιτείται για την απόκτηση αυτών των γνώσεων. Έτσι, αν και οι εργαζόμενοι αυτού του τμήματος, θεωρούνται ανειδίκευτοι, για να επανδρώσουν αυτές τις θέσεις πρέπει πάντα να έχουν μία σημαντική εμπειρία από τις άλλες γραμμές, ενώ ταυτόχρονα περνούν από μία διαδικασία προσαρμογής και εκπαίδευσης στις συγκεκριμένες θέσεις που διαρκεί δύο εβδομάδες προκειμένου να μπορούν να ανταποκριθούν χωρίς βοήθεια στην ποσότητα και την ποιότητα της παραγωγής που απαιτείται. Τέλος όσον αφορά την αυτονομία αυτών των θέσεων εργασίας, η στρατηγική της διεύθυνσης είναι σαφώς η τυποποίησή τους. Ωστόσο εξαιτίας της οριζόντιας διεύθυνσης των θέσεων εργασίας με πολλαπλάσια ομοειδή καθήκοντα, τα ΦΑΕ είναι δυσλειτουργικά λόγω του μεγέθους τους, ενώ ταυτόχρονα και η σύνταξή τους καθίσταται αντικειμενικά δύσκολη. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα για ένα μεγάλο χρονικό διάστημα μετά την είσοδο κάθε νέου μοντέλου στην παραγωγή, να μην μπορούν να συνταχθούν ΦΑΕ⁸⁰ με βάση τις δυνατότητες του τμήματος, ενώ και όταν αυτά δημιουργούνται να καθίσταται η εφαρμογή τους δύσκολη, τόσο εξαιτίας της δυσλειτουργικότητάς τους όσο και εξαιτίας των δυνατοτήτων μερικής παράκαμψης τους που πρόσφερε η σύνθετη φύση της εργασίας.

Ταυτόχρονα η **εναλλαγή** των εργαζόμενων ανάμεσα στις θέσεις του τμήματος είναι πιο συχνή τόσο για να αυξηθεί η εμπειρική γνώση και η συνεργασία στα πλαίσια της ομάδας, όσο κυρίως για να δημιουργηθούν οι προϋποθέσεις κάλυψης απόντων, οπότε εξαιτίας της μη ύπαρξης εφεδρικού εργαζόμενου, αναδιανέμονταν τα καθήκοντα στους παρόντες, αυξάνοντας ακόμα παρά πέρα τον κύκλο εργασίας τους.

Πρόκειται επομένως για ένα σχεδιασμό θέσεων εργασίας που χαρακτηρίζεται από μία σημαντική οριζόντια διεύθυνση ανειδίκευτων εργασιακών καθηκόντων, που μπορεί να μην αναβαθμίζει το επίπεδο της ειδίκευσης αλλά σίγουρα καθιστά την εργασία πιο σύνθετη, περιορίζοντας έτσι και τις δυνατότητες αποτελεσματικής τυποποίησής της. Η κατανομή αυτών των θέσεων έγινε σε ανειδίκευτους εργαζόμενους, οι οποίοι όμως είχαν σημαντική εμπειρία των γραμμών παραγωγής, ενώ μέσα από τη συχνή εναλλαγή έμαθαν τις περισσότερες θέσεις του τμήματος επιτρέποντας έτσι μία σχετική ευελιξία στην κατανομή τους σε θέσεις και στην κατανομή των εργασιακών καθηκόντων σε διαφορετικά πόστα ανάλογα τις παραγωγικές ανάγκες.

Η διαφοροποίηση στην οργάνωση αυτού του τμήματος ξεκινάει ουσιαστικά από το μικρό μέγεθος της παραγωγής του. Πράγματι με μία μέγιστη ημερήσια παραγωγή τεσσάρων αυτοκινήτων ήταν πρακτικά αδύνατον να κατακερματιστούν τα εργασιακά καθήκοντα, για λόγους κόστους και αποτελεσματικότητας, με αποτέλεσμα να δημιουργηθούν διευρυμένες και σύνθετες εργασίες. Η φύση τώρα αυτών των εργασιών σε συνδυασμό με τις πρακτικές των εργαζόμενων⁸¹, υπονόμισαν τη γενική

⁷⁹ Περίπου εξήντα (60) υλικά τοποθετούνται στο αυτοκίνητο σε κάθε θέση της Trim-3.

⁸⁰ Για παράδειγμα την περίοδο της έρευνας, ένα χρόνο μετά την είσοδο του νέου μοντέλου, η Trim-3 δούλευε χωρίς ΦΑΕ, γιατί δεν είχε ολοκληρωθεί η σύνταξή τους.

⁸¹ Τις πρακτικές των εργαζόμενων και τη σχέση τους με τη φύση αυτών των εργασιακών καθηκόντων θα την αναλύσουμε στην αμέσως επόμενη ενότητα.

διευθυντική πολιτική της τυποποίησης, δημιουργώντας νησίδες εργατικού ελέγχου της εργασιακής διαδικασίας. Η οργάνωση αυτή της Trim-3, που έχει σημαντικές ομοιότητες με τις πρακτικές της «διεύρυνσης» που χαρακτηρίζουν κάποιες προσπάθειες της κίνησης για τον Έξανθρωπισμό της Εργασίας, δε συγκροτήθηκε από τη διεύθυνση για να αντιμετωπίσει τις συνέπειες του ακραίου κατακερματισμού της εργασίας, αυξάνοντας την εργατική ικανοποίηση ή για να επιτύχει τα υψηλά στάνταρ ποιότητας που απαιτούσε το συγκεκριμένο προϊόν. Αντίθετα, η οργάνωση αυτή προήλθε σαν συνέπεια της αδυναμίας να εφαρμοστεί ακέραια η γενική διευθυντική στρατηγική, εξαιτίας κυρίως του μικρού μεγέθους παραγωγής του τμήματος. Έτσι όταν όλο αυτό το διάστημα η διεύθυνση αντιμετώπιζε σημαντικά προβλήματα ποιότητας με το μοντέλο της Trim-3, το απέδιδε στην αδυναμία της να εφαρμόσει τη γενική της πολιτική στις συγκεκριμένες παραγωγικές συνθήκες και να ελέγξει αυτή τη γραμμή παραγωγής και οι προσπάθειές της όπως θα δούμε στην επόμενη ενότητα κινήθηκαν προς αυτήν την κατεύθυνση.

Επομένως τόσο στην περίπτωση των νησίδων της ειδικευμένης εργασίας όσο και στο τμήμα Trim-3, ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας διαφοροποιήθηκε από τη γενική πολιτική της διεύθυνσης. Και στις δύο περιπτώσεις περιέχονται στον τεχνικό καταμερισμό της εργασίας, στοιχεία υπεύθυνης αυτονομίας σε διαφορετικό βαθμό βέβαια, τα οποία όμως συγκροτήθηκαν εξαιτίας της αδυναμίας της γενικής διευθυντικής στρατηγικής του κατακερματισμού και της τυποποίησης να εφαρμοστεί ακέραια, για λόγους αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας, σε χώρους όπου ήταν έντονη η ύπαρξη γενικών και ειδικευμένων εργασιών και όπου η παραγωγή ήταν μικρή. Οι δύο αυτές συνθήκες αποτέλεσαν τους αντικειμενικούς περιορισμούς στο πεδίο εφαρμογής της διευθυντικής στρατηγικής, γεγονός που είχε αναγνωριστεί από τη Γενική Διεύθυνση. Ωστόσο η διεύθυνση εξαιτίας της γενικής της πολιτικής και των ιδιαίτερων παραγωγικών συνθηκών, δεν κινήθηκε προς τη διαμόρφωση κατηγοριών «κεντρικών» εργαζόμενων, αλλά επιχείρησε καταρχήν να αυξήσει όσο το δυνατόν τον έλεγχο της σ'αυτές τις εργασιακές διαδικασίες και ταυτόχρονα να αυξήσει τον έλεγχο της στους φορείς⁸² αυτών των εργασιακών καθηκόντων σε μία προσπάθεια να αντιμετωπίσει τη σχετική εργασιακή τους αυτονομία τους που απορρέει από τις συγκεκριμένες παραγωγικές συνθήκες.

2.2.5. Συνδικαλιστικές Πολιτικές και Εργατικές Πρακτικές.

Στα πλαίσια των τεχνικών σχέσεων που διαμορφώνει το παραγωγικό σύστημα και των αντιφάσεων και περιορισμών της διευθυντικής στρατηγικής, αναπτύχθηκαν μέσα από μία συνεχή σχέση αλληλοδιαμόρφωσης κάποιες διαστάσεις της συνδικαλιστικής πολιτικής που αφορούσαν εν μέρει και την οργάνωση των εργασιακών καθηκόντων.

Αν και η συνδικαλιστική οργάνωση αυτής της παραγωγικής μονάδας είχε μία ισχυρή παρουσία στις διαδραματιζόμενες εξελίξεις, δεν είχε συγκροτήσει μία συνεκτική στρατηγική για τον Τεχνικό Καταμερισμό της Εργασίας. Έτσι οι όποιες πολιτικές της στον συγκεκριμένο χώρο, διαμορφώνονταν μέσα από αποσπασματικές

⁸² Στις επόμενες ενότητες θα μας δοθεί αρκετές φορές η ευκαιρία να τεκμηριώσουμε αυτήν τη θέση.

αντιδράσεις στις διευθυντικές πρωτοβουλίες και με γνώμονα το συγκυριακό συμφέρον.

Θεωρώντας ότι η οργάνωση και ο σχεδιασμός των εργασιακών καθηκόντων ήταν ένα "διευθυντικό δικαίωμα" και μη έχοντας διαμορφώσει μία στρατηγική που να προωθεί την εργατική αυτονομία, πρωτοβουλία και δημιουργικότητα στην εργασιακή διαδικασία, η συνδικαλιστική οργάνωση παρενέβαινε σ'αυτήν την "περιοχή" μόνο όταν θεωρούσε ότι οι δραστηριότητες της διεύθυνσης σ'αυτόν το χώρο μπορούσαν να υπονομεύσουν κυρίαρχες στρατηγικές της που συνδέονταν μ'άλλους χώρους της εργασιακής διαδικασίας.

Έτσι η σθεναρή αντίδραση στους Κύκλους Ποιότητας, η ανοχή στην εισαγωγή της Νέας Τεχνολογίας και η έντονη παρέμβαση στα επίπεδα επάνδρωσης των stages, δε σχετίζονταν με μία πολιτική αναβάθμισης του ρόλου της εργασίας στην εργασιακή διαδικασία.

Πράγματι, από το φθινόπωρο του 1983 όταν η διεύθυνση μονομερώς επιχειρεί να εισάγει τους Κύκλους Ποιότητας, η συνδικαλιστική οργάνωση επιλέγει και προβάλλει ισχυρή αντίσταση σ'αυτή την κίνηση, όχι με βάση κριτήρια προαγωγής ή μη, της θέσης της εργασίας στην εργασιακή διαδικασία απο αυτήν την παράλληλη μορφή οργάνωσης, αλλά κυρίως εξαιτίας ενός έντονου προβληματισμού μήπως και το δίκτυο αυτών των παραγωγικών ομάδων, στα πλαίσια ενός συγκρουσιακού τότε εργοστασιακού καθεστώτος⁸³, αποσπούσε κάποια διαπραγματευτικά καθήκοντα και γενικά υπονόμει τη λειτουργία της τυπικής διαπραγματευτικής δομής.

Η αδυναμία της συνδικαλιστικής οργάνωσης να παρέμβει στον σχεδιασμό των θέσεων εργασίας και να αξιοποιήσει προς όφελος της εργασίας τις αντιφάσεις των διευθυντικών στρατηγικών και τις προσπάθειες αναδιοργάνωσης, φαίνεται ακόμα πιο ξεκάθαρα στην περίπτωση της εισόδου της Νέας Τεχνολογίας. Στην περίπτωση αυτή, της διάρθρωσης των νησίδων αυτοματισμού, η παρέμβαση του συνδικάτου είχε να κάνει μόνο με τη διάσταση της απασχόλησης και συγκεκριμένα με την αποφυγή άμεσης μείωσης των εργαζόμενων και της μεταφοράς των πλεοναζόντων σε σχετικές εργασίες. Καμία δραστηριότητα δε στράφηκε στο ρόλο που θα μπορούσε να παίξει η εργασία στα πλαίσια ενός νέου παραγωγικού εξοπλισμού που παρείχε σημαντικές δυνατότητες αναβάθμισης, καθώς η αποδοχή από τη συνδικαλιστική οργάνωση της νέας τεχνολογίας επιχειρούνταν να εξαργηθεί με την εξασφάλιση του επιπέδου απασχόλησης που ήταν ίσως και η κεντρική πολιτική της.

Αν όμως ο κατακερματισμός και η τυποποίηση της εργασίας δεν αποτέλεσε πεδίο συνδικαλιστικής ενασχόλησης, ενώ οι οργανωτικές προσπάθειες της διεύθυνσης να ξεπεράσει τις αντιφάσεις της στρατηγικής της, προσέλκυαν τη δραστηριότητα του συνδικάτου μόνο στις διαστάσεις που σχετίζονταν με ζητήματα απασχόλησης και διαπραγματευτικών δομών, η συνδικαλιστική οργάνωση είχε μία έντονη παρουσία γύρω από ζητήματα παραγωγικότητας και επάνδρωσης των θέσεων εργασίας. Εκμεταλλεύόμενο ένα σχήμα σύνδεσης αμοιβής - παραγωγικότητας⁸⁴ που είχε εγκαθιδρύσει η διεύθυνση, το συνδικάτο είχε καταφέρει να έχει έναν ενεργό ρόλο στο επίπεδο επάνδρωσης των θέσεων εργασίας σε σχέση με το μέγεθος της ημερήσιας παραγωγής. Έχοντας σαν βάση την επάνδρωση και τα δεδομένα από τις παραγωγές άλλων μοντέλων, το συνδικάτο διαπραγματευόταν μία αναλογική επάνδρωση για

⁸³ Χαρακτηριστική είναι η αναφορά του Προέδρου του Σωματείου: "Αν τώρα γινότανε κάτι τέτοιο, θα το βλέπαμε με διαφορετικό μάτι, θα το συζητούσαμε..." (11/3/91).

⁸⁴ Αναλυτικότερα γι'αυτό το σχήμα θα αναφερθούμε στις παρακάτω ενότητες.

κάθε θέση εργασίας σε σχέση με το φόρτο εργασίας που διαμορφώνονταν από κάθε νέο μοντέλο και το μέγεθος της παραγωγής που ήθελε να πραγματοποιήσει η διεύθυνση. Μ'αυτό τον τρόπο η παραγωγική μονάδα είχε οδηγηθεί σε μία παραγωγή με σταθερή ημερήσια απόδοση για ένα συγκεκριμένο μέγεθος απασχόλησης, γεγονός που σήμαινε διαπραγματεύσιμη ταχύτητα της γραμμής και άρα ελεγχόμενος ρυθμός και εντατικότητα εργασίας. Ωστόσο η παρέμβαση αυτή ήταν σ'ένα συνολικό επίπεδο και δεν αφορούσε την κατανομή των καθηκόντων και των χρόνων στις επιμέρους θέσεις. Το σωματείο προσπαθεί να αποφύγει να εμπλακεί στις επιμέρους κατανομές και χρονομετρήσεις αν και είναι κάτι που δεν καταφέρνει να αποφύγει πάντα, όταν αυτές αμφισβητούνται έντονα από τους άμεσους παραγωγούς.

Είναι φανερό επομένως ότι η συνδικαλιστική οργάνωση όχι μόνο δεν έχει διαμορφώσει μία στρατηγική για το σχεδιασμό των θέσεων εργασίας, αλλά και οι παρεμβάσεις της σ'αυτόν τον χώρο είναι περιορισμένες και κατευθυνόμενες από δραστηριότητες και πολιτικές της που απορρέουν απ'άλλους χώρους της παραγωγικής διαδικασίας και έχουν αξιολογηθεί σαν μείζοντος σημασίας.

Ωστόσο, οι τεχνικές σχέσεις του παραγωγικού συστήματος, οι διευθυντικές στρατηγικές και οι όποιες συνδικαλιστικές παρεμβάσεις στο χώρο του Τεχνικού Καταμερισμού της Εργασίας, δε συγκροτούν τις καθημερινές Σχέσεις Εργασίας και την Οργανωτική λειτουργία σ'αυτήν την περιοχή της Εργασιακής Διαδικασίας. Αυτές αναπτύσσονται μέσα από την πράξη, τη δράση και την πρακτική των υποκειμένων μέσα στα παραπάνω πλαίσια που οροθετούν τη συμπεριφορά τους. Η διαδικασία αυτή θα αποτελέσει αντικείμενο της ανάλυσης μας, ενώ ταυτόχρονα θα επιχειρήσουμε να παρουσιάσουμε πώς συγκροτείται η εργασία σε υποκείμενο της παραγωγικής διαδικασίας μέσα από τις πρακτικές του χώρου εργασίας και το ρόλο που αυτή η συγκρότηση κατέχει στην αναπαραγωγή των καπιταλιστικών σχέσεων.

Οι στρατηγικές ελέγχου αντιμετωπίζονται από τα εργασιακά υποκείμενα στη βάση μίας καθημερινής αλληλοδιαμόρφωσης, που οροθετεί και τη συμπεριφορά τους, καθώς η εργασία ερμηνεύει, απαντά και προσπαθεί να προσαρμοστεί σε καταστάσεις κυριαρχίας. Έχοντας αναγνωρίσει σ'αυτήν την παραγωγική μονάδα μία κυρίαρχη διευθυντική στρατηγική κατακερματισμού και τυποποίησης της εργασίας αλλά και μερικούς θύλακες⁸⁵ όπου οι εργασιακές συνθήκες αναδεικνύουν έντονα τους περιορισμούς της, κρίναμε ότι θα ήταν σκόπιμο να διακρίνουμε την ανάλυση των εργατικών πρακτικών κατά μήκος αυτής της διαφοροποίησης, για να μπορέσουμε να παρουσιάσουμε εύγλωττα αυτήν τη σχέση καθημερινής αλληλοδιαμόρφωσης ανάμεσα στις πρακτικές των εργατικών υποκειμένων και των διευθυντικών και συνδικαλιστικών πρακτικών.

Έτσι, όπως ήδη έχουμε παρουσιάσει, το μεγάλο μέρος των θέσεων εργασίας που περιβάλλουν την κεντρική τεχνολογία της παραγωγικής μονάδας χαρακτηρίζονται απ'έναν σχεδιασμό περιορισμένων, απλών, επαναληπτικών και τυποποιημένων εργασιακών καθηκόντων που απαιτούν περιορισμένες τεχνικές ικανότητες και δεξιότητες. Τα εργασιακά αυτά καθήκοντα έχουν αποδοθεί σε εξατομικευμένες και άκρως οροθετημένες θέσεις εργασίας που επανδρώνονται από τελείως ανειδίκευτους εργαζόμενους. Ο σχεδιασμός αυτός που είναι αποτέλεσμα μίας σχετικής διευθυντικής επιλογής, στα πλαίσια μίας μεθόδου παραγωγής που στηρίζεται στην αυτόματη διακίνηση του αντικειμένου και στην πραγματοποίηση των καθηκόντων μορφοποίησης και συναρμολόγησης από την εργασία, έχει δεχθεί μικρές παρεμβάσεις από τη

⁸⁵ Οι θύλακες αυτοί αφορούν την ειδικευμένη εργασία και το τμήμα της Trim-3.

συνδικαλιστική οργάνωση, περιορισμένης όμως σημασίας για να διαφοροποιήσουν το χαρακτήρα του.

Αυτό όμως που δεν κατάφερε η συνδικαλιστική οργάνωση στο επίπεδο του σχεδιασμού, φαίνεται να το επιτυγχάνουν οι άμεσοι παραγωγοί μέσα από τις καθημερινές σχέσεις εργασίας που διαμορφώνονται στα πλαίσια των παραγωγικών γραμμών. Πράγματι, με δεδομένο το πλαίσιο που δημιουργούσε ο διευθυντικός σχεδιασμός και οι όποιες παρεμβάσεις του συνδικάτου, που λειτούργησε σαν ένα σύστημα «κανόνων», κάποιες από τις εργατικές δραστηριότητες φάνηκαν από την εμπειρική μας έρευνα, να υπονομεύουν και να ανασκευάζουν εν μέρει τουλάχιστον, την τυπική οργάνωση.

Έτσι, ακόμα και οι πιο κατακερματισμένες, τυποποιημένες και ανειδίκευτες θέσεις εργασίας που από τον παραγωγικό σχεδιασμό απαιτούσαν ένα ελάχιστο βαθμό τεχνικών ικανοτήτων, γνώσεων και δεξιοτήτων, αναγνωρίστηκαν από την εμπειρική διερεύνηση να διέπονται από «κρυφές» γνώσεις και από «μυστικά της δουλειάς» που είχαν αποφασιστική σημασία για την αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία των παραγωγικών γραμμών. Η γνώση αυτή δεν ήταν διαθέσιμη ή μεταβιβάσιμη μέσα από οποιοδήποτε ΦΑΕ ή από κάποια εκπαιδευτική διαδικασία, αλλά πρόκειται για τεχνική γνώση και γνώση συνεργασίας, που αναζητήθηκε⁸⁶ και αναπτύχθηκε από τους άμεσους παραγωγούς μέσα από την εργασιακή εμπειρία τους στις συγκεκριμένες θέσεις. Η διαδικασία απόκτησης και ανάπτυξης αυτής της γνώσης σ'αυτήν την «περίπτωση» χαρακτηρίζονταν κυρίως από μία μακροχρόνια σχέση του ατομικού εργαζόμενου με το αντικείμενο της εργασίας του, στις συγκεκριμένες συνθήκες παραγωγής και κατά δεύτερο λόγο από μία διάχυση αυτής της γνώσης στα πλαίσια άτυπων παραγωγικών ομάδων που αντιμετώπιζαν τα ίδια παραγωγικά προβλήματα. Ενδεικτικές του χρονικού διαστήματος που απαιτείται για να αποκτήσει κάποιος αυτές τις τεχνικές και συνεργατικές ικανότητες είναι οι αναφορές των ίδιων των άμεσων παραγωγών που επάνδρωναν αυτές τις θέσεις:

«Σ'ένα μήνα μπαίνεις στη γραμμή και απ'κει και μετά αρχίζεις να μαθαίνεις, μπαίνεις στο πνεύμα της γραμμής.» (Trim-1).

«Χρειάστηκε μία έως δύο ημέρες για να βγάλω την παραγωγή, πάνω από μήνα για να πιάσω το χρόνο κάποιου παλιού, ενώ για να μπω στα μυστικά της δουλειάς ακόμα μαθαίνω.» (Trim-2).

«Ένας άσχετος σε δύο μέρες μπαίνει στην παραγωγή. Απ'κει και πέρα είναι δικό του θέμα αν θέλει να μάθει, αν θέλει να δουλεύει τυποποιημένα που λένε και αν θέλει να μάθει παραπέρα...» (Body).

"Απλά τη δουλειά την έκανα σε τρεις - τέσσερις ημέρες, σ'ένα μήνα πήρα την ευθύνη της δουλειάς επάνω μου, ενώ τα μυστικά σε ένα - δύο χρόνια, έτσι ώστε να γλιτώσεις και χρόνο από τη δουλειά σου και σωστά να την κάνεις» (Metal).

Είναι φανερό επομένως ότι ακόμα και αυτές οι άκρως ανειδίκευτες και τυποποιημένες θέσεις εργασίας διέπονταν από κάποιες «κρυφές» γνώσεις και εργατικά μυστικά, που κατακτούνταν και αναπτύσσονταν μέσα από μία μακροχρόνια σχέση των

⁸⁶ Όχι πάντα ενσυνείδητα.

άμεσων παραγωγών, στις συγκεκριμένες παραγωγικές συνθήκες, με το αντικείμενο της εργασίας τους και τα μέσα παραγωγής.

Οι γνώσεις αυτές αφορούσαν καταρχήν σ'ένα πρώτο επίπεδο, την απόκτηση μίας σειράς τεχνικών δεξιοτήτων μέσα από την εσωτερίκευση των πρότυπων κινήσεων σε τέτοιο βαθμό που η εκτέλεση των εργασιακών καθηκόντων να γίνεται με «μηχανικό» τρόπο και με περιορισμένο βαθμό επίγνωσης. Έχοντας πλέον αποκτήσει μία άνεση ο εργαζόμενος επάνω στις συγκεκριμένες κινήσεις, αλλά και τον αναγκαίο παραγωγικό χρόνο, μετατοπίζει την προσοχή του στην αφομοίωση της «ιδιοσυγκρασίας» των μέσων παραγωγής που χρησιμοποιεί, του αντικειμένου της εργασίας του και της συγκεκριμένης παραγωγικής ροής που επηρεάζει άμεσα τη θέση του. Η εργατική γνώση που απορρέει πλέον απ'αυτό το επίπεδο, δίνει τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να βελτιώσουν τις κινήσεις τους, τα εργαλεία που χρησιμοποιούν, αυξάνει την τεχνική ικανότητα επέμβασης στο αντικείμενο της εργασίας, τους επιτρέπει να μπορούν να ανταπεξέρχονται σε διαφόρου είδους παραγωγικές αναστατώσεις, να προλαμβάνουν παραγωγικά προβλήματα και να αυξάνουν τη συνεργασία μεταξύ των θέσεων εργασίας. Οι εργατικές αυτές ικανότητες που αποκτούνται μόνο μέσα από την εμπειρία στις συγκεκριμένες θέσεις, είναι απαραίτητες για την αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία κάθε παραγωγικής διαδικασίας καθώς δεν μπορούν να αναπληρωθούν από την τυποποιημένη γνώση (ΦΑΕ), ούτε να συστηματοποιηθούν και να μεταβιβαστούν μέσα από τις εκπαιδευτικές πρακτικές που οργανώνει η διεύθυνση. Η εξάρτηση της εργασιακής διαδικασίας και της διεύθυνσης απ'αυτήν την εργατική γνώση γίνεται ακόμα πιο εμφανής στη συγκεκριμένη περίπτωση αν αναλογιστούμε ότι πρόκειται για μία εργασιακή διαδικασία στην οποία υπάρχει μία διευθυντική έμφαση στην ποιότητα παραγωγής, αλλά και τα κατεξοχήν καθήκοντα μορφοποίησης και συναρμολόγησης δεν είναι αυτοματοποιημένα και άρα η μεγάλη μάζα τους εκτελείται από την εργασία.

Η ιδιαίτερη αυτή εργατική γνώση που καθίσταται τόσο αναγκαία για την παραγωγική διαδικασία αλλά που είναι αδύνατον να αποσπάσει και να τυποποιήσει η διεύθυνση, αποτελεί συνθήκη από την οποία απορρέουν, αλλά και αποτέλεσμα, μίας σειράς εργατικών δραστηριοτήτων και πρακτικών που συγκροτούνται στο χώρο του τεχνικού καταμερισμού της εργασίας. Η επιτόπια έρευνα στη συγκεκριμένη παραγωγική μονάδα, ανέδειξε ότι οι εργαζόμενοι στις ανειδίκευτες αυτές θέσεις εργασίας, είχαν καταφέρει καταρχήν να εγκαθιδρύσουν ένα βαθμό ελέγχου στη χρονική διάρκεια του ατομικού τους κύκλου εργασίας και στη διάθεση αυτού του χρόνου στον παραγωγικό χώρο. Σε πείσμα μίας διευθυντικής πολιτικής, που με τη χρήση των χρονομετρήσεων προσδιόριζε με ακρίβεια δευτερολέπτου τη διάρκεια του ατομικού κύκλου εργασίας και επέβαλε αυστηρούς περιορισμούς και οροθετήσεις στην κίνηση στο χώρο παραγωγής, οι εργαζόμενοι κάνοντας χρήση της εμπειρικής τους γνώσης δημιουργούσαν χρονικές «ανάσες» εντός του τυπικά παραγωγικού τους χρόνου, τις οποίες και αξιοποιούσαν κατά βούληση.

Η τεχνική και λειτουργική διεύθυνση είχε πραγματοποιήσει χρονομετρήσεις ανά μοναδιαίο εργασιακό καθήκον και επομένως ανάλογα το μέγεθος της παραγωγής και την επάνδρωση των θέσεων προσδιόριζε τον ατομικό κύκλο εργασίας που χαρακτήριζε κάθε γραμμή. Οι χρονομετρήσεις αυτές ήταν σε γενικές γραμμές αξιόπιστες⁸⁷ καθώς πραγματοποιούνταν από έμπειρα στελέχη της λειτουργικής διεύθυνσης, που ήξεραν τη δουλειά καλύτερα από τον εργαζόμενο, με αποτέλεσμα να μπορούν να κρίνουν αν ο ρυθμός της εργασίας του είναι αργός εσκεμμένα, αν είναι

⁸⁷ Ο Προϊστάμενος Παραγωγής υπερηφανεύονταν ότι οι χρονομετρήσεις τους δεν είχαν δώσει ποτέ λανθασμένα αποτελέσματα όσο αφορά τον αναγκαίο χρόνο εργασίας.

αργός γιατί δυσκολεύεται ή αν είναι κανονικός. Στις σπάνιες περιπτώσεις που τα αποτελέσματα των χρονομετρήσεων αμφισβητούνταν από τους άμεσους παραγωγούς, επαναλαμβάνονταν και σε κάποιες περιπτώσεις με την παρουσία του συνδικάτου αν την απαιτούσε ο εργαζόμενος. Σε κάθε περίπτωση προστίθονταν ένα 10% στον χρόνο αυτό για τυχόν παραγωγικές απώλειες και προβλήματα και δημιουργούνταν έτσι ένας χρονικός κύκλος εργασίας γενικά αποδεκτός που εξασφάλιζε έναν ρυθμό εντατικό αλλά με «ικανό» διαθέσιμο χρόνο.

Ωστόσο οι άμεσοι παραγωγοί αποκτώντας σταδιακά μετά την είσοδο κάθε νέου μοντέλου, μία άνεση με τα πρότυπα των κινήσεων και αναπτύσσοντας και αξιοποιώντας την εμπειρική τους γνώση, κατάφερναν να οργανώσουν και να ρυθμίσουν τα εργασιακά τους καθήκοντα μ'ένα τέτοιο τρόπο που δημιουργούσαν ένα πραγματικό χρόνο εργασίας μικρότερο αυτού που έδειχναν οι χρονομετρήσεις. Η πρακτική αυτή είχε δύο μορφές στα πλαίσια των παραγωγικών γραμμών, ανάλογα αν το υποκείμενο της ήταν ο ατομικός εργάτης ή η κοινότητα των εργατών σε κάθε γραμμή. Έτσι ήταν κοινό το φαινόμενο πριν τα διαλείμματα ή το τέλος του ωραρίου εργασίας, καθώς ο αριθμός των αυτοκινήτων που θα παράγονταν ήταν ορισμένος, να παρατηρείται μία επιτάχυνση του ρυθμού εργασίας στο επίπεδο της γραμμής, προκειμένου να διευρυνθεί ο χρόνος τους διαλείμματος αλλά και οι νεκροί χρόνοι μεταξύ της παραγωγής του τελευταίου αυτοκινήτου και της λήξης του ωραρίου εργασίας. Χαρακτηριστικές είναι οι αναφορές του Προϊστάμενου Παραγωγής:

«Συνήθως ο πραγματικός χρόνος εργασίας είναι μικρότερος αυτών που δείχνουν οι χρονομετρήσεις. Πάντα ο εργαζόμενος βρίσκει χρόνο να ξεκλέψει ώστε να τελειώσει όσο γίνεται νωρίτερα ... Τελειώνουν οι γραμμές γύρω στα 35-45 λεπτά πριν τις 3μμ, τότε βγάζουν την παραγωγή τους, γιατί θεωρούμε γύρω στις 10% απώλειες. Θα πρέπει σ'αυτόν τον χρόνο, ο οποίος είναι εργάσιμος χρόνος, να τους απασχολούν οι ομάδες αρχές ... κάπου δηλαδή θα πρέπει να βρεις πώς θα τους απασχολείς γιατί αυτοί έχουν επιταχύνει πιο πριν. (Ωστόσο) στα τρία αυτά τέταρτα καταφέρνουν και κάθονται».

Προκειμένου όμως να επιτευχθεί αυτή η πρακτική εξοικονόμηση χρόνου στο επίπεδο κάθε γραμμής, πέρα από την αποτελεσματικότερη ρύθμιση της εργασίας τους ή την αντιμετώπιση των παραγωγικών αναστατώσεων εντός του καθαρού χρόνου εργασίας, απαιτούνταν κυρίως και μία σημαντική συνεργασία μεταξύ των θέσεων εργασίας προκειμένου να αντιμετωπιστεί η σταθερή ταχύτητα της κινούμενης γραμμής. Αυτό σημαίνει ότι οι γραμμές οροθέτησης των θέσεων εργασίας στην πράξη δεν αποτέλεσαν αδιαπέραστα όρια, καθώς ήταν συνηθισμένη η πρακτική της εκκίνησης του κύκλου εργασίας εντός του ορίου της διπλανής θέσης προκειμένου να διευρυνθεί ο συνολικός νεκρός χρόνος.

Αν όμως η παραπάνω πρακτική είχε σαν στόχο τη συνολική εξοικονόμηση του 10% του εργάσιμου χρόνου στο τέλος της παραγωγής κερδίζοντας το χρόνο που είχε προβλεφτεί για τις παραγωγικές απώλειες, ταυτόχρονα οι εργαζόμενοι σ'ένα ατομικό επίπεδο πλέον επιχειρούσαν να αυτο-οργανώσουν την εργασία τους προκειμένου να δημιουργήσουν κάποιες χρονικές «ανάσεις» ανάμεσα σε δύο διαδοχικούς κύκλους εργασίας. Ενδεικτικές αυτής της ατομικής πρακτικής ελέγχου του πραγματικά εργάσιμου χρόνου αποτελούν οι παρακάτω αναφορές ανειδίκευτων εργαζόμενων από τις παραγωγικές γραμμές:

«Υπάρχει ένας α' χρόνος απ'αυτοκίνητο σ'αυτοκίνητο, ... που αυτή την στιγμή είναι γύρω στα έξι λεπτά. Προσωπικά επειδή έχω πολλά χρόνια και έχω πάρει τον αέρα της δουλειάς, δουλεύω πιο γρήγορα⁸⁸ έχω ρυθμίσει έτσι τη δουλειά μου, ώστε να μπορώ να δουλεύω πιο άνετα πιο γρήγορα και να έχω τον χρόνο να ελέγξω την δουλειά που κάνω...» (Metal).

«Η δουλειά είναι εντατική, δουλεύω εντατικά, αλλά αυτός ο χρόνος που σου δίνει είναι ικανός για να φτιάξεις σωστά τη δουλειά σου, αλλά χωρίς να πεις ότι θα κλέψω δυο λεπτά να πας για τσιγάρο, αν και το κάνουν, οι καπνιστές οι περισσότεροι ... προσπαθούμε να ξεκλέψουμε κάτι, να κάνουμε γρήγορα να μπορέσουμε να κάνουμε έστω ένα τσιγάρο...» (Trim-2).

«...μπορεί να δούλευα κάπως πιο γρήγορα, έμενε μισό λεπτό, αυτό το μισό λεπτό, για μένα, δεν μπορούσα να το αξιοποιήσω. Ήξερα ότι έβαζα παραπάνω δουλειά για να τελειώσω πιο γρήγορα, να έχω κάποια ανάσα που λένε, αλλά δεν μπορούσα να το αξιοποιήσω και κατάλληλα⁸⁹. Δηλαδή σε σχέση με το Body, αν μαζέψεις όλα από μισό λεπτό, δουλέψεις πιο γρήγορα, σου μένει ένα διάλειμμα» (Body).

Είναι φανερό επομένως ότι οι εργαζόμενοι σ'αυτές τις ανειδίκευτες θέσεις, αξιοποιούσαν την εμπειρική τους γνώση μέσα από αυθόρμητες ατομικές προσπάθειες ελέγχου του εργασιακού τους χρόνου. Αυξάνοντας την εντατικότητα της εργασίας τους ή βελτιώνοντας την παραγωγικότητά της, οι εργαζόμενοι κατάφεραν να δημιουργούν ένα μικρό χρονικό διάστημα στα πλαίσια κάθε κύκλου εργασίας, που προσπαθούσαν να χρησιμοποιήσουν με βάση τις επιλογές τους. Έτσι συνήθως οι εργαζόμενοι αντιμετώπιζαν αυτόν το «νεκρό χρόνο» που δημιουργούσαν, σαν «ελεύθερο χρόνο» με την έννοια ότι είχαν την ελεύθερη χρήση του αλλά που πολλές φορές είχε παραγωγικές διαστάσεις αναγκαίες για να αντιμετωπιστούν οι αδυναμίες της οργάνωσης με τρόπο που δεν «προβλέπονταν». Ουσιαστικά προκειται για προσπάθειες **εργασιακής προσαρμογής** σ'ένα σύστημα παραγωγής που δημιουργούσε καταστάσεις υψηλής εργασιακής πίεσης και αβεβαιότητας και ταυτόχρονα επεφύλασσε στην εργασία έναν αυστηρά ελεγχόμενο ρόλο. Αυτές οι προσπάθειες ελέγχου του χρόνου συνήθως διαμόρφωναν και μία κατάσταση περιορισμένου ελέγχου στον παραγωγικό χώρο δημιουργώντας τις προϋποθέσεις για την απαγκίστρωση από μία άκρως οροθετημένη και περιορισμένη θέση και την κίνηση κατά μήκος της παραγωγικής γραμμής.

Παράλληλα και σε άμεση σχέση με τις προσπάθειες ελέγχου του εργασιακού "χρόνου και χώρου", η εμπειρική γνώση των ανειδίκευτων εργαζόμενων στήριξε και μία σειρά από δραστηριότητές τους, για τον έλεγχο των εργασιακών τους καθηκόντων και του τρόπου εκτέλεσης. Καταρχήν, στο σύνολο των ανειδίκευτων θέσεων, υπήρχε μία διαδεδομένη νομιμοποίηση και αποδοχή του ρόλου των ΦΑΕ όσο αφορά τη διαμόρφωση της σειράς των επιμέρους μοναδιαίων εργασιακών καθηκόντων και του γενικού τρόπου εκτέλεσής τους, καθώς θεωρούνταν ότι καθιστούσαν την εργασία τους περισσότερο απλή και εξασφάλιζαν έναν αποδεκτό και σωστό τρόπο εργασίας. Όσον

⁸⁸ Αναφέρει ανειδίκευτα πόστα εργασίας στη γραμμή της Metal όπου ο χρόνος εκτέλεσης είναι κατά 20-50% μικρότερος από τον χρόνο που έχει καταγραφεί στις χρονομετρήσεις.

⁸⁹ Αναφέρεται στο τμήμα της Sasis που είναι πάνω στην κινούμενη γραμμή.

αφορά επομένως την τυποποίηση αυτών των διαστάσεων του τρόπου εκτέλεσης που είχε δημιουργήσει η τεχνική διεύθυνση, συγκέντρωσε ένα σημαντικό βαθμό αποδοχής ανάμεσα στους άμεσους παραγωγούς καθώς με δεδομένες τις περιορισμένες τεχνικές γνώσεις τους, τους εξασφάλιζε έναν αποδεκτό και απλό τρόπο εργασίας για την παραγωγή ενός σωστού προϊόντος. Στα πλαίσια ωστόσο αυτής της γενικής αποδοχής, οι ανειδίκευτοι εργαζόμενοι αυτής της εργασιακής διαδικασίας, αξιοποιώντας την εμπειρική τους γνώση επιχειρούσαν να ελέγξουν κάποιες διαστάσεις του τρόπου εκτέλεσης των εργασιών τους αλλά και αντιμετώπισης των παραγωγικών αναστατώσεων, βελτιώνοντας τις κινήσεις τους, την οργάνωση της ατομικής τους εργασίας ή ακόμα και τα μέσα παραγωγής. Χαρακτηριστικές είναι οι παρακάτω εργατικές αναφορές:

«Για το μόνο που μπορώ να καλυτερέψω τη δουλειά μου είναι να βρω έναν πιο σωστό τρόπο, σύμφωνα με τα ΦΑΕ⁹⁰ ...κάποιος εργαζόμενος που δεν έχει ξαναδουλέψει αυτή την δουλειά ίσως κάνει κάποια κίνηση που είναι παραπάνω από το κανονικό... ενώ θα μπορούσε να περάσει απ'ένα κλειδί ενδιάμεσα κάνει όλο το γύρω της καλύμπρας, γυρνά ανάποδα για να κολλήσει, αυτή είναι περιττή κίνηση θα μπορούσε να την παρακάμψει» (Body)

«Κάθε μοντέλο στους περισσότερους εργαζόμενους στην Trim-2 έχει και διαφορετικά υλικά...Ερχόμενη η παρτίδα κάθε φορά εσύ θα πρέπει να κάνεις το καλάθι σου διαφορετικά, να ψάχνεις κωδικούς, καινούργια κουτιά, να ανοίγεις, να κάνεις προετοιμασία ώστε φτάνοντας να είσαι έτοιμος να δουλέψεις, να μη σταματήσει η γραμμή, αυτά παράλληλα ενώ δουλεύεις ... χωρίς να έχεις την ευχέρεια να προετοιμαστείς, πηγαίνεις κατευθείαν από το ένα αυτοκίνητο στο άλλο. Είναι θέμα εμπειρίας, αλλά όλο αυτό το πράγμα δημιουργεί αναστάτωση. Δεν είναι δηλαδή εύκολο για όλους να μπορούν να ρυθμίσουν τη δουλειά τους ακριβώς. Κάποια στιγμή θα πρέπει να πας γρήγορα πολύ (για) να καλύψεις τη δουλειά που πρέπει να κάνεις για το άλλο...» (Trim-2).

«Εμείς εφαρμόζουμε ακριβώς ότι λει το ΦΑΕ εκτός και αν έχουμε κάποια καλύτερη ιδέα, βλέπουμε ότι χρόνος μειώνεται κατά πολύ και βλέπουμε ότι μπορούμε να το κάνουμε. Παράδειγμα το λάστιχο πόρτας που περνούσα εγώ ... μας το δείχνανε να το περνάμε με τα χέρια. Έβλεπα ότι ήθελα για το κάθε λάστιχο τουλάχιστον πέντε λεπτά ήταν πολύ δύσκολο, ήταν μαλακό δεν περνούσε. Πέρασε μία μέρα με τρέξιμο ... κάθουμε και σκέφτομε τι μπορώ να κάνω να το βγάλω γρήγορα. Τελικά ένας απλός μηχανισμός ένα καρουλάκι που διαμορφώθηκε κατάλληλα, έγινε μία πατέντα, την δώσαμε στον εργοδηγό, στον τόρνο, την έφτιαξε μας μοίρασε σ'όλους απ'ένα και αυτήν τη στιγμή, λει το λάστιχο ενάμιση λεπτό το κάνεις ενάμιση λεπτό ...» (Trim-2)

Φαίνεται επομένως ότι αν και ανειδίκευτοι αυτοί οι εργαζόμενοι κατάφεραν να αξιοποιήσουν ατομικά την εμπειρική γνώση που είχαν συσσωρεύσει στις συγκεκριμένες θέσεις εργασίας, προκειμένου να βελτιώνουν την εργασία τους, να την

⁹⁰ Τηρώντας εννοεί τη σειρά των μοναδιαίων εργασιών και τις προδιαγραφές του αποτελέσματος της εργασίας

καθιστούν περισσότερο ανθρώπινη, με μικρότερη εργασιακή πίεση και γενικά να δημιουργήσουν κάποιο έλεγχο σε μερικές από τις διαστάσεις της εργασίας τους.

Οι εργατικές αυτές δραστηριότητες αυτο-οργάνωσης που στη συγκεκριμένη περίπτωση είχαν κυρίως ατομική μορφή, θα πρέπει να ερμηνευθούν καταρχήν σαν προσπάθειες των εργατικών υποκειμένων να προσαρμοστούν και να διαπραγματευθούν τους όρους υπαγωγής τους σε μία παραγωγική διαδικασία που διέπονταν από μία διευθυντική στρατηγική κατακερματισμού και τυποποίησης της εργασίας, περιορισμένης συνδικαλιστικής παρέμβασης και που χαρακτηρίζονταν από μία κεντρική τεχνολογία που επέβαλε έναν σταθερό και μηχανικό ρυθμό εργασίας. Ταυτόχρονα οι δραστηριότητες αυτές εκτός από προσπάθειες προσαρμογής και άτυπης διαπραγμάτευσης, αποτέλεσαν και προσπάθειες έκφρασης της εργατικής δημιουργικότητας και διαμόρφωσης ενός εργασιακού ευατού και μίας υπαρκτικής ασφάλειας μέσω της κοινωνικής ταυτότητας και καταξίωσης, στο μικρόκοσμο των εργαστηρίων.

Η εμπειρική αυτή γνώση και οι εργατικές πρακτικές και δραστηριότητες που την περιέβαλαν στην καθημερινή ζωή των εργαστηρίων, δεν ήταν κάτι άγνωστο για τη γενική και τεχνική διεύθυνση του εργοστασίου. Όπως άλλωστε ήδη έχουμε αναφέρει μία σειρά από διευθυντικές ενέργειες όπως οι QCC και ο TQC είχαν δραστηριοποιηθεί με στόχο τον έλεγχο και την κατεύθυνση των εργατικών αυτών δραστηριοτήτων και την "κατάλληλη" αξιοποίηση της εμπειρικής γνώσης. Παρά την παταγώδη αποτυχία των Κύκλων Ποιότητας και την περιθωριακή λειτουργία των διαδικασιών βελτιώσεων στα πλαίσια ενός συγκρουσιακού καθεστώτος, η Περίοδος Ποιότητας μέσα σ'ένα συναινετικό κλίμα που είχε αρχίσει να διαμορφώνεται φαίνεται να προώθησε τις ενέργειες τις διεύθυνσης προς την επιδιωκόμενη κατεύθυνση, κυρίως όσο αφορά την κατάθεση των εργατικών βελτιώσεων σε ένα διοικητικό κανάλι αξιολόγησης και στη δημιουργία μίας εργατικής νοοτροπίας συνεργασίας στους χώρους παραγωγής. Ωστόσο η πολυμορφία των εργατικών δραστηριοτήτων, η ατομική τους βάση και συνεπώς η πολυμορφία των εργατικών συμφερόντων που παράγονταν και οργανώνονταν στα πλαίσια των επιμέρους εργασιακών διαδικασιών καθυστόυσε μάλλον αδύνατο κάποιο εκτεταμένο διευθυντικό έλεγχο σ'αυτό το πλέγμα δραστηριοτήτων.

Παρά το γεγονός ότι η γενική και τεχνική διεύθυνση του εργοστασίου είχε αναγνωρίσει την πολυμορφία της εργατικής αυτό-οργάνωσης και του μερικού μόνο ελέγχου που μπορούσε να ασκήσει σ'αυτές, ανέχονταν τη λειτουργία τους και τη σύγκρουσή τους με τη γενική στρατηγική της για το σχεδιασμό των θέσεων εργασίας. Οι εργαζόμενοι έχοντας δημιουργήσει αυτές τις αυτόνομες περιοχές δράσης υπονόμειαν μ'αυτόν τον άτυπο τρόπο την περιθωριακή θέση που τους επιφύλασσε η στρατηγική του κατακερματισμού και της τυποποίησης, συγκροτούμενοι έτσι σε εργασιακά υποκείμενα. Η ανοχή τώρα της διεύθυνσης απέναντι σ'αυτήν την πολύμορφη εργατική αυτο-οργάνωση μπορεί να εξηγηθεί μόνο εξαιτίας της αναγκαιότητας για την παραγωγική διαδικασία των παραγωγικών αποτελεσμάτων αυτών των άτυπων δραστηριοτήτων αλλά και του αυξημένου κόστους και του αμφίβολου αποτελέσματος μίας διευθυντικής προσπάθειας καταστολής τους.

Πράγματι στις περισσότερες περιπτώσεις οι συνέπειες αυτών των εργατικών δραστηριοτήτων ήταν ευεργετικές για την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα της εργασιακής διαδικασίας και μάλιστα σε χώρους όπου η τεχνική διεύθυνση ήταν αδύναμη να παρέμβει ουσιαστικά προς αυτήν την κατεύθυνση. Χαρακτηριστική είναι η περίπτωση, που μας περιγράφει ο Προϊστάμενος Παραγωγής⁹¹, όπου η δημιουργία μίας αυτοματοποιημένης νησίδας με βιομηχανικά ρομπότ είχε σαν αποτέλεσμα την

⁹¹ Συνέντευξη με τον Προϊστάμενο Παραγωγής στο εργοστάσιο του Βόλου την 31/1/92.

παραγωγική ακαμψία καθώς καταλύθηκε η εργατική εμπειρική γνώση και οι εργατικές δραστηριότητες που άτυπα την αντιμετώπιζαν πριν. Έτσι η ανελαστικότητα της αυτοματοποιημένης νησίδας δημιουργήθηκε καθώς τα μέρη του αυτοκινήτου εξαιτίας των τάσεων που αναπτύσσονται πάνω τους έχουν πάντα απειροελάχιστες διαφορές τις οποίες τα ρομπότ δεν μπορούν να λάβουν υπόψη τους καθώς ποντάρουν στα «τυφλά» με βάση συντεταγμένες χώρου, ενώ οι εργαζόμενοι που έκαναν πριν αυτές τις εργασίες εκτιμούσαν αυτές τις διαφορές και κρίνοντας αναπροσάρμοζαν με βάση την εμπειρία τους το σημείο συγκόλλησης. Εξίσου σημαντικός ήταν επίσης και ο θετικός ρόλος της εργατικής αυτο-οργάνωσης και της εμπειρικής γνώσης στην αντιμετώπιση των παραγωγικών αναστατώσεων σε μία ευάλωτη παραγωγική διαδικασία που καθιστούσε αδύνατη την τυποποίηση των παρεμβάσεων.

Είναι φανερό επομένως ότι η πολύμορφη αυτή αυτο-οργάνωση διέπονταν από τα κριτήρια της σωστής δουλειάς και ποιότητας αλλά και από συμφέροντα μίας ομαλής και συνεχόμενης εργασίας, εξασφαλίζοντας σε μεγάλο βαθμό τη συναίνεση και συμμόρφωση προς το διευθυντικό στόχο ενός ποιοτικά αναβαθμισμένου προϊόντος. Πέρα επομένως από τα σημαντικά παραγωγικά προβλήματα που θα δημιουργούσε, οποιαδήποτε διευθυντική προσπάθεια κατευθύνονταν στην κατάργηση⁹² αυτών των αυτόνομων εργατικών δραστηριοτήτων, ταυτόχρονα θα υπονόμεινε και τη συναίνεση προς τους διευθυντικούς στόχους, που είχε οικοδομηθεί σε σημαντικό βαθμό γύρω απ'αυτές τις πρακτικές. Το κόστος επομένως μίας τέτοιας παρέμβασης θα ήταν μάλλον δυσανάλογο των ωφελειών που θα προέκυπταν για τη διεύθυνση και γι'αυτό η διευθυντική ανοχή απέναντι σ'αυτές τις πρακτικές ήταν διαδεδομένη παρά το γεγονός ότι συγκρούονταν με τη γενική στρατηγική της. Η ανοχή αυτή υπονομεύονταν⁹³ μόνο στις περιπτώσεις που οι εργατικές πρακτικές είχαν σημαντικές αρνητικές συνέπειες στην παραγωγική διαδικασία, κάτι που δεν μπορούσαμε να αναγνωρίσουμε για τις ανειδίκευτες θέσεις εργασίας.

Το γεγονός ωστόσο ότι οι πρακτικές της αυτο-οργάνωσης σ'αυτές τις θέσεις εργασίας συνέβαλαν σημαντικά στην αποτελεσματική λειτουργία της εργασιακής διαδικασίας τους, στην οικοδόμηση ενός συναινετικού καθεστώτος και δεν πήραν ποτέ μία μορφή ακραίας αμφισβήτησης των κυρίαρχων διευθυντικών στόχων, δε σημαίνει ότι δε δημιούργησαν και ανεπιθύμητες συνέπειες για την διεύθυνση και δεν παρήγαγαν και οργάνωσαν διαστάσεις εργατικής αντίστασης. Πράγματι, οι εργατικές αυτές δραστηριότητες που είχαν οικοδομηθεί σαν μέσα προσαρμογής στον κατακερματισμό και την τυποποίηση, είχαν καταφέρει να αξιοποιήσουν και να δομηθούν γύρω από τους παραγωγικούς όρους που διαμορφώνονταν από αυτήν τη διευθυντική στρατηγική. Καθώς όμως η διεύθυνση επιχειρούσε να αντιμετωπίσει τις αντιφάσεις της στρατηγικής της αναδιαμορφώνοντας τους παραγωγικούς όρους της εργασίας, ήταν φυσικό να δημιουργήσει τις προϋποθέσεις για μία σειρά από εργατικές αντιδράσεις στις διευθυντικές προσπάθειες που υπονόμειναν καταρχήν τη βάση των εργατικών πρακτικών, την εμπειρική γνώση που προέκυπτε από τη μακροχρόνια επάνδρωση κατακερματισμένων θέσεων εργασίας.

Έτσι όταν η τεχνική διεύθυνση προσπάθησε να εφαρμόσει την κυκλική εναλλαγή των εργαζόμενων στα πλαίσια κάθε γραμμής, ήταν φυσικό πλέον να αντιμετωπίσει μία ισχυρή εργατική αντίσταση, παρά το γεγονός ότι αυτό το μέτρο εξασφάλιζε μία εξισορρόπηση στις αναπόφευκτες ατέλειες της κατανομής των

⁹² Και πέρα από τη συζήτηση του κατά πόσο είναι εφικτό κάτι τέτοιο.

⁹³ Όπως θα αναλύσουμε στην περίπτωση της Trim-3.

εργασιών στα πλαίσια μίας γραμμής. Ενδεικτικές είναι οι αναφορές των ίδιων των εργαζόμενων:

«...η δουλειά βασίζεται σε μερικές κινήσεις, συνηθίζοντας τις κινήσεις αποκτάς μία άνεση πάνω στο κομμάτι που δουλεύεις. Όταν σ'αλλάξει απ'αυτή τη θέση και πας σε κάποια άλλη ... στην αρχή θα είναι κουραστικό...σε γενική ιδέα οι περισσότεροι προσπαθούν να το αποφύγουν γιατί είναι κουραστικό» (Body)

«Στην αρχή⁹⁴ δεν μπορείς να εναρμονιστείς με το χρόνο που κάνει το αυτοκίνητο, γιατί είναι μία καινούργια εργασία, μέχρι να την μάθεις, να φέρνεις τα υλικά σωστά μαζί σου, στο αυτοκίνητο επάνω, εκείνη την ώρα πρέπει να σκέφτεσαι τα πάντα ...» (Sasis)

«Υπήρχε αντίδραση από τους εργαζόμενους τους ίδιους, δε θέλανε να φύγουνε από τη θέση που δουλεύανε, ίσως γιατί πίστευαν ότι θα κουραστούν περισσότερο» (Trim-1)

«Είναι καλύτερο να μην αλλάξεις. Γιατί σε κάθε καινούργιο stage που θα πηγαίνεις και θα κουράζεσαι πάρα πολύ μέχρι να συνηθίσεις εμπειρικά την δουλειά και όταν είσαι σ'ένα μέρος ... κανονίζεις το χρόνο σου... τα υλικά σου είναι τελείως γνωστά, δεν υπάρχει δυσκολία καμιά, ξέρεις να αντιμετωπίζεις το κάθε πρόβλημα που θα σου παρουσιαστεί. Αλλάζοντας κάθε τόσο stage δεν νομίζω ότι θα έχεις την ίδια απόδοση ποιοτικά» (Trim-2).

Οι εργαζόμενοι αντιμετώπισαν την πρακτική της κυκλικής εναλλαγής σαν το βασικό υπονομευτή της αυτο-οργάνωσής τους. Πράγματι γνωρίζοντας τη μακροχρόνια διαδικασία απόκτησης της αναγκαίας εμπειρικής γνώσης για την οικοδόμηση των εργατικών πρακτικών, η οποία έχει ισχύ σε μεγάλο βαθμό μόνο για τη συγκεκριμένη κατακερματισμένη εργασιακή θέση, μπορούμε να κατανοήσουμε την έντονη εργατική αντίδραση. Ο μετακινούμενος εργαζόμενος χωρίς την αναγκαία εμπειρική γνώση που απαιτείται από τη νέα του θέση, είναι ανίκανος να ορθώσει άμεσα οργανωτικές πρακτικές που θα βοηθήσουν την προσαρμογή του σ'αυτήν την εργασιακή διαδικασία, με αποτέλεσμα για ένα σημαντικό διάστημα να είναι ευάλωτος στην κούραση, την ένταση και το άγχος της γραμμής και στην αποξένωση μίας τέτοιας εργασίας. Ταυτόχρονα όμως και η ίδια η εργασιακή διαδικασία στερείται των ευεργητικών αποτελεσμάτων της εργατικής εμπειρικής γνώσης και των πρακτικών που στηρίζει. Έτσι δεν ήταν τυχαίο ότι σε συνθήκες αυξομειούμενης παραγωγής και εκπαίδευσης νέων εργαζόμενων, η διεύθυνση δεν υπεραμύνθηκε αυτής της πρακτικής καθώς αντιμετώπιζε άμεσα πλέον το φάσμα απωλειών παραγωγής πέρα από τις παραγωγικές αναστατώσεις και τα ποιοτικά προβλήματα.

Εκτός όμως από την αντίδρασή τους στις μετακινήσεις, οι εργαζόμενοι επιχείρησαν να προστατεύουν την αυτό-οργάνωσή τους, περιχαράκωνοντας τη θέση εργασίας τους, προβάλλοντας ισχυρή αντίσταση σε κάθε προσπάθεια μεταβολής των εργασιακών τους καθηκόντων και ταυτόχρονα προσπαθώντας μέσα από την τυπική δομή της διαπραγματεύσεως να αναβαθμίσουν την εμπειρική τους γνώση σε τυπική

⁹⁴ Αναφέρεται στα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι στα νέα πόστα εργασίας όταν μετακινούνται μέσω της κυκλικής εναλλαγής.

ειδικότητα. Οι εργαζόμενοι αντιδρούσαν όχι μόνο σε κάθε διεύρυνση των εργασιακών τους καθηκόντων, όπως στις νησίδες αυτοματισμού με την προσπάθεια ενσωμάτωσης κάποιων στοιχειωδών εργασιών συντήρησης⁹⁵, αλλά σε κάθε προσπάθεια μεταβολής των εργασιών τους. Πέρα απ'οποιοδήποτε επί μέρους λόγο, οι εργαζόμενοι έχοντας οργανώσει τους χώρους αυτονομίας τους γύρω από μία άκρως προσδιορισμένη και κατακερματισμένη εργασία, έβλεπαν οποιαδήποτε αναδιοργάνωση να βάλει εναντίον της όποιας αυτονομίας τους και να τους θέτει εκ νέου σε μία μακροχρόνια ή μη κατάσταση αβεβαιότητας. Σε κάποιες παραγωγικές γραμμές και όπου το επέτρεπαν οι όροι εργασίας, οι εργαζόμενοι ξέφυγαν από το ατομικό και άτυπο επίπεδο αντίστασης και ανέπτυξαν πιο επιθετικές μορφές. Έτσι στην παραγωγική γραμμή του Body⁹⁶ που υπήρχε μία στοιχειώδη βάση τεχνικής γνώσης αλλά και αξιοποιώντας κάποιο παραταξιακό ανταγωνισμό στα πλαίσια του συνδικάτου, οι εργαζόμενοι εκεί κατάφεραν να θέσουν σαν αίτημα σε μία σειρά από συλλογικές διαπραγματεύσεις να τους αποδώσουν την ειδικότητα του πονταδόρου και ότι αυτή συνεπάγονταν. Η απόκτηση ειδικότητας από μία ομάδα εργαζόμενων μέσω των συλλογικών διαπραγματεύσεων καθιστούσε τη διεύθυνση αδύναμη να τους μετακινήσει σ'άλλες θέσεις εργασίας. Σ'αυτήν την περίπτωση επομένως οι εργαζόμενοι ξεφεύγοντας απ'ένα ατομικό επίπεδο αντίστασης δημιουργούν μία πιο επιθετική πολιτική οροθέτησης γύρω από τα εργασιακά καθήκοντα της ειδικότητας, προκειμένου να διασφαλίσουν τη μη μετακίνηση τους και την όποια αυτονομία είχαν οικοδομήσει.

Επομένως οι αυθόρμητες προσπάθειες και πρακτικές των ανειδίκευτων εργατών, να προσαρμοστούν στους όρους εργασίας που διαμόρφωνε μία Νέο-Τεϋλοριστική διευθυντική στρατηγική, να εξασφαλίσουν κάποιο μέτρο αυτονομίας, να αυτοεκφραστούν μέσα από τη δουλειά τους και να εξασφαλίσουν μία υπαρξιακή ασφάλεια, διαμόρφωναν ταυτόχρονα διαστάσεις συνεργασίας και σύγκρουσης γύρω από τις οργανωτικές δομές του Τεχνικού Καταμερισμού της Εργασίας, τον οποίο και μετασχημάτιζαν με την όποια δράση τους.

Όπως όμως ήδη έχουμε αναφέρει οι παραγωγικοί περιορισμοί αυτής της διευθυντικής στρατηγικής είχαν επιτρέψει την επιβίωση, για λόγους παραγωγικής αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας, κάποιων νησίδων ειδικευμένης εργασίας. Όσα απ'αυτά τα εργασιακά καθήκοντα, ήταν εκτός γραμμής παραγωγής αφορούσαν γενικές και απρόβλεπτες εργασίες ελέγχου και επισκευών χωρίς προκαθορισμένο κύκλο εργασίας, που προϋπέθεταν σημαντικά επίπεδα τεχνικής γνώσης και αυτονομίας και στις περισσότερες περιπτώσεις συγκροτούνταν σε ειδικότητες τεχνικά κατοχυρωμένες και οροθετημένες και άρα απρόσιτες. Σ'αυτήν την περίπτωση η διεύθυνση αναγνώριζε τη σημασία και την αναγκαιότητα της εργατικής τέχνης, πρωτοβουλίας και δημιουργικότητας αλλά και την πλήρη αδυναμία της να την τυποποιήσει, γι'αυτό και ο σχεδιασμός αυτών των θέσεων απολάμβανε ένα σημαντικό βαθμό αυτονομίας, άγνωστο για το υπόλοιπο παραγωγικό σύστημα.

Οι τεχνίτες που εντάσσονταν σ'αυτό το παραγωγικό σχεδιασμό χρησιμοποιούσαν την γενική τεχνική γνώση τους αλλά και την εμπειρική γνώση που είχαν αναπτύξει επάνω στις ιδιαιτερότητες των συγκεκριμένων θέσεων και μέσω παραγωγής, προκειμένου να αντιμετωπίσουν ιδιαίτερες καταστάσεις προβλημάτων και όχι για να εκτελούν καθήκοντα παραγωγής κάτω από ένα συγκεκριμένο ρυθμό. Οι μόνοι "παραγωγικοί κανόνες" που είχαν να αντιμετωπίσουν ήταν η τήρηση κάποιων προδιαγραφών στις επισκευές τους, ενώ ο δρόμος για να φτάσουν σ'αυτό το

⁹⁵ Αφορούσε το τρόχισμα των λαβίδων των ρομπότ.

⁹⁶ Που δεν χαρακτηρίζονταν από κινούμενη γραμμή.

αποτέλεσμα ήταν δική τους επιλογή και εξαρτώνταν από την τεχνική κατάρτιση του καθενός. Η διαμόρφωση επομένως του εργασιακού τους ευατού και η υπαρξιακή τους ασφάλεια, εξαρτώνταν από την τεχνική τους καταξίωση που επέρχονταν μέσα από την αντιμετώπιση δύσκολων παραγωγικών καταστάσεων. Μέσα σ' αυτό το πλαίσιο, οι εργατικές πρακτικές για την εξοικονόμηση χρόνου και τη διεύρυνση του ελέγχου της εργασιακής διαδικασίας δεν είχαν ιδιαίτερο νόημα καθώς οι τεχνίτες δεν αντιμετώπιζαν σημαντικούς περιορισμούς σ' αυτούς τους χώρους. Είναι χαρακτηριστικό ότι δεν παρατηρήθηκε ούτε καν μία περιχαράκωση γύρω από τα στενά όρια των ειδικοτήτων τους, αλλά αντίθετα εξαιτίας του περιορισμένου μεγέθους των παραγωγικών τους ομάδων και τις πολυμορφίας των συγγενών ειδικοτήτων που τις επάνδρωναν, που δεν είχαν όμως πάντα αντικείμενο, χαρακτηρίζονταν από μία ευέλικτη εργασιακή συμπεριφορά⁹⁷ καθώς εκτελούσαν εργασίες που εντάσσονταν στο ευρύτερο πεδίο της ειδικότητάς τους, χωρίς αυστηρές οροθετήσεις.

Η διεύθυνση είχε καταφέρει στη συγκεκριμένη περίπτωση, με μηχανισμούς που κυρίως βρίσκονταν εκτός Τεχνικού Καταμερισμού της Εργασίας, να κατευθύνει την εργασιακή αυτονομία αυτών των ειδικευμένων ομάδων έτσι ώστε να μην πάρει αρνητικές διαστάσεις γι' αυτήν, ενώ ταυτόχρονα οι πρακτικές των τεχνιτών μάλλον δημιούργησαν αποχρώσεις συναίνεσης κυρίως μέσα από τις προσπάθειες για την τεχνική καταξίωση στα πλαίσια των ομάδων. Παράλληλα η τεχνική διεύθυνση προσπάθησε να περιορίσει την εξάρτησή της από την εμπειρική κυρίως γνώση των τεχνιτών που είχε αναπτυχθεί στα ιδιαίτερα παραγωγικά μέσα, με την καταγραφή της ιδιαίτερης εμπειρίας που αποκτήθηκε στο συγκεκριμένο παραγωγικό εξοπλισμό, έτσι ώστε να μπορούσε να χρησιμοποιηθεί απ' άλλους τεχνίτες στο μέλλον.

Τα ειδικευμένα τώρα εργασιακά καθήκοντα που ήταν επάνω στην γραμμή παραγωγής στη πλειοψηφία τους είναι εξειδικευμένα και κατακερματισμένα με μία σημαντική όμως αυτονομία όσον αφορά την τεχνική εκτέλεσή τους, που στηρίζονταν κυρίως σε μία συγκροτημένη εμπειρική γνώση που είχε αποκτηθεί μέσα από μακροχρόνιες μαθητείες. Στην αρχή οι θέσεις αυτές επανδρώθηκαν από τεχνίτες κυρίως μικρών βιοτεχνιών και συνεργείων, οι οποίοι όμως αντιμετώπισαν σημαντικά προβλήματα ενσωμάτωσης σ' αυτόν τον παραγωγικό σχεδιασμό. Ένα μεγάλο μέρος απ' αυτούς αδυνατούσε να προσαρμόσει την τέχνη του και να εκφράσει τη δημιουργικότητά του στα πλαίσια κατακερματισμένων και εξειδικευμένων θέσεων με έντονο ρυθμό εργασίας. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα, μαζικές αποχωρήσεις τεχνιτών αλλά και την ανάπτυξη εργατικών πρακτικών που εκμεταλλεύονταν την αυτονομία που παρείχε ο σχεδιασμός των θέσεων, με τρόπο που δημιουργούνταν σημαντικά παραγωγικά προβλήματα ποιότητας και συνεργασίας. Η διεύθυνση στην προσπάθεια της να ξεπεράσει αυτά τα προβλήματα εγκαθίδρυσε διαδικασίες εσωτερικής μαθητείας, μικρής σχετικά διάρκειας που επάνδρωσαν ανειδίκευτοι εργαζόμενοι με εμπειρία στο συγκεκριμένο παραγωγικό σύστημα. Δημιουργήθηκε έτσι μία κατηγορία εξειδικευμένων τεχνιτών που κινήθηκαν σ' ένα αυτόνομο τύπο εκτέλεσης, σε σχέση με τη θέση από την οποία προέρχονταν, και με μία εξοικείωση στη μέθοδο παραγωγής, γεγονός που τους επέτρεψε να μπορέσουν να λειτουργήσουν στα πλαίσιά της.

Αυτή η κατηγορία τεχνιτών και όσοι από την πρώτη παρτίδα παρέμειναν, επάνδρωσαν αυτές τις αντιφατικές σχεδιαστικά θέσεις εργασίας και δημιούργησαν πρακτικές που δε διέφεραν αισθητά απ' αυτές των ανειδίκευτων εργατών, αξιοποιώντας επιπλέον την τεχνική τους γνώση και την αυτονομία στην εκτέλεση των καθηκόντων τους. Αυτό-οργάνωσαν τις εργασίες τους με τέτοιο τρόπο που να περιορίζουν τον αναγκαίο χρόνο εκτέλεσης, να αυξάνουν τον έλεγχο της εργασιακής τους διαδικασίας,

⁹⁷ Κάτι που τους επέτρεπε και η γενική φύση των τεχνικών τους γνώσεων.

να βελτιώνουν τη συνεργασία μεταξύ τους⁹⁸, να αντιμετωπίζουν τις παραγωγικές αναστατώσεις περιορίζοντας την εργασιακή τους αβεβαιότητα και ταυτόχρονα περιορίζοντας τις μετακινήσεις τους και τη διεύρυνση των καθηκόντων τους, παράγοντας έτσι στοιχεία συνεργασίας και σύγκρουσης στο χώρο παραγωγής.

Εκτός όμως από τις νησίδες ειδικευμένης εργασίας, μία διαφοροποίηση στο σχεδιασμό των θέσεων εργασίας είχαμε σημειώσει και στο μικρό τμήμα συναρμολόγησης την Trim-3. Εκεί οι θέσεις χαρακτηρίζονταν από μία σημαντική οριζόντια διεύρυνση, που μπορεί να μην αναβάθμιζε τα ανειδίκευτα εργασιακά καθήκοντα στο επίπεδο της ειδίκευσης, αλλά σύγουρα τα καθιστούσε πιο σύνθετα και περιορίζει τις δυνατότητες αποτελεσματικής τυποποίησής τους. Η αυξημένη πολυπλοκότητα καθιστούσε αναγκαία μία σημαντική εμπειρική γνώση από τους εργαζόμενους όχι μόνο για τα καθήκοντα των θέσεων τους αλλά και για το σύνολο του τμήματος, καθώς η μη-ύπαρξη εφεδρικού εργαζόμενου καθιστούσε επιτακτική την ανάγκη για εσωτερικές μετακινήσεις σε περίπτωση απουσιών.

Οι εργαζόμενοι σ' αυτό το τμήμα, στηριζόμενοι στα υψηλά επίπεδα εμπειρικής τους γνώσης και στη μερική αυτονομία τους και εκμεταλλευόμενοι την απουσία κινητής γραμμής και επιστασίας, ανέπτυξαν ομαδικές πρακτικές αυτό-οργάνωσης που ήρθαν όμως σε κάθετη σύγκρουση με τη διεύθυνση. Οι πρακτικές αυτές περιόρισαν τον πραγματικά εργάσιμο χρόνο της ομάδας, διεύρυναν την εργασιακή τους αυτονομία, αναδιοργάνωναν το σχεδιασμό των θέσεων μοιράζοντας τα υλικά των απόντων, αντιμετώπιζαν τις παραγωγικές αναστατώσεις και ταυτόχρονα απομόνωναν κοινωνικά τα μέλη της ομάδας που διαφοροποιούνταν απ' αυτές τις δραστηριότητες. Ωστόσο αν και το μεγάλο μέρος αυτών των πρακτικών ήταν παρόμοιες σε πρώτη όψη, μ' αυτές των ανειδίκευτων εργατών στις άλλες γραμμές παραγωγής, ο ομαδικός χαρακτήρας τους αλλά και η απουσία μίας σειράς από διευθυντικούς μηχανισμούς ελέγχου, όπως η γραμμή παραγωγής και η επιστασία, δημιούργησε τις προϋποθέσεις για τη διαφοροποίησή τους.

Πράγματι, οι εργατικές αυτές πρακτικές σε συνδυασμό όμως και με αδυναμίες οργάνωσης του τμήματος, οδήγησαν σε μία σημαντική διαφοροποίηση ανάμεσα στην πραγματοποιούμενη και τη σχεδιαζόμενη παραγωγή αλλά και στην αδυναμία να επιτευχθούν τα ιδιαίτερα πρότυπα ποιότητας που αφορούσαν αυτό το αυτοκίνητο. Μ' ένα περιορισμό της παραγωγής κατά 20-30% και με σημαντικά ποιοτικά προβλήματα ήταν φυσική μία μακροχρόνια σύγκρουση αυτών των πρακτικών με τη διεύθυνση. Οι εργατικές δραστηριότητες είχαν πλέον υπονομεύσει άμεσα τους διευθυντικούς στόχους με αποτέλεσμα να πάψει να υπάρχει η διευθυντική ανοχή απέναντι στις άτυπες εργατικές πρακτικές. Η τεχνική διεύθυνση προσπάθησε με επανειλημμένες χρονομετρήσεις να ελέγξει κάπως το ρυθμό εργασίας της ομάδας, καταφέρνοντας μόνο να αυξήσει τη σύγκρουση μέσα από μία έντονη εργατική αμφισβήτηση των χρονομετρήσεων που προκάλεσε. Την περίοδο της επιτόπιας έρευνάς μας, η γενική διεύθυνση είχε αναγνωρίσει ότι είχε χάσει τον έλεγχο της συγκεκριμένης εργασιακής διαδικασίας με σημαντικές αρνητικές συνέπειες για την παραγωγή, γεγονός που την οδήγησε στην κατάλυση⁹⁹ της εργατικής ομάδας με τη διασπορά των μελών της σε άλλα παραγωγικά τμήματα και την ανασύνθεσή της με νέα μέλη.

⁹⁸ "Εμείς έχουμε κάνει την δουλειά όπως θέλουμε..." (Metal).

⁹⁹ Διατηρήθηκε μόνο ένας εργαζόμενος ο οποίος είχε περιθωριοποιηθεί από την εργατική ομάδα.

2.3. Συμπεράσματα.

Έχοντας αναγνωρίσει την κατηγορία του Τεχνικού Καταμερισμού της Εργασίας σε βασική ενότητα της εργασιακής διαδικασίας και των σχέσεων εργασίας που αναπτύσσονται σ'αυτή, εστίασαμε με ιδιαίτερη έμφαση στην «περιοχή» αυτή, πιστεύοντας ότι αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο για μία ανάλυση με στόχους σαν τους δικούς μας.

Η κατηγορία αυτή διακρίθηκε σε δύο επιμέρους ενότητες ανάλυσης, το Παραγωγικό Σύστημα και την Οργάνωση των Εργασιακών Καθηκόντων, προκειμένου να επιτευχθεί μία όσο το δυνατόν ανεξάρτητη ανάλυσή τους και να αναδειχθούν έτσι οι όποιες σχέσεις ανάμεσα στις τεχνικές και κοινωνικές διαστάσεις της οργάνωσης.

Έτσι όσον αφορά το Παραγωγικό Σύστημα του εργοστασίου είδαμε ότι χαρακτηρίζεται καταρχήν από μία κεντρική τεχνολογία, αυτόματης διακίνησης του αντικειμένου της εργασίας, η οποία είχε πάρει τη μορφή ανεξάρτητων παράλληλων κινούμενων γραμμών, των οποίων η ταχύτητα ήταν κεντρικά ελεγχόμενη. Ταυτόχρονα είχαν αρθρωθεί στην κεντρική τεχνολογία δύο νησίδες βιομηχανικών ρομπότ που εκτελούσαν μερικά καθήκοντα συναρμολόγησης (ηλεκτρο-πονταρίσματα). Ωστόσο η κύρια μάζα των καθηκόντων μορφοποίησης και συναρμολόγησης πραγματοποιούνταν χειρωνακτικά από τους εργαζόμενους που πλαισίωναν την κεντρική τεχνολογία, χρησιμοποιώντας ατομικά, κινητά εργαλεία.

Για τη συναρμολόγηση ενός τόσο πολύπλοκου προϊόντος όπως το αυτοκίνητο, όπου απαιτούνταν γύρω στις 2.000 υλικά, και με μία συνεχή ροή του αντικειμένου εργασίας, είναι φυσικό οι διαδικασίες τροφοδοσίας πρώτων υλών και η διαδικασία τροφοδοσίας των γραμμών να αποτελούν κεντρικό σημείο της παραγωγικής διαδικασίας. Όσον αφορά την πρώτη διαδικασία, εξαιτίας σημαντικών χρονικών περιορισμών που αντιμετώπιζαν στην εισαγωγή των μερών, το παραγωγικό σύστημα ήταν ιδιαίτερα ευάλωτο στις απρόβλεπτες διακυμάνσεις της Αγοράς και στο σημαντικό κόστος που συνεπάγονταν μία πλεονάζουσα ή ελλειμματική παραγωγή. Οσο αφορά τη διαδικασία τροφοδοσίας των γραμμών, προκειμένου να αντιμετωπιστεί ο περιορισμός των παρτίδων και να διατηρηθεί σταθερό το ιδανικό απόθεμα μερών μεταξύ αποθήκης και τέλος της γραμμής¹⁰⁰, έχει οργανωθεί ένα απλό μη-αυτοματοποιημένο σύστημα πληροφόρησης και μεταφοράς που στηρίζεται στην αποτελεσματικότητα και εμπειρία των υπεύθυνων για τον έλεγχο των αποθεμάτων.

Όσον αφορά τώρα τη μέθοδο παραγωγής, χαρακτηρίζονταν από τις κλασικές αρχές συναρμολόγησης, δηλαδή την αυτόματη διακίνηση του αντικειμένου εργασίας μέσα από σταθερές θέσεις εργασίας στις οποίες ρέουν μέρη αυτοκινήτου, τα οποία τοποθετούνται επί του διαμορφωμένου «σκελετού». Οι ομοειδείς εργασίες είχαν συγκροτηθεί σε παραγωγικά τμήματα με ξεχωριστές γραμμές παραγωγής, οι οποίες όμως συνδέονταν μεταξύ τους με αρθρώσεις και παρά την ύπαρξη ενδιάμεσων χώρων αποθεμάτων, δεν μπορούσαν να θεωρηθούν ανεξάρτητες.

Το παραγωγικό αυτό σύστημα χαρακτηρίζεται από συγκεκριμένους τεχνικό-οικονομικούς περιορισμούς, που σχετίζονται τόσο με το μέγεθος της παραγωγής όσο και την ευελιξία της παραγωγικής διαδικασίας. Έτσι η ασυμβατότητα της αρχικής παραγωγικής διάταξης και σχεδιασμού με τις απαιτήσεις της Νέας Τεχνολογίας που έχει ενσωματωθεί, όπως και τα όρια από το μέγεθος και τη διάταξη του παραγωγικού εξοπλισμού του Βαφείου, καθιστούσαν εμφανείς και σαφείς τους περιορισμούς που αντιμετώπιζε η παραγωγική διαδικασία όσον αφορά το μέγεθος της παραγωγής της.

¹⁰⁰ Ωστε να περιοριστεί το σημαντικό οικονομικό και παραγωγικό κόστος των ανεπιθύμητων αποθεμάτων.

Ταυτόχρονα, η φιλοσοφία του αρχικού παραγωγικού σχεδιασμού, που απέδιδε μία μεγαλύτερη έμφαση στη σταθερή και συνεχόμενη παραγωγή, αλλά και η διευθυντική πολιτική ελαχιστοποίησης των επιπέδων επάνδρωσης, περιόριζε σημαντικά την παραγωγική ευελιξία και σε συνδυασμό με το μεγάλο χρονικό διάστημα του κυκλώματος παραγγελιών - παράδοσης, καθιστούσε το παραγωγικό σύστημα ευάλωτο στις απρόβλεπτες διακυμάνσεις της Αγοράς, κάνοντας εμφανείς τους κινδύνους της αποθεματοποίησης και της μη-αξιοποίησης της ζήτησης.

Παράλληλα όμως μ'αυτούς τους τεχνικό-οικονομικούς περιορισμούς, το παραγωγικό σύστημα και ιδιαίτερα τα μέσα παραγωγής διαμορφώνουν και τεχνικές σχέσεις εργασίας. Έτσι η συγκεκριμένη κεντρική τεχνολογία, περιορίζει τον εργαζόμενο σε μία άκρως οροθετημένη στο χώρο θέση, όπου εκτελεί ένα σύνολο επαναλαμβανόμενων εργασιακών καθηκόντων μ'ένα μηχανικό ρυθμό εργασίας που επιβάλλεται κεντρικά. Οι δεδομένοι αυτοί εργασιακοί όροι περιορίζουν τις δυνατές μορφές οργάνωσης που μπορούν να προσαρμοστούν στη συγκεκριμένη τεχνολογία, απορρίπτοντας ένα σύνολο οργανωτικών μορφών που επιφυλάσσουν μία ουσιαστικά αναβαθμισμένη θέση στην εργασία στα πλαίσια του σχεδιασμού τους. Αντίθετα οι νησίδες της Νέας Τεχνολογίας εκτός από τα όρια και τους περιορισμούς που θέτει η λογισμική τους δομή, που απαιτεί μία εξειδικευμένη παρέμβαση, παρέχει σημαντικές οργανωτικές δυνατότητες για την αναβάθμιση της εργασίας.

Στα πλαίσια αυτού του παραγωγικού συστήματος με τους συγκεκριμένους τεχνικό-οικονομικούς περιορισμούς και τις τεχνικές σχέσεις που διαμόρφωσε, άρχισε να συγκροτείται η οργάνωση των εργασιακών καθηκόντων. Καθοριστική διάσταση αυτής της οργάνωσης, στα πλαίσια των παραπάνω ορίων, αποτελεί η σχετική Διευθυντική Στρατηγική, οι πρωτογενείς δηλαδή πρωτοβουλίες και επιλογές της Διεύθυνσης όσον αφορά το σχεδιασμό των θέσεων εργασίας και των εργασιακών καθηκόντων. Στη συγκεκριμένη μας περίπτωση, η Διευθυντική Στρατηγική επεδίωκε να διαμορφώσει ένα περιορισμένο πεδίο ατομικών εργασιακών καθηκόντων, με μικρό χρονικό ατομικό κύκλο εργασίας και υψηλή επαναληπτικότητα, με ελάχιστη πολυπλοκότητα που μηδένιζε ουσιαστικά τη χρονική διάρκεια απόκτησης της αναγκαίας για την επάνδρωση γνώσης και ταυτόχρονα να εγκαθιδρύσει γραφειοκρατικά πρότυπα που θα καθόριζαν επακριβώς το χρόνο και τον τρόπο εκτέλεσης, εκμηδενίζοντας τα επίπεδα αυτονομίας και πρωτοβουλίας της εργασίας.

Αυτή η στρατηγική του κατακερματισμού και της τυποποίησης της εργασίας είχε σαν βασικούς στόχους, τον έλεγχο από την Τεχνική και Γενική Διεύθυνση της εργασιακής διαδικασίας έτσι ώστε να διασφαλιστεί το επίπεδο παραγωγής και ποιότητας, και οι επιπτώσεις που αυτές έχουν στην κερδοφορία της επιχείρησης. Ταυτόχρονα επιδιώκονταν μέσω αυτής, να περιοριστεί το κόστος εργασίας και να ελαχιστοποιηθεί η εξάρτηση από τον παράγοντα εργασία.

Οι απαρχές της συγκρότησης αυτών των πολιτικών επιλογών της Διεύθυνσης, θα πρέπει καταρχήν να αναζητηθούν στις στενές οργανωτικές σχέσεις της επιχείρησης με τη Nissan Ιαπωνίας αλλά και στον υποκειμενικό ρόλο του Γενικού Διευθυντή της παραγωγικής μονάδας. Ωστόσο το πόσο έντονα αναπτύχθηκε και επιχειρήθηκε να εφαρμοστεί αυτή η στρατηγική είχε να κάνει με μία σειρά απ'άλλους παράγοντες. Έτσι αν και τα πρώτα χρόνια λειτουργίας της παραγωγικής μονάδας οι προσπάθειες τυποποίησης της εργασίας ήταν μάλλον χαλαρές, καθώς η επιχείρηση απολάμβανε ισχυρά φορολογικά και δασμολογικά προνόμια και η αγορά ήταν περισσότερο ευνοϊκή, επιτρέποντας την υψηλή κερδοφορία να συνυπάρχει με μία οργανωτική χαλαρότητα στην παραγωγική διαδικασία, καθώς οι μεταβλητές αυτές άρχισαν να αλλάζουν ραγδαία με την κατάρρευση του προνομιακού καθεστώτος και την ανάδειξη νέων κριτηρίων ανταγωνισμού στα πλαίσια της αγοράς, η άμεση σύνδεση της διαδικασίας

αξιοποίησης και της εργασιακής διαδικασίας αποκαταστάθηκε και έγινε πλέον εμφανής. Η Γενική και Τεχνική Διεύθυνση αύξησε πλέον τη δραστηριότητά της γύρω απ'αυτόν το χώρο με βασικό κριτήριο την ανάπτυξη της στρατηγική της, θεωρώντας ότι η μεγιστοποίηση του ελέγχου της μέσω αυτής της στρατηγικής κατεύθυνσης θα της εξασφάλιζε μία ηγεμονική θέση στην αγορά. Έτσι η τυποποίηση της εργασίας, η αυτοματοποίηση και τα υψηλά επίπεδα ποιότητας στα οποία προσέβλεπαν αναδείχθηκαν σε κυρίαρχες διαστάσεις της διευθυντικής ιδεολογίας αυτής της περιόδου.

Η κίνηση επομένως για περιορισμένη αυτοματοποίηση της εργασιακής διαδικασίας συνδέεται με τις διευθυντικές στρατηγικές ως προς την αγορά (ποιότητα), τον έλεγχο της εργασιακής διαδικασίας αλλά και με τη συγκρότηση της δημοσίας εικόνας της παραγωγικής μονάδας. Με δεδομένες τις επιλογές της Διοίκησης και της Γενικής Διεύθυνσης για το είδος και το μέγεθος της τεχνολογικής αναδιάρθρωσης, η Τεχνική Διεύθυνση συγκρότησε τις νησίδες αυτοματισμού αποσπώντας από τους εργαζόμενους τα εργασιακά καθήκοντα που ήταν λιγότερο ελέγξιμα απ'αυτήν και αντικειμενικά δυσκολότερα στην εκτέλεση τους, προσπαθώντας να περιορίσει τους αστάθμητους παράγοντες και να σταθεροποιήσει τα επίπεδα ποιότητας. Η συγκρότηση τώρα αυτών των νησίδων αυτοματισμού δημιούργησε νέα εργασιακά καθήκοντα, τα οποία η Διεύθυνση επιχείρησε να οργανώσει με βάση τη γενική της πολιτική. Έτσι στα πλαίσια ενός παραγωγικού εξοπλισμού που παρείχε σημαντικές δυνατότητες για τη αναβάθμιση του ρόλου της εργασίας, ο διευθυντικός σχεδιασμός επεδίωκε τη διατήρηση από την Τεχνική Διεύθυνση του ελέγχου των κρίσιμων καθηκόντων της παραγωγής της δομής του προγράμματος, τη σταδιακή μεταβίβαση στη Λειτουργική Διεύθυνση της βελτίωσης αυτής της δομής και την ανάθεση στους εργατές παραγωγής, στοιχειωδών τυποποιημένων εργασιών χειρισμού και πρωτογενούς συντήρησης.

Η διατήρηση της στρατηγικής του κατακερματισμού και της τυποποίησης και στα πλαίσια της Νέας Τεχνολογίας και των οργανωτικών δυνατοτήτων που αυτή παρέχει, αποδεικνύει καταρχήν ότι η τεχνική φύση του παραγωγικού εξοπλισμού δεν δρα αποφασιστικά στις διευθυντικές επιλογές, αλλά απλά δημιουργεί τους όρους και όρια εντός των οποίων μπορούν να κατευθυνθούν. Στη συγκεκριμένη μας περίπτωση η γενική διευθυντική στρατηγική και οι αναγκαιότητες του διευθυντικού ελέγχου για τους συγκεκριμένους θύλακες, είχαν την αποφασιστική σημασία για τη διαμόρφωση της επί μέρους πολιτικής στην οργάνωση αυτών των νησίδων αυτοματισμού.

Η εφαρμογή της στρατηγικής του κατακερματισμού και της τυποποίησης της εργασίας, στα πλαίσια ενός ευάλωτου παραγωγικού συστήματος, έκαναν έντονες και εμφανείς ένα σύνολο από αντιφάσεις του διευθυντικού σχεδιασμού και των πολιτικών που τον χαρακτήριζαν. Έτσι την περίοδο που η διεύθυνση κινούνταν προς μια ολοκληρωτική εφαρμογή της στρατηγικής της, με τη διεύρυνση της τυποποίησης και της αυτοματοποίησης στην εργασιακή διαδικασία, παράλληλα, και υπό τις επιρροές των οργανωτικών πρακτικών της Nissan, υΐοθετεί κάποιες οργανωτικές δομές και πρακτικές που διέπονταν καταρχήν από μία διαφορετική φιλοσοφία απ'αυτή που διέπει τη γενική της στρατηγική.

Τη μικρότερη διαφοροποίηση παρουσίασε η οργανωτική δομή της κυκλικής εναλλαγής των εργαζόμενων σε ομοειδείς θέσεις εργασίας, καθώς οι αρχές και η λειτουργία της δε φάνηκε να υπονομεύει τη γενική στρατηγική, αλλά να την συμπληρώνει προσπαθώντας να αντιμετωπίσει κάποιες από τις αντιφάσεις της. Οι βασικοί στόχοι της, ήταν η εξισορρόπηση του φόρτου εργασίας εξασφαλίζοντας τη νομιμοποίηση του διευθυντικού σχεδιασμού, η διαμόρφωση των αντικειμενικών συνθηκών για την ευέλικτη χρήση της εργασιακής δύναμης, η αντιμετώπιση των παραγωγικών αναστατώσεων που δημιουργούσαν οι απουσίες και οι αποχωρήσεις, και

τέλος η ανάπτυξη της παραγωγικής συνεργασίας και της ελεγχόμενης χρήσης της εργατικής γνώσης, οι οποίες είχαν υπονομευθεί από τον κατακερματισμό, και την τυποποίηση.

Στα πλαίσια της ίδιας συγκυρίας, η διεύθυνση εισάγει τους ΚΕΠ προκειμένου να μεταβάλει την καθημερινή εργατική νοοτροπία της σύγκρουσης και αδιαφορίας που είχε προκύψει εν μέρει από τη γενική της στρατηγική, ενσωματώνοντας ιδεολογικά μεγαλύτερα τμήματα εργαζόμενων και ταυτόχρονα αξιοποιώντας τις πνευματικές δυνατότητες της εργασίας μέσα από ελεγχόμενες διαδικασίες και συγκεκριμένες κατευθύνσεις. Αν και η φιλοσοφία αυτού του προγράμματος συγκρούονταν με τις αρχές της γενικής διευθυντικής στρατηγικής, η ιδιαίτερα συντηρητική εκδοχή που υιοθετήθηκε, σε συνδυασμό με το ότι η οργανωτική του δομή μπορούσε να λειτουργεί παράλληλα με τις ιεραρχικές δομές και χωρίς να τις υπονομεύει, περιόρισε αισθητά τα προβλήματα άρθρωσης των ΚΕΠ στη γενική στρατηγική. Ωστόσο για λόγους που είχαν να κάνουν κυρίως με τη συνδικαλιστική και εργατική αντίσταση, οι ΚΕΠ κατέρρευσαν αφήνοντας ένα σημαντικό κενό αλλά και ένα σύνολο από παραγωγικά προβλήματα να υποβόσκουν στην εργασιακή διαδικασία.

Όταν το εργοστασιακό καθεστώς άρχισε να μετασχηματίζεται σε περισσότερο συναινετικό και η συγκυρία στην αγορά απαιτούσε μία συνεχή αναβάθμιση της ποιότητας των προϊόντων, ενώ ο κρατικός προστατευτισμός είχε πλέον περιοριστεί αισθητά, η Γενική Διεύθυνση αποφάσισε να δώσει μία συνέχεια στην προηγούμενη αποτυχημένη προσπάθεια, αυτήν τη φορά μέσα από τις αρχές και πρακτικές του Ολικού Ελέγχου Ποιότητας. Ένα σύνολο από παραγωγικά προβλήματα που ήταν αποτελέσματα του κατακερματισμού και της τυποποίησης της εργασίας¹⁰¹, αποτέλεσαν τους στόχους της νέας διευθυντικής προσπάθειας. Προκειμένου να αντιμετωπιστούν αυτά τα παραγωγικά προβλήματα θεωρήθηκε ότι οι εργαζόμενοι έπρεπε να αναπτύξουν μία ευέλικτη εργασιακή συμπεριφορά, να αυξηθεί η εργασιακή τους πειθαρχία στην πιστή τήρηση των διαδικασιών και προτύπων, να βελτιωθεί η συνεργασία, να αναβαθμιστούν οι τεχνικές τους ικανότητες, να διευρυνθεί η ελεγχόμενη αυτενέργειά τους και ταυτόχρονα να διατηρηθούν τα υψηλά επίπεδα δέσμευσης.

Προκειμένου η διεύθυνση να αντιμετωπίσει πλέον αυτούς τους συγκεκριμένους στόχους, ενώ συνεχίζει να διατηρεί το αντικειμενικό περιεχόμενο των εργασιακών καθηκόντων κατακερματισμένο, υψηλά επαναληπτικό, με περιορισμένη πολυπλοκότητα και αυτονομία, ταυτόχρονα προσπαθεί να μεταβιβάσει αρμοδιότητες ελέγχου όσο αφορά την τροφοδοσία των υλικών, τη συντήρηση του εξοπλισμού και την ποιότητα της εργασίας, αναπτύσσοντας και κατευθύνοντας όμως την ομαδική εργασία και πρωτοβουλία σε ελεγχόμενα διοικητικά κανάλια, προκειμένου να ανατροφοδοτηθούν τα πρότυπα.

Στα πλαίσια ενός ηγεμονικού εργοστασιακού καθεστώτος και με τις πιέσεις της αγοράς να χρησιμοποιούνται με αριστοτεχνικό τρόπο από τη διεύθυνση για την απόσπαση της εργατικής συναίνεσης, η οικειοποίηση της εργατικής γνώσης και εμπειρίας μέσα από ελεγχόμενες διαδικασίες και η ανάπτυξη μίας ιδεολογίας συμμετοχής, φάνηκαν στα πρώτα τους βήματα να έχουν σημαντικές πιθανότητες επιβίωσης, ανάπτυξης και συμβίωσης με τη γενική στρατηγική κατεύθυνση.

Προκειμένου επομένως η διεύθυνση να αντιμετωπίσει τις αντιφάσεις της γενικής της στρατηγικής, εισήγαγε κάποια οργανωτικά στοιχεία τα οποία χωρίς να την υπονομεύουν ουσιαστικά, μπορούσαν να περιορίσουν κάποια από τα παραγωγικά προβλήματα που δημιουργούσε, διαμορφώνοντας μία πολιτική σχεδιασμού Νέο-Τεϋλοριστικού τύπου.

¹⁰¹ Και άρα δεν μπορούσαν να αντιμετωπιστούν ικανοποιητικά στα πλαίσια της ίδιας πολιτικής.

Εκτός όμως από τις αντιφάσεις της, η διευθυντική στρατηγική στη συγκεκριμένη περίπτωση χαρακτηρίζονταν από περιορισμούς και αδυναμίες που καθιστούσαν αδύνατη την αποτελεσματική και αποδοτική εφαρμογή της κάτω από συγκεκριμένες παραγωγικές συνθήκες που έκαναν εμφανείς τις αδυναμίες της. Το γεγονός αυτό επέτρεψε τη συγκρότηση νησίδων ειδικευμένης εργασίας αλλά και τη μορφή οργάνωσης της Trim-3, που διέπονταν από αρχές και πρακτικές μίας διαφορετικής κατεύθυνσης στο σχεδιασμό των θέσεων. Η μικρή παραγωγή και η ύπαρξη γενικών και ειδικευμένων εργασιών ήταν οι δύο παραγωγικοί όροι που έθεσαν τους αντικειμενικούς περιορισμούς στο πεδίο εφαρμογής της γενικής διευθυντικής στρατηγικής. Σ'αυτές τις περιπτώσεις η διεύθυνση συγκρότησε αλλά και ανέχθηκε μία οργάνωση με διαφορετικές αρχές, χωρίς όμως να συγκροτεί μία διαφορετική στρατηγική γι'αυτές τις κατηγορίες εργαζόμενων. Αντίθετα εξαιτίας της γενικής της πολιτικής και των ιδιαίτερων παραγωγικών συνθηκών, δεν κινήθηκε προς τη διαμόρφωση κατηγοριών «κεντρικών» εργαζόμενων, αλλά προς τη διεύρυνση του ελέγχου της σ'αυτούς τους θύλακες σχετικής εργασιακής αυτονομίας.

Στα πλαίσια αυτού του διευθυντικού σχεδιασμού των θέσεων εργασίας, η συνδικαλιστική οργάνωση δεν κατάφερε να διαμορφώσει μία συνεκτική πολιτική για τον τεχνικό καταμερισμό της εργασίας, με αποτέλεσμα οι όποιες παρεμβάσεις της να είναι περιορισμένης εμβέλειας, αποσπασματικές και κατευθυνόμενες από δραστηριότητες και πολιτικές που απέρρεαν από άλλους χώρους της εργασιακής διαδικασίας που είχαν αξιολογηθεί σαν μεζόνος σημασίας. Αν όμως οι διευθυντικές στρατηγικές ελέγχου στο χώρο του τεχνικού καταμερισμού, δεν αντιμετωπίστηκαν ουσιαστικά από τη συνδικαλιστική οργάνωση, αντιπαρατίθενται όμως με τις εργατικές πρακτικές στη βάση μίας καθημερινής αλληλοδιαμόρφωσης.

Μέσα από το οδοιπορικό μας στα εργαστήρια και τις γραμμές παραγωγής, αναδείχθηκε η συγκρότηση της εργασίας σε παραγωγικό υποκείμενο¹⁰² με πρακτικές αυτό-οργάνωσης, καθώς αντιμετώπιζε και προσπαθούσε να προσαρμοστεί σε καταστάσεις κυριαρχίας, στη βάση μίας καθημερινής αλληλοδιαμόρφωσης, να αυτό-εκφραστεί δημιουργικά μέσα από την εργασιακή διαδικασία και να διαμορφώσει έναν εργασιακό εαυτό και μία υπαρξιακή ασφάλεια μέσα από την κοινωνική ταυτότητα και καταξίωση. Η διεύθυνση έπαψε να αποτελεί το μοναδικό και κυρίαρχο υποκείμενο της εργασιακής διαδικασίας, ο μοναδικός φορέας γνώσης, εξουσίας και ελέγχου. Οι διευθυντικές στρατηγικές είδαμε να υπονομεύονται και να καταστρατηγούνται με ή χωρίς την ανοχή της διεύθυνσης, από την εμπειρική εργατική γνώση και τις πρακτικές που αυτή στήριζε. Η συναίνεση και η σύγκρουση φάνηκε να μπορεί να παράγεται και να οργανώνεται ταυτόχρονα μέσα απ'αυτές τις πρακτικές, καθώς η οργάνωση των εργατικών συμφερόντων δεν ήταν μονοδιάστατη, αλλά κάθε φορά να αναπτύσσονται με διαφορετικούς ρυθμούς ανάλογα με το πλαίσιο που τις περιβάλλει. Οι εργατικές αυτές πρακτικές όπως διαπλέκονταν δυναμικά με τις διευθυντικές και συνδικαλιστικές πολιτικές και δράσεις, ήταν τελικά οι αποφασιστικοί παράγοντες διαμόρφωσης των οργανωτικών δομών, των σχέσεων εργασίας και των συμπεριφορών που παρατηρήθηκαν, καθιστώντας τη μελέτη τους αναγκαία σε οποιαδήποτε προσπάθεια προσέγγισης της οργάνωσης εργασίας.

¹⁰² Ατομικό ή συλλογικό.

3. Η ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ.

Αν και ο Σχεδιασμός των Θέσεων Εργασίας και της Εργασιακής Διαδικασίας έχει ενσωματωμένα και δομημένα στοιχεία ελέγχου της εργασίας όπως ήδη έχουμε παρουσιάσει στην προηγούμενη ενότητα, σε κάθε οργάνωση υπάρχουν ευδιάκριτες και αυτόνομες δομές των οποίων η κατεξοχήν λειτουργία είναι η παραγωγή και οργάνωση του συντονισμού, του ελέγχου, της συμμόρφωσης και της νομιμοποίησης. Αυτό δεν υπονοεί ότι ο έλεγχος περιορίζεται στα πλαίσια αυτών των δομών, αλλά τ'ότι παρόλο που διαχέεται και παράγεται σε κάθε σημείο της εργασιακής διαδικασίας, όπου όμως συνήθως επικαλύπτεται και παρουσιάζεται σαν λανθάνουσα και δευτερεύουσα λειτουργία, σ'αυτές τις περιοχές θεωρείται ότι λαμβάνει έναν ξεκάθαρο και πρωτεύοντα ρόλο.

Οι οργανωτικές δομές που διαμορφώνουν τον κλασικό ανατροφοδοτούμενο κύκλο του ελέγχου, που χαρακτηρίζει κάθε παραγωγική οργάνωση, αφορούν τις διαδικασίες κατεύθυνσης, τα συστήματα επίβλεψης, αξιολόγησης και ανταμοιβής ή πειθαρχικής κύρωσης. Στα πλαίσια αυτών των δομών, οι πρωτοβουλίες των εργασιακών υποκειμένων θεωρούνται περισσότερο ξεκάθαρες, αντανακλώντας με μεγαλύτερη ακρίβεια τη στρατηγική κατεύθυνση και θέση τους, καθώς δε διαπλέκονται με τεχνολογικές ή τεχνικο-οργανωτικές αναγκαιότητες και περιορισμούς που ενδέχεται να την διαστρέβλωναν αλλά και να την νομιμοποιούσαν στο χώρο του Τεχνικού Καταμερισμού της Εργασίας. Το γεγονός αυτό καθιστά αυτές τις οργανωτικές δομές κατά τον A.Friedman (1990:193) ένα ανοικτό πεδίο σύγκρουσης ανάμεσα στη Διεύθυνση και την Εργασία.

Όσον αφορά τώρα τις σημαντικότερες διαστάσεις των δομών του ελέγχου, κατά μήκος των οποίων θα κριθεί η διευθυντική στρατηγική κατεύθυνση και θέση, είναι ο βαθμός διεξοδικότητας και πιστότητας της κατεύθυνσης, της επίβλεψης και αξιολόγησης, λαμβανομένου υπόψη αν η επίβλεψη εστιάζει στην εργασιακή συμπεριφορά ή στην εκτέλεση των εργασιακών καθηκόντων αλλά και αν η έμφαση της αξιολόγησης είναι στην ανταμοιβή ή την κύρωση.

Στα πλαίσια αυτών των δομών, θα επιχειρήσουμε να παρουσιάσουμε τις διευθυντικές, εργατικές δραστηριότητες και την διαπλοκή τους, τους στόχους και τα αποτελέσματά τους και να προσδιορίσουμε τη στρατηγική κατεύθυνση που διέπει τις διευθυντικές πρωτοβουλίες στη δομή του ελέγχου. Η ανάλυση αυτών των δομών είναι αναγκαία για τους σκοπούς της προσέγγισης μας καθώς πρόκειται για έναν αυτόνομο χώρο της εργασιακής διαδικασίας, στον οποίο δεν μπορούν να μεταφερθούν τα συμπεράσματα από τον Τεχνικό Καταμερισμό της Εργασίας. Το γεγονός αυτό υπονοεί ότι οι διευθυντικές και συνδικαλιστικές στρατηγικές αλλά και οι εργατικές πρακτικές, ανάμεσα σ'αυτούς τους δύο χώρους, μπορούν να έχουν μία τελείως διαφορετική κατεύθυνση και θέση, χωρίς να ασκεί αποφασιστική επιρροή η μία στην άλλη.

3.1. Ιεραρχικές Δομές και Διαδικασία Κατεύθυνσης.

Ο κύκλος του ελέγχου στα πλαίσια κάθε οργάνωσης, ξεκινάει από τη διαδικασία της κατεύθυνσης και τη ροή των εντολών κατά μήκος της ιεραρχικής δομής. Η συγκεκριμένη παραγωγική μονάδα είχε μία γραφειοκρατικά οργανωμένη διοίκηση και μία ιεραρχική δομή με οροθετημένες εξουσίες και αρμοδιότητες, η οποία παρήγαγε και

οργάνωνε τα βασικά στοιχεία της κατεύθυνσης. Η άσκηση της διευθυντικής κατεύθυνσης είχε θεσμοθετηθεί και εμφανίζονταν να προέρχεται από τα πλαίσια, τις απαιτήσεις και τη λειτουργία της τυπικής διοικητικής οργάνωσης.

Η διοικητική οργάνωση του εργοστασίου όπως αυτή αποτυπώνονταν στα οργανογράμματά του, χαρακτηριζόταν από Διευθύνσεις, Τμήματα και Τομείς. Από την αρχή της λειτουργίας της παραγωγικής μονάδας έως το τέλος του 1990, η διοικητική αυτή οργάνωση, εκτός από τη Γενική Διεύθυνση χαρακτηριζόταν από μία μόνο ακόμα Διεύθυνση, την Διεύθυνση Παραγωγής στην οποία υπάγονταν άμεσα επτά Τμήματα, όπως ο Έλεγχος Παραγωγής, η Συντήρηση, οι Μελέτες, η Παραγωγή¹⁰³ Νο1, η Παραγωγή Νο2, ο Έλεγχος Αποθεμάτων και το Χημείο. Απ' αυτά τα τμήματα μόνο η Συντήρηση, οι Μελέτες και η Παραγωγή Νο2 υποδιαιρούνταν ουσιαστικά σε τομείς, οι οποίοι σαν διοικητική μονάδα επανδρώθηκαν μόλις το 1990. Παράλληλα με τη Διεύθυνση Παραγωγής που υπάγονταν στη Γενική Διεύθυνση, υπήρχαν επτά (7) ακόμα ανεξάρτητα Τμήματα που αναφέρονταν άμεσα στη Γενική Διεύθυνση, όπως το Οικονομικό, Διοικητικό, το Τμήμα Προμηθειών, Μηχανογράφησης, Ποιοτικού Ελέγχου, Προσωπικού και Ασφάλειας Εγκαταστάσεων.

Η διοικητική οργάνωση της παραγωγικής μονάδας χαρακτηριζόταν επομένως από μία διευρυμένη Διεύθυνση Παραγωγής και από αρκετά ανεξάρτητα τμήματα που υπάγονταν άμεσα στην Γενική Διεύθυνση, ενώ συνολικά μπορούμε να πούμε ότι διέπονταν απ' ένα μεγάλο αριθμό τμημάτων μικρού μεγέθους και έναν σχετικά περιορισμένο αριθμό τομέων. Κάθε τμήμα είχε γραπτά προσδιορισμένες αρμοδιότητες και οροθετημένες εξουσίες στα πλαίσια της εργασιακής διαδικασίας, χωρίς όμως να είναι άκρως περιχαρακωμένο. Υπό τις επιρροές των ιαπωνικών πρακτικών διεύθυνσης, είχε επιδιωχθεί να αποφευχθεί η περιχαράκωση των τμημάτων και να επιτευχθεί η ταυτόχρονη παρουσία και συνεργασία τους σε χώρους κοινού ενδιαφέροντος, γεγονός που είχε οδηγήσει σ' αυτό το σχήμα με τα δεκατέσσερα (14) ισότιμα, περιορισμένου μεγέθους τμήματα. Η πολιτική αυτή όμως προκειμένου να αναδείξει τα πλεονεκτήματά της απαιτούσε μια έντονη επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ Τμημάτων και μία πολύ καλή επάνδρωση σε μεσαία στελέχη.

Με την πάροδο μίας δεκαετούς λειτουργίας θεωρήθηκε ότι η απόδοση αυτού του διοικητικού σχήματος ήταν περιορισμένη, καθώς ο μεγάλος αριθμός Τμηματαρχών δεν συμβάδισε με την απαιτούμενη επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ Προϊσταμένων και Τμημάτων, με αποτέλεσμα να δημιουργηθούν καθυστερήσεις στην παραγωγή και περιορισμένοι ρυθμοί επίλυσης ποιοτικών προβλημάτων. Οι δυσλειτουργίες αυτές, σε συνδυασμό με την έλλειψη στελεχών για την επάνδρωση των τμημάτων, οδήγησε σε μία αναδιάρθρωση του διοικητικού σχήματος.

Από τις αρχές του 1991 και με την ευκαιρία της εισόδου των νέων μοντέλων παραγωγής, την παραγωγική μονάδα χαρακτηρίζει έναν νέο οργανόγραμμα. Κάτω από τη Γενική Διεύθυνση, διαμορφώνονται πλέον τρεις Διευθύνσεις, η Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών, η Τεχνική Διεύθυνση και η Διεύθυνση Σχεδιασμού και Ελέγχου. Κάθε μία από τις Διευθύνσεις περιλαμβάνει τρία Τμήματα, κάθε ένα από το οποίο συγκροτείται από δύο έως τέσσερις Τομείς. Η νέα διοικητική δομή αποκτά επομένως μία εκτεταμένη βάση από είκοσι Τομείς¹⁰⁴, οι οποίοι σε μεγάλο ποσοστό είναι επανδρωμένοι με Τομεάρχες, ενώ στο επίπεδο του Τμήματος περιορίζεται ο αριθμός τους αλλά ταυτόχρονα διευρύνεται το μέγεθός τους. Επομένως τουλάχιστον έξι Τμήματα υποβιβάστηκαν σε Τομέα, γεγονός που δεν είχε να κάνει με το ρόλο τους

¹⁰³ Που αντιστηχούσε μόνο στην παραγωγική γραμμή του Βαφείου.

¹⁰⁴ Έναντι δεκαπέντε του προηγούμενου οργανογράμματος.

στην εργασιακή διαδικασία αλλά με το επίπεδο των Προϊσταμένων τους και τους ενδο-διευθυντικούς ανταγωνισμούς. Η ομάδα της Ανώτερης Διεύθυνσης περιορίστηκε με τη νέα διοικητική δομή από δέκα-έξι μέλη σε εννέα με δέκα στελέχη, δημιουργώντας και τυπικά ένα ολιγομελές σχήμα που άτυπα είχε λειτουργήσει ένα μεγάλο μέρος αυτής της περιόδου, με ικανοποιητικά αποτελέσματα.

Το νέο οργανόγραμμα αντανακλά επομένως σε μεγάλο βαθμό τόσο τις αδυναμίες και τις αντιφάσεις τις αρχικής διοικητικής δομής αλλά και τα αποτελέσματα ενός μακροχρόνιου ενδο-διευθυντικού ανταγωνισμού, που οδήγησε στη συγκρότηση μίας ολιγομελούς συνεκτικής ομάδας Ανώτερων Στελεχών και στην περιθωριοποίηση, υποβάθμιση ή αποπομπή¹⁰⁵ κάποιων άλλων. Χαρακτηριστική είναι η περίπτωση του Τμήματος Ποιοτικού Ελέγχου όπου σε μία περίοδο όπου ο ρόλος του στην εργασιακή διαδικασία συνεχώς αναβαθμιζόταν, η θέση του στη διοικητική δομή υποβιβάστηκε καθώς από ανεξάρτητο Τμήμα που υπάγονταν άμεσα στη Γενική Διεύθυνση, κατέληξε σε Τομέα του Τμήματος Τεχνολογίας της Τεχνικής Διεύθυνσης. Ενδιαφέρουσα είναι επίσης η περίπτωση του πρώην Προϊστάμενου της Διεύθυνσης Παραγωγής που κατείχε και τη δεύτερη θέση στην Ιεραρχία του εργοστασίου, του οποίου η θέση σ'αυτήν τη δεκαετία είχε υπονομευθεί σημαντικά, τόσο από τον ενδο-διευθυντικό ανταγωνισμό όσο και από τη συνδικαλιστική αντίσταση στις αυταρχικές πρακτικές του, αλλά εξαιτίας των στενών σχέσεων του με την ιδιοκτήτρια οικογένεια, δεν μπορούσε η κυρίαρχη Διευθυντική ομάδα να τον υποβιβάσει τυπικά. Στο νέο οργανόγραμμα μετακινήθηκε στη νέα Διεύθυνση Σχεδιασμού και Ελέγχου, σε μία ουσιαστικά υποβαθμισμένη διεύθυνση, της οποίας το ενεργό τμήμα ήταν μόνο η Μηχανογράφηση, διατηρώντας όμως την τυπικά δεύτερη θέση του στην ιεραρχία¹⁰⁶, από την οποία όμως δεν είχε ουσιαστικές αρμοδιότητες να ασκήσει.

Υπό τις επιρροές επομένως των πρακτικών της Nissan, η αρχική διοικητική δομή του εργοστασίου χαρακτηρίζονταν από ένα διευρυμένο επίπεδο ισότιμων τμημάτων, από τα οποία απαιτούνταν μία ενεργή συνεργασία και επικοινωνία για την επίλυση κοινών προβλημάτων. Με την πάροδο του χρόνου όμως καθώς οι απαιτήσεις αυτές δεν ικανοποιούνταν, άρχισαν να δημιουργούνται οι πρώτες αρνητικές επιπτώσεις στην εργασιακή διαδικασία με τη μορφή χαμένης παραγωγής και ποιοτικών προβλημάτων. Ήδη από τα μέσα της δεκαετίας του '80 άρχισε να συγκροτείται άτυπα στα πλαίσια αυτής της δομής, μία ηγεμονική διευθυντική ομάδα και να διαμορφώνει σταδιακά τη συνοχή της και την ιδεολογία της για την αντιμετώπιση αυτών των προβλημάτων. Το 1991 με το νέο οργανόγραμμα που καταφέρνει να εισάγει, κατοχυρώνει και τυπικά τη θέση της, περιορίζοντας αισθητά τον αριθμό των Τμημάτων και περιθωριοποιώντας ή υποβιβάζοντας διευθυντικά στελέχη που ήταν έξω από το «πνεύμα» της κυρίαρχης πλέον διευθυντικής ομάδας.

Τα Τμήματα εξακολουθούν να έχουν διακριτά καθήκοντα με γραπτές και οροθετημένες τις βασικές αρμοδιότητες και εξουσίες, ενώ ταυτόχρονα συγκροτούνται ουσιαστικά πλέον και οι Τομείς που αποτελούν και τη βάση αυτής της δομής μετά τη μείωση των Τμημάτων. Μία μεγαλύτερη έμφαση αποδίδεται στην κοινή δράση, συνεργασία και ανταλλαγή πληροφοριών που τουλάχιστον σε επίπεδο τμημάτων, εγγυώνται την επίτευξη τους, εξαιτίας της συνοχής που έχουν αναπτύξει στα πλαίσια αυτής της ηγεμονικής ομάδας. Έτσι στα πλαίσια της Ανώτερης Διεύθυνσης

¹⁰⁵ Στη διάρκεια μίας δεκαετίας απολύθηκαν έξι Τμηματάρχες από την Διεύθυνση Παραγωγής, για λόγους μη αρμονικής συνεργασίας με τις αρχές και τις πρακτικές της Γενικής Διεύθυνσης και των Ανώτερων στελεχών που την πλαισιώναν.

¹⁰⁶ Αφού οι δύο άλλες Διευθύνσεις που δημιουργήθηκαν δεν επανδρώθηκαν.

συγκροτείται και διαμορφώνεται η ιδεολογία, οι στρατηγικές, όπως και οι κοινές πρακτικές που πρέπει να ακολουθηθούν ως προς την παραγωγική διαδικασία. Κατόπιν κάθε ένα από τα Τμήματα επιχειρεί να εξειδικεύσει τις γενικές στρατηγικές και πρακτικές, στη βάση των προκαθορισμένων αρμοδιοτήτων του, των ιδιαίτερων αναγκών του, και ασκώντας τις οροθετημένες εξουσίες του. Διαμορφώνεται έτσι το πλαίσιο εντός του οποίου θα πρέπει να κινηθεί η καθημερινή δράση των Τομέων, οι οποίοι αποτελούν το χώρο της Μεσαίας Διεύθυνσης ανάμεσα στις γραμμές παραγωγής και την Ανώτερη Διεύθυνση, που είναι επιφορτισμένη με το δύσκολο έργο του συντονισμού των γραμμών και της μεταβίβασης σ'αυτές των επιλογών της κυρίαρχης Διευθυντικής ομάδας.

Επομένως από την κορυφή της ιεραρχικής πυραμίδας μέχρι το επίπεδο των παραγωγικών γραμμών, διαμορφώνονται τρεις ιεραρχικές θέσεις: Διευθυντές - Τμηματάρχες - Τομεάρχες, οι οποίες όμως έχουν συγκροτηθεί σε δύο ουσιαστικά Διευθυντικά στρώματα, την Ανώτερη Διεύθυνση και τη Μεσαία Διεύθυνση του εργοστασίου. Η Ανώτερη Διεύθυνση συγκροτεί από κοινού την ιδεολογία και τις γενικές στρατηγικές, τις εξειδικεύει για τα πλαίσια των Τμημάτων και αποτελεί την περιοχή όπου παίρνονται όλες οι γενικές αποφάσεις για τη λειτουργία της παραγωγικής διαδικασίας και όπου γίνεται η αξιολόγηση των δεδομένων που ανατροφοδοτούνται από την ιεραρχική βάση. Η Μεσαία Διεύθυνση που συγκροτήθηκε τυπικά τα τελευταία χρόνια, διαμορφώνει τις εξειδικευμένες πολιτικές των Τμημάτων σε καθημερινή πρακτική συντονισμού και ελέγχου των γραμμών, κατευθύνοντας τη ροή εντολών και πληροφοριών προς τη Λειτουργική Διεύθυνση και την ανατροφοδότηση της ανώτερης ιεραρχίας. Οι αποφάσεις που διαμορφώνονται σ'αυτόν τον χώρο έχουν να κάνουν κυρίως με το συντονισμό και τα κοινά προβλήματα των επιμέρους γραμμών που ανήκουν στον Τομέα, και κατευθύνονται από το πλαίσιο των εξειδικευμένων πολιτικών που θέτει το Τμήμα.

Η οργανική μονάδα των άμεσα παραγωγικών Τομέων είναι η γραμμή παραγωγής, όπου εκεί πλέον συναντάμε μία άλλη ιεραρχική δομή καθώς εισερχόμαστε στον πυρήνα της εργασιακής διαδικασίας. Βαθιά επηρεασμένη από τις αντίστοιχες πρακτικές της Nissan, η Διεύθυνση επιχείρησε να οργανώσει ιεραρχικά της γραμμές παραγωγής, τηρώντας τις αναλογίες και λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιομορφίες της συγκεκριμένης παραγωγικής διαδικασίας. Η βασική δομή θέσεων γύρω από την οποία διαδραματίστηκε αυτή η προσπάθεια ήταν: ΕΡΓΟΔΗΓΟΣ - ΟΜΑΔΑΡΧΗΣ - ΕΛΕΓΚΤΗΣ - ΕΦΕΔΡΙΚΟΣ ΤΕΧΝΙΤΗΣ - ΤΕΧΝΙΤΗΣ.

Τα πρώτα χρόνια λειτουργίας και μέχρι το 1984, απουσίαζε τελείως η θέση του Ομαδάρχη, ενώ ο Ελεγκτής Ποιότητας αν και υπήρχε στις γραμμές και ανήκε στο ανεξάρτητο Τμήμα Ελέγχου Ποιότητας, δεν είχε διοικητικές αρμοδιότητες. Επίσης η κατηγορία των Εφεδρικών Τεχνιτών ήταν αρκετά διαδεδομένη και οπωσδήποτε σε υψηλότερη αναλογία από τα ιαπωνικά δεδομένα, καθώς έπρεπε να αντιμετωπιστούν τα υψηλότερα επίπεδα απουσιασμού και οι συχνές παραγωγικές αναστατώσεις των πρώτων χρόνων. Και αυτή η θέση όμως στερούνταν ιεραρχικών εξουσιών και διοικητικών καθηκόντων, τα οποία ασκούσαν ολοκληρωτικά από τα μέλη της Λειτουργικής Διεύθυνσης. Σ'αυτήν την περίοδο επομένως ξεκάθαρα διοικητική - ιεραρχική θέση ήταν μόνο αυτή του Εργοδηγού, ο Ελεγκτής αν και συνέβαλε στη διαδικασία κατεύθυνσης μέσω του ελέγχου της ποιότητας με βάση τα γραφειοκρατικοποιημένα πρότυπα, δεν ασκούσε διοικητική εξουσία, ενώ τέλος οι Εφεδρικοί Τεχνίτες¹⁰⁷ δεν ήταν παρά έμπειροι και δεξιοτέχνες εργαζόμενοι που μπορούσαν να επανδρώσουν διαφορετικές θέσεις εργασίας.

¹⁰⁷ Επονομάζονταν και "Μπαλαντέρ", καθώς η Λειτουργική Διεύθυνση τους χρησιμοποιούσε σε διαφορετικές θέσεις ανάλογα τις παραγωγικές αναγκαιότητες των γραμμών.

Οι αδυναμίες όμως αυτού του σχήματος να ανταπεξέλθει ικανοποιητικά στα καθήκοντα του ελέγχου, οδήγησε την Διεύθυνση να ενσωματώσει στην ιεραρχική της δομή, τη θέση του Ομαδάρχη, ένα ξεκάθαρο Ιαπωνικό δάνειο. Έτσι στη θέση του Εφεδρικού Τεχνίτη που απαιτούσε μία υψηλή τεχνική κατάρτιση, προστέθηκε καθήκοντα διοίκησης και καθοδήγησης που αφορούσαν μία μικρή ομάδα εργασίας περίπου δέκα εργαζόμενων. Οι θέσεις αυτές επανδρώθηκαν από ένα μεγάλο μέρος των εφεδρικών, αφού πέρασαν μία δοκιμαστική περίοδο και κρίθηκαν ότι μπορούσαν να ανταπεξέλθουν στα νέα καθήκοντα. Θέσεις εφεδρικών διατηρήθηκαν σε πολύ λίγες περιπτώσεις και κυρίως σε γραμμές όπου οι εργασίες ήταν ανομοιογενείς, όπως στο Βαφείο, και άρα θα ήταν αδύνατο να μπορούν να εκτελεστούν από ένα άτομο, ενώ οι ελεγκτές διατήρησαν την παράπλευρη θέση τους στην διοικητική ιεραρχία.

Επομένως από τα μέσα της δεκαετίας του 1980, οι γραμμές παραγωγής διακρίνονται σε διοικητικές ενότητες-ομάδες των δέκα περίπου εργαζόμενων, στις οποίες τίθενται επικεφαλής οι Ομαδάρχες, ανειδίκευτοι εργαζόμενοι δηλαδή με άρτια τεχνική κατάρτιση που τους επέτρεπε να αναπληρώνουν οποιοδήποτε απόντα στην ομάδα τους και που ταυτόχρονα ασκούσαν στα πλαίσια της, καθήκοντα καθοδήγησης και διοίκησης. Κορυφαία ιεραρχική θέση στα πλαίσια των γραμμών παραγωγής ήταν ανέκαθεν αυτή του Εργοδηγού, στον οποίο υπάγονταν άμεσα οι Ομαδάρχες και οι διοικητικές ομάδες παραγωγής, και ο οποίος είχε το καθήκον και την υπευθυνότητα του συντονισμού τους. Η ιεραρχική δομή που επομένως διαμορφώθηκε στις γραμμές παραγωγής ήταν: ΕΡΓΟΔΗΓΟΣ - ΟΜΑΔΑΡΧΗΣ - ΤΕΧΝΙΤΗΣ, ενώ παράπλευρα της υπήρχαν οι θέσεις των Ελεγκτών Ποιότητας και κάποιες περιθωριακές θέσεις Εφεδρικών Τεχνικών σε ιδιαίτερες εργασιακές διαδικασίες.

Η Ανώτερη Διεύθυνση προκειμένου να εξασφαλίσει την ομαλή ροή των οδηγιών/εντολών της και την κατεύθυνση των εργαζόμενων και της εργασιακής διαδικασίας με βάση τις αρχές που χαρακτήριζαν τις πολιτικές της, επιχείρησε να εγκαθιδρύσει έναν γραφειοκρατικό έλεγχο σ'αυτές τις διαδικασίες και κυρίως στις δραστηριότητες των Εργοδηγών και των Ομαδαρχών που ήταν οι φορείς της διευθυντικής κατεύθυνσης στις γραμμές παραγωγής. Ήδη από τις αρχές της λειτουργίας του εργοστασίου, ο Κανονισμός Εργασίας που είχε συνταχθεί περιείχε ένα Άρθρο με καθήκοντα Εργοδηγών¹⁰⁸ των οποίων η παράβαση τιμωρούνταν πειθαρχικά και με σημαντικές ποινές¹⁰⁹:

«Οι εργοδηγοί των τμημάτων υποχρεούνται:

α. Να ακολουθούν τα χορηγούμενα από τους προϊσταμένους προγράμματα εργασίας και να επιμελούνται για την κανονική και εμπρόθεσμη εκτέλεση τους, ευθυνόμενοι για κάθε εκ δόλου ή εξ αμελείας παράβαση ή κακή εκτέλεση της εργασίας, είτε ποιοτική είτε ποσοτική.

β. Να τηρούν τα αναγκαία στοιχεία παραγωγής και να ελέγχουν αυτή.

γ. Να μην επιτρέπουν τις άσκοπες μετακινήσεις και την απομάκρυνση του προσωπικού από τις θέσεις εργασίας.

δ. Να συντονίζουν την εργασία και να αναφέρουν αμέσως στους προϊσταμένους τους κάθε αμέλεια, απροθυμία ή άλλη παράβαση σχετική με την εργασία.

¹⁰⁸ Άρθρο 11, του Κανονισμού Εργασίας, 1980.

¹⁰⁹ Για τις ποινές που προέβλεπε ο Κανονισμός Εργασίας του Εργοστασίου θα αναφερθούμε αναλυτικότερα στην ενότητα για την Αξιολόγηση - Ανταμοιβή και Κύρωση.

ε. Να παίρνουν όλα τα δυνατά μέτρα για να προλαμβάνονται τα εργατικά ατυχήματα.

στ. Να επιβλέπουν και να επιβάλλουν τον καθαρισμό των μηχανημάτων και των χώρων που έχουν αρμοδιότητα και ευθύνη.

ζ. Να προσέρχονται νωρίτερα από τους υφισταμένους τους και να αποχωρούν αφού έχουν αποχωρήσει από τον χώρο εργασίας όλοι οι υφιστάμενοι τους.

η. Να επιμελούνται για τη διανομή της εργασίας

θ. Να επιμελούνται για την προμήθεια των αναγκαίων υλικών από την αποθήκη, έτσι ώστε να μην παρατηρούνται ανωμαλίες στην παραγωγή.»

Ταυτόχρονα όμως με την ποινικοποίηση αυτών των γενικών εργασιακών καθηκόντων των Εργοδηγών, η Ανώτερη Διεύθυνση επιχειρεί να προσδιορίσει γραπτά ακόμα και τα πιο ειδικά καθήκοντα και τις αντίστοιχες δραστηριότητές τους. Είναι χαρακτηριστικό μάλιστα ότι τα αρχικά αυτά γραφειοκρατικά κείμενα δεν ήταν παρά απλές μεταφράσεις αντίστοιχων ιαπωνικών δεδομένων, μέχρι το μέσα της δεκαετίας του 1980, οπότε εμφανίζεται ένα κατεξοχήν κείμενο της Διεύθυνσης που προσδιόριζε την «Τυπική Εργάσιμη Ημέρα του Εργοδηγού». Σ'αυτό το κείμενο, διακρίνεται η εργάσιμη ημέρα σε μεγάλες χρονικές ενότητες¹¹⁰ εντός των οποίων προσδιορίζεται τα συγκεκριμένα αντικείμενα των εργασιών, τα οποία και περιγράφονται σε μία σχετική ανάλυση. Αυτή η προσπάθεια για τη γραφειοκρατική κατεύθυνση και μεταβίβαση οδηγιών/εντολών, παρατηρήθηκε και για τις θέσεις των ομαδαρχών, για τους οποίους είχε προσδιοριστεί, από την περίοδο της συγκρότησής τους, το επίπεδο της τεχνικής κατάρτισης που απαιτούνταν, οι εργασιακές τους αρμοδιότητες και τα καθήκοντα καθοδήγησης και διοίκησης για τα οποία ήταν υπεύθυνοι. Όσον αφορά τους «τεχνίτες» της ιεραρχικής δομής, ήδη έχουμε αναλύσει, τη συγκρότηση από την Τεχνική και Λειτουργική Διεύθυνση των ΦΑΕ, των εξειδικευμένων γραφειοκρατικών πρότυπων εργασίας που με μεγάλη λεπτομέρεια προσδιορίζουν τα είδη εργασιών, το χρόνο και τον τρόπο εργασίας σε κάθε θέση παραγωγής. Ταυτόχρονα μέσα από τον Εσωτερικό Κανονισμό Εργασίας είχαν θεσμοθετηθεί και ποινικοποιηθεί ένα ευρύτατο σύνολο γενικών και ειδικών εργατικών καθηκόντων και υποχρεώσεων¹¹¹.

Είναι φανερό επομένως ότι η Ανώτερη Διεύθυνση, έχει διαμορφώσει μία Διοικητική Οργάνωση με συστηματικό καταμερισμό της εργασίας που διέπεται από μία ιεραρχική δομή με αρκετές βαθμίδες, κάθε μία από τις οποίες έχει γραπτά προσδιορισμένα καθήκοντα και αρμοδιότητες που διέπονται από εργασιακούς κανόνες γραφειοκρατικά διατυπωμένους. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον έχει ότι τα γραφειοκρατικά αυτά δεδομένα χαρακτηρίζουν, τηρουμένων των αναλογιών, τις θέσεις εργασίας από το επίπεδο του απλού «τεχνίτη», έως του Τμηματάρχη. Η λεπτομέρεια και η στενότητα της θεσμοθετημένης διευθυντικής κατεύθυνσης φτάνει στο απώγειο της στη βάση της ιεραρχικής δομής και αρχίζει να περιορίζεται καθώς ανεβαίνει την ιεραρχική κλίμακα. Το γεγονός αυτό υπονοεί τόσο την αναγκαιότητα της διευθυντικής κατεύθυνσης να εξειδικευτεί από τα κατώτερα στρώματα της διεύθυνσης, την αδυναμία πλήρους τυποποίησης γενικότερων εργασιακών καθηκόντων και άρα την αναγκαιότητα της ύπαρξης και του προσωπικού ελέγχου και κατεύθυνσης έστω και οροθετημένης από εργασιακούς κανόνες.

Η διευθυντική αυτή στρατηγική, που συγκροτήθηκε από την Ανώτερη Διεύθυνση και υπό τις επιρροές των πρακτικών της Nissan, απέβλεπε καταρχήν να

¹¹⁰ Π.χ "Πριν την έναρξη της εργασίας", "7.00-9.30", "9.30-11.30", "11.30-1.30", "1.30-3.00", "3.00-3.10".

¹¹¹ Ενδεικτικά είναι τα άρθρα 19 & 20 του Εσωτερικού Κανονισμού Εργασίας.

διαμορφώσει τις προϋποθέσεις για την άσκηση του Διευθυντικού ελέγχου στις εργασιακές δραστηριότητες της Λειτουργικής Διεύθυνσης και των εργατών παραγωγής. Η Διευθυντική κατεύθυνση θεωρήθηκε ότι μπορούσε να διατρέχει τη γραφειοκρατική ιεραρχική δομή με μεγαλύτερη ασφάλεια για να μὴν παραποιηθεί από τη δράση της Λειτουργικής Διεύθυνσης και με μεγαλύτερη ασφάλεια εκτέλεσής της από τους άμεσους παραγωγούς, καθώς τα στοιχεία του ελέγχου είχαν δομηθεί σε κάθε εργασιακή θέση. Έχοντας προσδιορίσει τα εργασιακά καθήκοντα και τα επιθυμητά αποτελέσματά τους, ο έλεγχος από τις ανώτερες βαθμίδες είναι εύκολος, προβλέψιμος ως προς τις διαστάσεις του, αποκλείει τις αυθαιρεσίες και τις προσωπικές σχέσεις που τον αντιβαίνουν και άρα πιο εύκολα νομιμοποιείται. Ακόμα και όπου είναι αναγκαία η προσωπική κατεύθυνση αυτή είναι οροθετημένη στα πλαίσια που θέτει ο γραφειοκρατικός έλεγχος. Επίσης η δομή αυτή στόχευε στην εξειδίκευση της γενικής διευθυντικής κατεύθυνσης από τις χαμηλότερες ιεραρχικές βαθμίδες, κάνοντας χρήση των συγκεκριμένων γνώσεων τους για επιμέρους εργασιακές διαδικασίες, αλλά και στην ανατροφοδότηση της διαδικασίας με πληροφορίες και δεδομένα.

Η τυποποίηση της διευθυντικής κατεύθυνσης δεν αποκλείει ωστόσο τη σύγκρουση και τη διαπραγμάτευση γύρω από τα στοιχεία και τις διαστάσεις της. Η συνδικαλιστική¹¹² παρέμβαση σ' αυτόν το «χώρο» ήταν ωστόσο ιδιαίτερα περιορισμένη καθώς η διευθυντική κατεύθυνση σ' έναν μεγάλο βαθμό είχε δομηθεί στα πλαίσια του σχεδιασμού των θέσεων εργασίας, μία περιοχή όπου το συνδικάτο αναγνώριζε το «διευθυντικό δικαίωμα». Έτσι σ' αυτό το διάστημα οι παρεμβάσεις του συνδικάτου περιορίστηκαν στην εφαρμογή και ερμηνεία των συγκεκριμένων γραφειοκρατικών κανόνων, με έμφαση στην αντιμετώπιση αυταρχικών, δεσποτικών και αυθαίρετων συμπεριφορών από διευθυντικά στελέχη τόσο στα πλαίσια του γραφειοκρατικού όσο και του προσωπικού ελέγχου. Χαρακτηριστικότερη είναι η περίπτωση του πρώην Διευθυντή Παραγωγής για του οποίου την αυθαίρετη και αυταρχική κατεύθυνση είχαν πραγματοποιηθεί μία σειρά από κινητοποιήσεις μέχρι τον ουσιαστικό παροπλισμό του. Παράλληλα και μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του '80 είχε αμφισβητηθεί έντονα ακραία και ίσως αναχρονιστικά χαρακτηριστικά της τυποποίησης της διευθυντικής κατεύθυνσης όπως απέρρευε από τον Κανονισμό Εργασίας¹¹³, μέχρι που επιτεύχθηκε μία ελαστικότερη ερμηνεία του.

Επομένως η συνδικαλιστική σύγκρουση και διαπραγμάτευση κατά μήκος της διευθυντικής κατεύθυνσης εστίαζε στην εφαρμογή και ερμηνεία των τυποποιημένων κανόνων και διαδικασιών που έθετε και οι οποίοι οργάνωναν τις σχέσεις εργασίας, στην καταστρατήγησή τους και σε απαρχαιωμένες διατάξεις τους. Μ' αυτήν την έννοια η περιορισμένη αυτή σύγκρουση όχι μόνο δεν απειλούσε τη δομή της κατεύθυνσης αλλά λειτουργούσε μάλλον ρυθμιστικά στα πλαίσια του συστήματος, ενθαρρύνοντας βελτιωτικές αλλαγές.

3.2. Ο Μηχανισμός Επίβλεψης και Πληροφόρησης.

Στα πλαίσια αυτής της ιεραρχικής δομής και της γραφειοκρατι-κοποιημένης κατεύθυνσης που είχε διαμορφωθεί, η επίβλεψη αναδεικνύονταν σ' ένα θεμελιακό σημείο του «κύκλου ελέγχου», καθώς αποτελούσε το βασικό δίαυλο διευθυντικής

¹¹² Για τις εργατικές πρακτικές που οργανώνονταν γύρω από τη δομή του ελέγχου, θα αναφερθούμε συνολικά στην τελευταία ενότητα αυτού του κεφαλαίου.

¹¹³ Θα αναφερθούμε εκτενέστερα στην ενότητα για την Πειθαρχική Κύρωση.

πληροφόρησης για τα διαδραματιζόμενα στους χώρους παραγωγής, αλλά και καίριο μηχανισμό συμμόρφωσης στα γραφειοκρατικοποιημένα πρότυπα εργασίας.

Η Ανώτερη Διεύθυνση του εργοστασίου προσπάθησε να πλαισιώσει τη γραφειοκρατικοποιημένη κατεύθυνση με ένα πυκνό δίκτυο επίβλεψης της εργασιακής διαδικασίας. Σε κάθε γραμμή παραγωγής συγκροτήθηκε ένας μηχανισμός επίβλεψης που στηρίζονταν στις διοικητικές/ιεραρχικές θέσεις του Εργοδηγού και του Ομαδάρχη και στην ανεξάρτητη θέση του Ελεγκτή Ποιότητας. Το δυαδικό αυτό σχήμα επιχειρούσε να εξασφαλίσει μία σημαντική πυκνότητα επίβλεψης από τις ιεραρχικές θέσεις που είχαν και την αρμοδιότητα της κατεύθυνσης αλλά και της αξιολόγησης, και ταυτόχρονα να εισάγει έναν ανεξάρτητο από τη διοικητική ιεραρχία έλεγχο των αποτελεσμάτων της εργασίας που απευθύνονταν άμεσα στη Διεύθυνση.

Η πυκνότητα αυτού του δικτύου στις γραμμές παραγωγής είναι ιδιαίτερα σημαντική και μάλλον πρωτόγνωρη για τα ελληνικά δεδομένα, και παρά τις αναγκαιότητες της εργασιακής διαδικασίας υποδηλώνει τη στρατηγική της διεύθυνσης για μία άμεση και λεπτομερή επίβλεψη. Είναι χαρακτηριστικό ότι σε γραμμές όπως η Trim-2 και η Metal είχε διαμορφωθεί μία αναλογία 7,3-8,6 εργαζόμενους ανά ομαδάρχη, ή 5,5-6,5 εργαζόμενους για κάθε θέση επιβλέποντα που άνηκε στην ιεραρχική δομή¹¹⁴ της γραμμής. Παραπλήσιες αν και λίγο μεγαλύτερες ήταν οι αναλογίες στις άλλες γραμμές συναρμολόγησης, με το σχετικά χαλαρότερο δίκτυο στην Trim-1. Έτσι στη Sasis, το Body και την Trim-1, οι εργαζόμενοι που αναλογούσαν ανά ομαδάρχη ήταν 9,4, 10,5 και 11,3-13,3 αντίστοιχα¹¹⁵, ενώ όταν υπολογίζουμε την θέση του εργοδηγού οι αναλογίες αυτές περιορίζονται περισσότερο σε, 8, 8,4 και 8,5-10 εργαζόμενους. Οι διαφορές στην πυκνότητα του δικτύου επίβλεψης ανάμεσα στις γραμμές συναρμολόγησης θα πρέπει να αποδοθούν στις ιδιαιτερότητες του ελέγχου και σε παραγωγικές αναγκαιότητες της επιμέρους οργάνωσης, παρά σε μία διαφορετική εργασιακή συμπεριφορά των ομάδων. Έτσι η ιδιαίτερα έντονη πυκνότητα της επίβλεψης στην Trim-2 οφείλονταν στις συνεχείς αλλαγές παραγόμενων μοντέλων που δημιουργούσαν καταστάσεις παραγωγικής αστάθειας και άρα αυξημένο κίνδυνο καταστράτηγησης των εργασιακών προτύπων. Η πυκνότητα και η στενότητα της ιεραρχικής επίβλεψης επέτρεπε την εργασιακή συμβολή των ομαδαρχών στις καταστάσεις αστάθειας, επιχειρούσε να διασφαλίσει τον έλεγχο και την τήρηση των διαδικασιών και των μεθόδων εργασίας και ταυτόχρονα εξασφάλιζε την αναγκαία διευθυντική πληροφόρηση για την αντιμετώπισή τους. Αντίθετα στην περίπτωση της Trim-1 όπου η παραγωγή ήταν πολύ σταθερή και άρα περισσότερο εύκολα ελεγχόμενη από τις διαδικασίες, η πυκνότητα της επίβλεψης ήταν η περισσότερο χαλαρή στις γραμμές παραγωγής.

Επομένως μπορούμε να υποστηρίξουμε, ότι τα συνολικά επίπεδα πυκνότητας της διοικητικής επίβλεψης στα πλαίσια των γραμμών παραγωγής, από το 1984 και μετά, γίνονται ιδιαίτερα υψηλά, καθώς ένα μέρος των εφεδρικών εργαζόμενων μετασχηματίζεται σε ομαδάρχες αποκτώντας και ασκώντας καθήκοντα διοίκησης. Την περίοδο αυτού του μετασχηματισμού, η Ανώτερη Διεύθυνση όπως ήδη έχουμε παρουσιάσει επιδιώκει με μία μεγαλύτερη ένταση τη γραφειοκρατικοποίηση και τυποποίηση των διαδικασιών και μεθόδων εργασίας. Η πυκνότητα αυτής της επίβλεψης θα πρέπει επομένως να αποδοθεί στις αναγκαιότητες της διευθυντικής στρατηγικής ελέγχου παρά στις απαιτήσεις του παραγωγικού συστήματος, καθώς αυτές

¹¹⁴ Εδώ προστίθεται και η θέση του εργοδηγού στον αριθμό των ομαδαρχών.

¹¹⁵ Η διακόμανση που εμφανίζεται στην Trim-1 και 2 οφείλεται στη μετακίνηση κάποιων εργαζόμενων από την μία γραμμή στην άλλη, ανάλογα τις παρτίδες παραγωγής.

ικανοποιούνταν ήδη από τους εργασιακούς ρόλους των εφεδρικών τεχνιτών. Η συγκρότηση των ομαδαρχών σε ιεραρχική βαθμίδα και επομένως και η κάθετη αύξηση του επιπέδου της πυκνότητας της επίβλεψης έχει άμεσα σχέση με τη διευθυντική προώθηση του κατακερματισμού και της τυποποίησης της εργασίας, αλλά και με την επιλογή μίας γραφειοκρατικοποιημένης κατεύθυνσης και επίβλεψης στο πλαίσιο των ιεραρχικών δομών, παρά με τα εργασιακά καθήκοντα της αναπλήρωσης που ασκούσαν. Αντίθετα όμως οι διαφοροποιήσεις της πυκνότητας στα πλαίσια των γραμμών, μπορούν μερικά να αποδοθούν σε αντικειμενικές εργασιακές ιδιομορφίες των γραμμών¹¹⁶, όπως φυσικά και στις ιδιαιτερότητες του ελέγχου.

Με δεδομένη αυτήν την υψηλή πυκνότητα, είναι ενδιαφέρον πλέον να δούμε τα καθήκοντα επίβλεψης που χαρακτηρίζουν αυτές τις ιεραρχικές θέσεις και τον προσανατολισμό που τα χαρακτηρίζει. Όσον αφορά τη θέση του Εργοδηγού η διευθυντική κατεύθυνση είχε δημιουργήσει ένα γραφειοκρατικοποιημένο πλαίσιο εργασιακών καθηκόντων¹¹⁷ επίβλεψης που εστίαζαν στις εργατικές δραστηριότητες αλλά και στη ροή της παραγωγής, κατά τη διάρκεια της εργασιακής διαδικασίας, όπως και στη μεταβίβαση αυτής της πληροφόρησης κατά μήκος της ιεραρχικής δομής.

Όσον αφορά τις εργατικές δραστηριότητες, οι εργοδηγοί έπρεπε να ελέγχουν τους παρόντες, να ελέγχουν τα αίτια των απουσιών, την τήρηση του ωραρίου, τις μετακινήσεις και την απομάκρυνση από τις θέσεις εργασίας, να επιβλέπουν αν στην εργασία τους ακολουθούν την σωστή μέθοδο, ότι δουλεύουν στην κανονική θέση, αν ελέγχουν την ποιότητα του αυτοκινήτου με βάση τα πρότυπα και αν χρησιμοποιούν τον παραγωγικό εξοπλισμό με το δέοντα τρόπο. Όσον αφορά τη ροή της παραγωγής οι εργοδηγοί έπρεπε να επιβλέπουν τα αποθέματα της γραμμής, τη λειτουργία του παραγωγικού εξοπλισμού και την ποιότητα που οφείλονταν σε λανθασμένα υλικά και προδιαγραφές. Το σύνολο αυτής της ημερήσιας πληροφόρησης και δεδομένων, θα έπρεπε να επιβεβαιωθεί, να συγκεντρωθεί και να αναφερθεί γραπτά στους Τομείς και τα Τμήματα, διακρινόμενη σε τέσσερις κατηγορίες: 1) Αποτελέσματα παραγωγής, 2) Πληροφορίες Ποιότητας, 3) Πληροφορίες Προσωπικού, και 4) Πληροφορίες Εξοπλισμού¹¹⁸.

Παρόμοια αν και περισσότερο περιορισμένα και εξειδικευμένα ήταν τα καθήκοντα επίβλεψης των ομαδαρχών. Αυτοί είχαν σαν μονάδα αναφοράς την ομάδα, στα πλαίσια της οποίας ασκούσαν καθήκοντα επίβλεψης κυρίως στην εργασιακή συμπεριφορά των εργατών και σε περιορισμένο βαθμό στη ροή της επιμέρους παραγωγικής διαδικασίας. Η έμφαση ήταν και εδώ στη διασφάλιση της ποιότητας μέσω της τήρησης των τυποποιημένων προτύπων εργασίας αλλά και στην επίβλεψη και ανάπτυξη της εργασιακής συνεργασίας. Η πληροφόρηση που συνέλεξαν οι ομαδαρχες, επιδιώκονταν να κατευθυνθεί στο επίπεδο της Λειτουργικής Διεύθυνσης τόσο μέσω της σύνταξης αναφορών όσο και με τις θεσμοθετημένες ημερήσιες συναντήσεις με τον υπεύθυνο εργοδηγό, στο τέλος της εργάσιμης ημέρας.

Εκτός επομένως από μία πυκνή επίβλεψη, η διευθυντική στρατηγική επιχειρούσε να εγκαθιδρύσει και μία λεπτομερή επίβλεψη, που εστίαζε σε επίπεδο ομάδας, κυρίως στις εργασιακές δραστηριότητες, ενώ σε επίπεδο γραμμής περιλάμβανε ισοδύναμα και την επίβλεψη της ροής παραγωγής. Αν όμως η επίβλεψη των ιεραρχικών

¹¹⁶ Κλασικό παράδειγμα είναι η Metal, όπου η εμφανιζόμενη πολύ υψηλή πυκνότητα της επίβλεψης ήταν εν μέρει πλασματική καθώς μέρος των καθηκόντων των Ομαδαρχών αφορούσε τη λειτουργία των νησίδων αυτοματισμού.

¹¹⁷ Που είχαν σχέση με τη διαδικασία επίβλεψης.

¹¹⁸ Αναφέρονται στο τυποποιημένο έντυπο για τις "Δραστηριότητες Εργοδηγού".

αυτών βαθμίδων επικεντρώνονταν κυρίως στη φάση και τη διάρκεια της εργασίας, ο ανεξάρτητος έλεγχος ποιότητας επέβλεπε και κατέγραφε τα αποτελέσματα της εργασίας. Πράγματι, στα πλαίσια κάθε παραγωγικής γραμμής η διευθυντική στρατηγική του σχεδιασμού είχε προβλέψει μία ή δύο θέσεις ελέγχου ποιότητας. Οι θέσεις αυτές βρίσκονταν πάντα στο τέλος της παραγωγικής γραμμής και έκαναν έναν πρώτο βασικό έλεγχο στο αποτέλεσμα της εργασίας, όσον αφορά τα επίπεδα ποιότητας. Ο έλεγχος αυτός πραγματοποιούνταν στη βάση των προτύπων εργασίας με τα οποία επιβάλλονταν να εργάζονται οι εργαζόμενοι. Τα δεδομένα που συνέλεγαν απ'αυτή την παρατήρηση κατευθύνονταν τόσο στον εργοδηγό και τους ομαδάρχες του τμήματος που θεωρούνταν υπεύθυνοι των προβλημάτων, αλλά κυρίως στο Τμήμα Ελέγχου Ποιότητας το οποίο συνέτασε την ημερήσια αναφορά ποιότητας που αποστέλλονταν όχι μόνο στη Διεύθυνση του εργοστασίου αλλά και στην ίδια την Διοίκηση της επιχείρησης. Με την εγκαθίδρυση αυτού του διττού σχήματος επίβλεψης, η διεύθυνση απέβλεπε όχι μόνο σ'έναν στενότερο έλεγχο της ποιότητας και της εργασιακής συμπεριφοράς των εργαζόμενων, που την επηρέαζαν, αλλά ταυτόχρονα και τον έλεγχο στην επίβλεψη που ασκούσαν οι ιεραρχικές βαθμίδες. Αυτός ήταν άλλωστε και ο λόγος που ο Ελεγκτής ποιότητας προέρχονταν από ανεξάρτητο τμήμα και δεν υπάγονταν στη διοικητική δομή που ουσιαστικά επέβλεπε τα αποτελέσματα της δράσης της¹¹⁹.

Προκειμένου όμως αυτή η δομή της πυκνής και λεπτομερούς επίβλεψης να μπορέσει να εκπληρώσει τους στόχους για τους οποίους σχεδιάστηκε, η διεύθυνση θεώρησε ότι ήταν ιδιαίτερα κρίσιμο, οι επαρκείς ικανότητες αυτών που θα τις επάνδρωναν και κυρίως η θέσπιση κάποιων εργασιακών κανόνων που θα ρύθμιζαν τη λειτουργία της.

Πολιτική της διεύθυνσης ήταν η επάνδρωση των διοικητικών θέσεων¹²⁰ επίβλεψης στα πλαίσια της εσωτερικής αγοράς εργασίας, από εργαζόμενους με μακρά εμπειρία στις γραμμές παραγωγής, που διέθεταν όχι μόνο την αναγκαία τεχνική κατάρτιση αλλά που είχαν πλέον εσωτερικεύσει το "πνεύμα" της κινούμενης γραμμής και την ιδεολογία¹²¹ του συγκεκριμένου συστήματος διοίκησης. Έτσι όλοι οι ομαδάρχες της παραγωγικής μονάδας προήλθαν από θέσεις ανειδίκευτων εργαζόμενων, με μακρά εμπειρία επάνω στις γραμμές παραγωγής και αυξημένη τεχνική κατάρτιση, ενώ από το 1984 για να επανδρώσει κάποιος θέσεις εργοδηγού¹²² είναι αναγκαία η θητεία του σε θέση ομαδάρχη και άρα προαπαιτούνται πλέον οι εργατικές γνώσεις και δεξιότητες, προκειμένου να επιτευχθεί με επιτυχία η ιεραρχική επίβλεψη. Ενδεικτική αυτής της πολιτικής είναι οι ικανότητες που απαιτούνταν από κάποιον προκειμένου να επανδρώσει τη θέση του ομαδάρχη:

«ΤΕΧΝΙΚΗ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ

1. Άριστη γνώση όλων των εργασιών της ομάδας του.
2. Γνώση εργασιών γειτονικών ομάδων.

¹¹⁹ Στην επόμενη ενότητα θα δούμε ότι η Διεύθυνση επιχείρησε να οργανώσει, με τη χρήση του μισθολογικού συστήματος, και ένα πεδίο διαφορετικών συμφερόντων για τον Ελεγκτή Ποιότητας.

¹²⁰ Αναλυτικότερα θα αναφερθούμε στην ενότητα για τις Προαγωγές.

¹²¹ Όσον αφορά την ιδεολογική ενσωμάτωση των φορέων της επιστασίας και πώς αυτή επιτυγχάνονταν θα αναφερθούμε στην ενότητα για τις Προαγωγές.

¹²² Διευθυντική Ανακοίνωση Νο38 (25/6/84): "Σε σχέση με τα καθήκοντα, τις αρμοδιότητες και την παραπέρα εξέλιξη των ομαδαρχών, θα επιθυμούσαμε να τονίσουμε ότι αυτός ο βαθμός είναι τελείως απαραίτητος, για να φθάσει κάποιος στο βαθμό του εργοδηγού".

3. Άριστη γνώση εξοπλισμού και εργαλείων της ομάδας του.
4. Γνώση προδιαγραφών ποιότητας.
5. Χειρισμός Τεχνικών εγχειριδίων.
6. Ικανότητα για συνεργασία με τη συντήρηση ...

ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ

1. Ικανότητα στην εκπαίδευση νέων ατόμων της ομάδας.
2. Ικανότητα στην αφομοίωση και εκπαίδευση νέων εργασιών της ομάδας.
3. Γνώση κατανομής εργασίας.
4. Ικανότητα στην αντιμετώπιση εκτάκτων περιστάσεων της ομάδας.

...

ΔΙΑΦΟΡΑ

1. Ικανότητα στη συγκέντρωση στατιστικών στοιχείων και αναλύσεις προβλημάτων.
2. Ικανότητα συμπλήρωσης ΦΑΕ.
3. Συμμετοχή σε διαδικασίες βελτίωσης.
4. Αναπλήρωση απόντων.
5. Συνεχής μέριμνα για την εξασφάλιση και βελτίωση της ποιότητας...»¹²³

Η συγκεκριμένη διευθυντική πολιτική απέβλεπε η ιεραρχική επίβλεψη να ασκηθεί από ανθρώπους που όχι μόνο διέθεταν υψηλή τεχνική κατάρτιση και ικανότητες καθοδήγησης και διοίκησης, αλλά που ταυτόχρονα κατείχαν την εμπειρική εργατική γνώση που αναπτύσσονταν μέσα από τη μακροχρόνια σχέση με τα συγκεκριμένα εργασιακά καθήκοντα. Η εργατική εμπειρική γνώση θεωρήθηκε σημαντικό στοιχείο για τον έλεγχο της εργασίας και συγκεκριμένα για την επιτυχία της επίβλεψης και κάτι τέτοιο μπορούσε να επιτευχθεί μόνο με την ενσωμάτωση εργαζόμενων από τις γραμμές παραγωγής στην ιεραρχική δομή¹²⁴.

Η ύπαρξη ενός πυκνού και στενού δικτύου επίβλεψης και η επάνδρωσή του με φορείς που χαρακτηρίζονταν από υψηλά επίπεδα τεχνικής και εμπειρικής γνώσης, συνδυάστηκε με κάποιους εργασιακούς κανόνες που απέβλεπαν στη ρύθμιση της λειτουργίας του. Η επίβλεψη όσον αφορά τα εργασιακά καθήκοντα, έπρεπε να γίνεται στη βάση της τυποποιημένης μεθόδου εργασίας και του τυποποιημένου χρόνου εργασίας που ήταν εκ των προτέρων δεδομένα, εστιάζοντας σε σημεία και κριτήρια που υπήρχε ήδη έμφαση στα ΦΑΕ. Αντίστοιχα η επίβλεψη της εργατικής συμπεριφοράς αφορούσε εργατικές δραστηριότητες που είχαν ποινικοποιηθεί μέσα από τον Κανονισμό Εργασίας ή από τη δομή της διευθυντικής κατεύθυνσης και άρα ήταν ήδη γνωστό στους εργαζόμενους ότι βρίσκονταν στο χώρο του «απαγορευμένου». Η σχετική αυτή τυποποίηση των κριτηρίων επίβλεψης, εκτός του ότι προσπαθούσε να θέσει κάποια όρια ελέγχου στη δράση της Λειτουργικής Διεύθυνσης, οροθετώντας την εξουσία της και αποφεύγοντας τυχόν αυθαιρεσίες της, ταυτόχρονα επιχειρούσε να νομιμοποιήσει την εποπτική δράση καθώς αυτή κατευθύνονταν στη βάση «έλλογων» προσανατολισμών που ήταν εκ των προτέρων γνωστοί και αποδεκτοί.

Επομένως, από τα μέσα της δεκαετίας του '80 όταν η Διεύθυνση άρχισε να κινείται προς ένα όλο και μεγαλύτερο κατακερματισμό και τυποποίηση της εργασίας, επιχείρησε ταυτόχρονα να διαμορφώσει και ένα τυπικό μηχανισμό επίβλεψης και πληροφόρησης που να ανταποκρίνεται στο σχεδιασμό της εργασίας και στη

¹²³ Διευθυντικό έγγραφο με τίτλο: "ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΕΠΙΚΕΦΑΛΗ ΟΜΑΔΑΣ" (11-4-84).

¹²⁴ Γι'αυτήν τη διαδικασία θα αναφερθούμε αναλυτικότερα στην ενότητα για τις Προαγωγές.

γραφειοκρατική της κατεύθυνση. Ο μηχανισμός αυτός επιχειρήθηκε να οργανωθεί γύρω από ένα διττό και συμπληρωματικό σχήμα που στηρίζονταν στις ιεραρχικές βαθμίδες και τον έλεγχο ποιότητας στις γραμμές παραγωγής. Το δίκτυο που διαμορφώνονταν, χαρακτηριζόταν από μία πυκνότητα και στενότητα ιδιαίτερα έντονη, με τυπικούς κανόνες-κριτήρια επίβλεψης-πληροφόρησης, που εστίαζε σε επίπεδο ομάδας κυρίως στις εργατικές δραστηριότητες, ενώ σε επίπεδο γραμμής περιλάμβανε και τη ροή της εργασιακής διαδικασίας, και λάμβανε χώρα τόσο στη διάρκεια της εργασίας, όσο και επί των αποτελεσμάτων της. Η συγκεκριμένη δομή του μηχανισμού, οι ικανότητες των φορέων της επίβλεψης-πληροφόρησης οι οποίοι κατείχαν σε υψηλά επίπεδα τη συγκεκριμένη εργατική τεχνική και εμπειρική γνώση και το γεγονός ότι στόχευε να επιτηρήσει άκρως οροθετημένες¹²⁵ και τυποποιημένες θέσεις εργασίας, θεωρήθηκαν από τη Διεύθυνση ικανά προαπαιτούμενα για να εξασφαλίσουν την επιτυχία του.

Το αποπνικτικό αυτό πλέγμα εποπτείας, απέβλεπε καταρχήν να μεγιστοποιήσει τη διευθυντική ικανότητα παρατήρησης-πληροφόρησης περιορίζοντας τα «νεκρά¹²⁶» ή «γκρίζα» σημεία της εργασιακής διαδικασίας, προκειμένου να κατευθυνθεί αποδοτικότερα και αποτελεσματικότερα η εργασιακή διαδικασία αλλά και να συνδεθεί η γραφειοκρατική κατεύθυνση της εργασίας με την αξιολόγηση, την ανταμοιβή ή την πειθαρχική κύρωση της. Αν μάλιστα αναλογιστούμε ότι απευθύνονταν σ'ένα σχεδιασμό θέσεων εργασίας που είχε δημιουργήσει κατακερματισμένα καθήκοντα που απαιτούσαν μία ενοποίηση στο διευθυντικό επίπεδο, μόνο τότε μπορούμε να κατανοήσουμε τη σημασία που είχε ο μηχανισμός αυτός τόσο στη συνολική δομή ελέγχου όσο και στην κατεύθυνση της εργασιακής διαδικασίας. Εκτός όμως από αυτήν τη σχέση του με τη συνολική δομή ελέγχου και τη διευθυντική κατεύθυνση της εργασιακής διαδικασίας, αυτός ο μηχανισμός εγκαθιδρύοντας ένα άμεσο και συνεχές βλέμμα εποπτείας της εργατικής δραστηριότητας, επιχειρούσε να συμβάλει στη συγκρότηση της εργατικής συμμόρφωσης και αυτό-πειθαρχίας. Παράλληλα η συγκεκριμένη μορφή που του απέδωσε η διεύθυνση απέβλεπε να περιορίσει τις αντιφάσεις του, οροθετώντας τη δράση της Λειτουργικής Διεύθυνσης και να νομιμοποιήσει τη λειτουργία του μέσα από μία γραφειοκρατική κατεύθυνση.

Η συνδικαλιστική παρέμβαση στη διαδικασία επίβλεψης ήταν ουσιαστικά ανύπαρκτη και σ'αυτήν την περίπτωση. Το συνδικάτο παρέμεινε απαθές τόσο στη συγκρότηση της ιεραρχικής θέσης του ομαδάρχη που οδήγησε στην αύξηση της πυκνότητας και της στενότητας της επίβλεψης, όσο και απέναντι στους εργασιακούς κανόνες που ρύθμιζαν αυτήν τη διαδικασία. Το σύστημα διευθυντικής επίβλεψης και πληροφόρησης δεν είχε ενταχθεί στις στρατηγικές προτεραιότητες του συνδικαλιστικού σχεδιασμού καθώς παρά την πυκνότητα και τη στενότητά του δεν είχε οδηγήσει σε ιδιαίτερα δεσποτικές και αυταρχικές καταστάσεις εποπτείας. Αλλά και οι όποιες τέτοιες περιθωριακές περιπτώσεις εμφανίζονταν αντιμετωπιζόνταν με διαβήματα στην Ανώτερη Διεύθυνση που συνήθως αναλάμβανε κάποιες διορθωτικές παρεμβάσεις. Εξαιτίας επομένως, του ότι θεωρήθηκαν ότι υπήρχαν περιορισμένα ερείσματα για μία συστηματική συνδικαλιστική παρέμβαση, αλλά και περιορισμένες δυνατότητες επιτυχούς δράσης, ο χώρος αυτός είχε διαμορφωθεί σε διευθυντικό άδυτο και όποια περιθωριακή συνδικαλιστική δράση εμφανίζονταν είχε κατεξοχήν βελτιωτικό χαρακτήρα, αφήνοντας ανέπαφη ουσιαστικά τη λειτουργία του συστήματος.

¹²⁵ Τόσο στο χώρο όσο και στα εργασιακά καθήκοντα.

¹²⁶ «Νεκρά» όσο αφορά τη διευθυντική εποπτεία.

3.3. Διαδικασίες Αξιολόγησης – Συστήματα Ανταμοιβής και Πειθαρχικής Κύρωσης.

Η διευθυντική στρατηγική όσον αφορά τη δομή του ελέγχου, είχε επιχειρήσει να διαμορφώσει μία γραφειοκρατική κατεύθυνση της εργασίας και ένα πυκνό δίκτυο στενής επίβλεψης, το οποίο εξασφάλιζε μία σημαντική ροή πληροφόρησης, αντίθετης κατεύθυνσης από τη ροή εντολών, με συγκεκριμένα σημεία και επίπεδα συγκέντρωσης στην ιεραρχική δομή. Ένα σημαντικό τμήμα της διαχείρισης αυτής της πληροφόρησης, αφορούσε την **αξιολόγηση της εργασίας** που τροφοδοτούσε με δεδομένα και διευθυντικές κρίσεις τα συστήματα **χρηματικής ανταμοιβής και πειθαρχικής κύρωσης**, προκειμένου να ολοκληρωθεί ο κύκλος της δομής του ελέγχου¹²⁷.

3.3.1. Το Σύστημα Αξιολόγησης.

Από την αρχή της λειτουργίας της παραγωγικής μονάδας και πριν ιδρυθεί το συνδικαλιστικό όργανο, η διεύθυνση επιχειρήσε να εγκαθιδρύσει ένα ανεξάρτητο κατεξοχήν σύστημα αξιολόγησης με δικό του ενσωματωμένο προϋπολογισμό, που λειτουργούσε παράλληλα με το σύστημα μισθολογικών κατηγοριών και την αντίστοιχη αξιολόγηση που το χαρακτήριζε. Την περίοδο εκείνη (1980-1983) το εργοστασιακό καθεστώς ήταν έντονα συγκρουσιακό, ενώ η διευθυντική στρατηγική δεν είχε κινηθεί με ιδιαίτερη έμφαση ακόμα προς την τυποποίηση των εργασιακών καθηκόντων και τη γραφειοκρατικοποίηση της κατεύθυνσης και της επίβλεψης.

Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα τη διαμόρφωση ενός συστήματος αξιολόγησης με εμφανή την έλλειψη της γραφειοκρατικής τυπικότητας και έντονη την παρουσία διαστάσεων προσωπικού ελέγχου. Στα πλαίσια αυτού του συστήματος αξιολόγησης, κάθε εξάμηνο¹²⁸ οι εργοδηγοί¹²⁹ αξιολογούσαν την ατομική απόδοση και συμπεριφορά του προσωπικού της γραμμής τους, διακρίνοντας στα πλαίσια κάθε μισθολογικής κατηγορίας, τους «πολύ καλούς» και τους «άριστους» εργαζόμενους. Η κατηγοριοποίηση αυτή που προέκυπτε από την αξιολόγηση, είχε σαν άμεση συνέπεια τη διαφοροποίηση των βασικών μισθών κατά +1% στην πρώτη κατηγορία και κατά +1,5-2% στη δεύτερη περίπτωση, με αποτέλεσμα στα πλαίσια της ίδιας μισθολογικής κατηγορίας οι βασικοί μισθοί να παρουσιάζουν μικρές διακυμάνσεις.

Τα κριτήρια αυτής της αξιολόγησης δεν ήταν τυποποιημένα, ούτε η όλη διαδικασία διέπονταν από γραφειοκρατικούς εργασιακούς κανόνες, αλλά μάλλον στηρίζονταν καταρχήν στην προσωπική κρίση και αξιολόγηση του εργοδηγού και του Τμηματάρχη, στη βάση όμως κάποιων άτυπων κριτηρίων που είχαν τεθεί από την Ανώτερη Διεύθυνση. Πράγματι η αξιολόγηση της Λειτουργικής διεύθυνσης έπρεπε να στηρίζεται στην εκτίμηση της ποσότητας και ποιότητας της εργασίας του κάθε εργαζόμενου, της συνεργασίας του με τα μέλη της ομάδας του και την ιεραρχική δομή και στις απουσίες που είχε πραγματοποιήσει από την εργασιακή διαδικασία, αυτό το χρονικό διάστημα. Τα άτυπα αυτά κριτήρια δεν είχαν προσδιοριστεί πόσο συνέβαλε το

¹²⁷ Η διαδικασία αξιολόγησης της εργασίας σχετίζεται και με άλλους χώρους διευθυντικής δραστηριότητας, όπως τα συστήματα προαγωγών, τα οποία έχουμε εντάξει στην ενότητα για τις Σχέσεις Απασχόλησης.

¹²⁸ Και μέχρι το τέλος του 1983.

¹²⁹ Αποτελούσαν τότε τη μόνη διοικητική θέση στα πλαίσια των γραμμών παραγωγής, καθώς οι ομαδάρχες εισέρχονται στην διοικητική ιεραρχία από το 1984.

καθένα στη συνολική αξιολόγηση, ούτε χαρακτηρίζονταν από εσωτερικές κλίμακες βαθμολογίας και επομένως το ρόλο της σύνθεσης και τελικής κρίσης αναλάμβανε να εκπληρώσει με τον "προσωπικό έλεγχο" ο εργοδηγός. Ταυτόχρονα τα κριτήρια της "ποιότητας και συνεργασίας" που απευθύνονται άμεσα στην αξιολόγηση της εργασιακής συμπεριφοράς δεν μπορούσαν να αντικειμενικοποιηθούν καθώς δεν υπήρχε μία γραφειοκρατική διευθυντική κατεύθυνση που να περιέγραφε αναλυτικά τα εργασιακά καθήκοντα κάθε θέσης. Αυτό δημιουργούσε σημαντικά περιθώρια για μία αυθαίρετη κρίση της Λειτουργικής Διεύθυνσης ή για μία αξιολόγηση με βάση τα ιδιαίτερα συμφέροντά της, γεγονός που ενισχύονταν από την απουσία ενός δομικού μηχανισμού ελέγχου των αξιολογητών.

Το σύστημα αυτό που χαρακτηρίζονταν από τον προσωπικό έλεγχο του εργοδηγού με βάση κάποιες «αχνές» διευθυντικές κατευθύνσεις, απέβλεπε καταρχήν να αναδείξει και να ανταμείψει ένα αναγκαίο, για τη διεύθυνση, επίπεδο συγκαταβατικής εργασιακής συμπεριφοράς των εργαζόμενων, στα πλαίσια ενός συγκρουσιακού εργοστασιακού καθεστώτος που είχε διαμορφωθεί εκείνη την περίοδο, παρά να δημιουργήσει έναν ανταγωνισμό γύρω από συγκεκριμένα τυπικά κριτήρια εργατικής απόδοσης. Η τακτική επαναληπτικότητα και ο άτυπος χαρακτήρας της αξιολόγησης, επιχειρούσε να αποδώσει στη Λειτουργική Διεύθυνση ένα σημαντικό «όπλο» πειθαρχίας και ελέγχου, καθώς άμεσα, με συνοπτικές διαδικασίες και χωρίς την διαμεσολάβηση τυπικών κριτηρίων η συγκαταβατική εργατική συμπεριφορά ανταμοίβονταν και αναδεικνύονταν σε διευθυντικό παράδειγμα.

Ωστόσο, οι μικρές έως ασήμαντες μισθολογικές διαφορές που δημιουργούσε αυτό το σύστημα αξιολόγησης, σε συνδυασμό με την έλλειψη νομιμοποίησής του, που οφείλονταν στην ανυπαρξία τυπικών κριτηρίων και στην ανεξέλεγκτη σχεδόν δράση της Λειτουργικής Διεύθυνσης στα πλαίσια ενός συγκρουσιακού εργοστασιακού καθεστώτος, περιόρισαν αισθητά την όποια υποκίνηση μπορούσε να παράγει και δημιούργησαν εστίες σύγκρουσης και εργατικής δυσαρέσκειας σε επίπεδο γραμμών παραγωγής. Όταν πλέον το 1984 το σύστημα αυτό αποτέλεσε περιοχή αντιπαράθεσης με το συνδικάτο, η διεύθυνση το εγκατέλειψε εκτιμώντας τις αρνητικές του συνέπειες, οδηγούμενη σε μία εργοστασιακή συμφωνία όπου εξισώνονταν οι βασικοί μισθοί στα πλαίσια κάθε μισθολογικής κατηγορίας, χωρίς να σχεδιάζει καν ακόμα και με το πέρασμα μίας δεκαετίας την αναβίωσή του.

Η παρέμβαση του συνδικάτου στον χώρο αυτού του συστήματος ήταν πραγματικά καταλυτική. Στα πλαίσια ενός «κλίματος» δεσποτικού εργοστασιακού καθεστώτος, το συνδικάτο υποκινήθηκε στην παρέμβασή του, καταρχήν από τα αποτελέσματα της «προσωπικής και αυθαίρετης αξιολόγησης» του εργοδηγού που δημιουργούσε εστίες έντασης και δυσαρέσκειας μεταξύ των εργαζόμενων, με έντονη την αίσθηση, να πλανάται στις γραμμές παραγωγής, ότι αξιολογούνται θετικά τα «παιδιά της εταιρείας», αλλά κυρίως από τη σύνδεση της αξιολόγησης με τις μισθολογικές διαφοροποιήσεις. Η έντονη κινητοποίησή του στο χώρο του μισθολογικού συστήματος¹³⁰ (1981), καθιστούσε θέμα χρόνου και συγκυρίας, το πότε θα κατευθύνονταν έναντι στο ανεξάρτητο σύστημα αξιολόγησης. Και πράγματι, το 1984, έτος καμπής για την πορεία του εργοστασιακού καθεστώτος, καταφέρνει να καταλύσει άμεσα αυτές τις διαδικασίες, εξασφαλίζοντας την ομοιογένεια των βασικών μισθών στα πλαίσια της ίδιας μισθολογικής κατηγορίας.

¹³⁰ Θα αναφερθούμε αναλυτικά στην αμέσως επόμενη ενότητα.

3.3.2. Μισθολογικό Σύστημα.

Εξαρχής και παράλληλα μ' αυτό το σύστημα αξιολόγησης, η διεύθυνση είχε εγκαθιδρύσει μία κλίμακα βασικών μισθών για τη μισθολογική ένταξη των εργαζόμενων. Η κατώτερη βαθμίδα ήταν οι «Ανειδίκευτοι Συναρμολογητές» που είχαν από 0-6 μήνες προϋπηρεσία στο εργοστάσιο. Μία βαθμίδα παραπάνω ήταν οι «Ανειδίκευτοι Συναρμολογητές» με 6-12 μήνες και πιο πάνω όσοι πλέον είχαν συμπληρώσει προϋπηρεσία περισσότερο από ένα χρόνο. Πάνω από την κατηγορία των «Ανειδίκευτων» ήταν οι μισθολογικές βαθμίδες του Τεχνίτη Γ, του Τεχνίτη Β και του Τεχνίτη Α. Η συντριπτική πλειοψηφία¹³¹ των εργαζόμενων που εισέρχονταν στην παραγωγική μονάδα από την Εξωτερική Αγορά Εργασίας κατατάσσονταν στην κατώτερη βαθμίδα των Ανειδίκευτων Συναρμολογητών, ενώ μόλις ένα 3% ήταν ειδικευμένοι τεχνίτες και εισέρχονταν εξαρχής στη μισθολογική βαθμίδα του Τεχνίτη Β.

Η κίνηση ανάμεσα στις βαθμίδες του «Ανειδίκευτου Συναρμολογητή» ήταν σχεδόν αυτόματη με αποφασιστικό κριτήριο την αρχαιότητα και θεμελιακή προϋπόθεση ένα ελάχιστο ανεκτό επίπεδο εργασιακής συμπεριφοράς και απόδοσης. Έτσι όλοι οι νεο-προσλαμβανόμενοι, ήταν συμβασιούχοι εξαμηνιαίας ή ετήσιας διάρκειας και το ημερομίσθιό τους ήταν το κατώτερο ημερομίσθιο της ΓΣΕΕ συν κάποια επιδόματα που δικαιούνταν. Με την πάροδο των έξι μηνών στην παραγωγική μονάδα, αυτόματα πέρναγαν στην επόμενη μισθολογική βαθμίδα όπου πλέον η μισθολογική τους διαφορά με τους παλιούς συναρμολογητές περιορίζεται στο μισό, για να εξισωθούν τελείως αφού συμπληρώσουν έναν χρόνο στο εργοστάσιο και συνεχίσουν να απασχολούνται. Από την αυτόματη αυτή κίνηση κατά μήκος των τριών αυτών βαθμίδων, ελάχιστες ήταν οι περιπτώσεις εργαζόμενων που αποκλείστηκαν εξαιτίας ακραίων συμπεριφορών.

Στη βαθμίδα τώρα των «Ανειδίκευτων Συναρμολογητών» που είχαν πάνω από ένα έτος στο εργοστάσιο και που ανήκε το μεγαλύτερο μέρος των ανειδίκευτων εργατών (πάνω από το 80%), ο βασικός μισθός/ημερομίσθιο εξαρτώνταν από την εργοστασιακή διαπραγμάτευση και συμφωνία μεταξύ Διοίκησης-Συνδικάτου και σε κάθε περίπτωση ήταν αρκετά πάνω (20-25%) από τις εθνικές και κλαδικές συλλογικές συμβάσεις. Παρόμοια ρυθμιζόνταν και ο βασικός μισθός στη μισθολογική βαθμίδα του "Τεχνίτη Β" που αποτελούσε την αρχική αλλά και βασική μισθολογική κατηγορία των ειδικευμένων εργατών.

Η κίνηση τώρα των εργαζόμενων πάνω από αυτές τις βασικές μισθολογικές κατηγορίες, εξαρτώνταν για δύο χρόνια περίπου (1980-1981) από μία διαδικασία αξιολόγησης που είχε επιχειρήσει να εγκαθιδρύσει η διεύθυνση. Κάθε εξάμηνο, οι εργοδηγοί των γραμμών πρότειναν κάποιους εργαζόμενους, στον αντίστοιχο Τμηματάρχη και αυτός στο Δ/ντή Προσωπικού, προκειμένου να ανέβουν μία μισθολογική βαθμίδα και αν αυτή η πρόταση πουθενά δε συναντούσε κάποια αντίρρηση, πραγματοποιούνταν. Τα κριτήρια αυτής της «κίνησης» στη μισθολογική κλίμακα ήταν ξανά άτυπα και αφορούσαν, το ενδιαφέρον για τα εργασιακά καθήκοντα, όπως αυτό εκφράζονταν από την ποιότητα της εργασίας, τις προτάσεις βελτίωσης κά, τη συγκαταβατικότητα της εργασιακής συμπεριφοράς απέναντι στη διευθυντική κατεύθυνση και την έλλειψη οποιασδήποτε κατηγορίας απουσιών. Την περίοδο εκείνη δεν υπήρχαν τυποποιημένα καθήκοντα εργασίας ή γραφειοκρατικοποιημένες διαδικασίες βάση των οποίων θα μπορούσε να κατευθυνθεί η αξιολόγηση της ατομικής

¹³¹ Η εκτίμηση του Προϊστάμενου Προσωπικού ήταν για ένα μέγεθος που πλησίαζε το 97%.

απόδοσης, με αποτέλεσμα ο προσωπικός έλεγχος της Λειτουργικής Διεύθυνσης να είναι και πάλι ο καθοριστικός παράγοντας της κρίσης. Αν και η διαδικασία αυτή είναι ουσιαστικά η ίδια μ'αυτή του ανεξάρτητου συστήματος αξιολόγησης, σ'αυτήν την περίπτωση ο προσωπικός έλεγχος του εργοδηγού ήταν περισσότερο αυστηρός αλλά ταυτόχρονα και με μία μεγαλύτερη ένταση ελεγχόμενος, έστω και άτυπα, τόσο από τον Τμηματάρχη του, όσο και από το Δ/ντή Προσωπικού.

Η κίνηση κατά μήκος της μισθολογικής κλίμακας αν και ήταν διευθυντικά ελεγχόμενη, έστω και άτυπα, όσον αφορά το ποιος, το γιατί και το πότε, κάποιος θα υπέρβαινε το μισθολογικό του κλιμάκιο, ήταν άναρχη και ανοργάνωτη όσο αφορά το σύνολο της. Είναι χαρακτηριστικό ότι σε περίοδο τριών αξιολογήσεων που αντιστοιχούσε σε τρία εξάμηνα, κινήθηκαν από τη βαθμίδα του «ανεπίκουρου συναρμολογητή» στη βαθμίδα του «Τεχνίτη Γ» περίπου 80 ανεπίκουροι εργαζόμενοι. Η παντελής έλλειψη ενός οργανωμένου σχήματος που να προσδιόριζε τις αναγκαίες θέσεις κάθε βαθμίδας και το συγκεκριμένο πλήθος που μετακινούνταν από βαθμίδα σε βαθμίδα, στα πλαίσια κάθε γραμμής παραγωγής, πολύ σύντομα θα οδηγούσε σε κατάρρευση το όλο σύστημα. Η Ανώτερη Διεύθυνση γνώριζε την αντίφαση αυτή του συστήματος και είχε σχεδιάσει τον περιορισμό και τη θεσμοθέτηση αρχών για την κίνηση κατά μήκος των μισθολογικών βαθμίδων, αλλά στα πλαίσια μίας συγκυρίας έντονων συγκρούσεων και αναδιατάξεων στο χώρο του εργοστασιακού καθεστώτος, απέβλεπε στην άμεση και έντονη λειτουργία του συστήματος το οποίο πίστευε ότι μπορούσε να συμβάλει τα μέγιστα στον έλεγχο της εργασίας, χωρίς αρχικά να προβληματίζεται για τις αντιφάσεις που δημιουργούσε ο σχεδιασμός της.

Η Ανώτερη Διεύθυνση με το σχεδιασμό και τη λειτουργία της κίνησης κατά μήκος της μισθολογικής κλίμακας, απέβλεπε να κινητοποιήσει τους εργαζόμενους να βελτιώσουν την εργασιακή τους απόδοση, να ενισχύσει τη συνεργασία τους με την ιεραρχική δομή αλλά και να περιορίσει τα έντονα προβλήματα απουσιασμού και αποχωρήσεων που αρχικά αντιμετώπιζε. Η θεσμοθέτηση αρκετά σημαντικών¹³² (5-6%) μισθολογικών διαφορών ανάμεσα στις μισθολογικές βαθμίδες, αλλά και το πλήθος των εργαζόμενων που αρχικά προήχθησαν, φάνηκε ότι μπορούσε να δημιουργήσει φιλοδοξίες και ενδιαφέρον για «κίνηση» στους εργαζόμενους. Ωστόσο, η αδιαφάνεια και η υποκειμενικότητα στη διαδικασία αξιολόγησης υπονόμωσε μερικά τη νομιμότητά του, αλλά κυρίως οδήγησε στην συνδικαλιστική αντίδραση. Πράγματι το συνδικάτο εκμεταλλευόμενο την ευρύτερη αναταραχή που προκλήθηκε στους εργοστασιακούς χώρους με την κυβερνητική αλλαγή του 1981, πίεσε προς την κατεύθυνση της κατάργησης αυτών των πρακτικών με αποτέλεσμα η διεύθυνση προκειμένου να μην οξύνει την κατάσταση στα πλαίσια ενός αρνητικού για αυτήν περιγύρου, πάγωσε την διαδικασία της κίνησης, διατηρώντας όμως την μισθολογική κλίμακα. Χαρακτηριστικές είναι αναφορές του Δ/ντή Προσωπικού που άμεσα σχετίζονταν με τη διαμόρφωση εκείνου του συστήματος τότε:

«Γενικά από εκείνο το σύστημα ήμασταν ικανοποιημένοι... συνέβη λοιπόν τότε να συμπέσει με εκρηκτικές καταστάσεις ευρύτερα ... και πραγματικά δε θέλαμε τότε να οξύνουμε την κατάσταση και είπαμε ότι εντάξει, σταματούμε αυτό το σύστημα, αναλάβετε όμως και εσείς την υποχρέωση να συμφωνήσουμε ένα σύστημα, γιατί είναι κλειδί.»

¹³² Σε σχέση τουλάχιστον με τις μισθολογικές διαφοροποιήσεις που προκαλούσε το ανεξάρτητο σύστημα αξιολόγησης.

Έτσι μετά από ισχυρή συνδικαλιστική παρέμβαση, που καταρχήν τροφοδοτήθηκε από την εργατική δυσαρέσκεια και την έλλειψη νομιμοποίησης όσο αφορούσε την αντικειμενικότητα των αξιολογήσεων και που ταυτόχρονα ευνοήθηκε από την ευρύτερη κοινωνική και συνδικαλιστική κατάσταση που προωθούσε την εξίσωση των μισθών, έπαυσε η λειτουργία της συγκεκριμένης διάστασης του μισθολογικού συστήματος στα τέλη του 1981, ενώ δύο χρόνια αργότερα καταργήθηκε ολοκληρωτικά το ανεξάρτητο σύστημα αξιολογήσεων και οι μισθολογικές διαφορές που προκαλούσε.

Από εκείνη την περίοδο έως το χρονικό διάστημα της επιτόπιας έρευνάς μας (1982-1991) αν και διατηρήθηκε η μισθολογική κλίμακα, η κίνηση κατά μήκος της ήταν περιθωριακή και αφορούσε μόνο συγκεκριμένες κατηγορίες εργαζόμενων. Πράγματι, όταν το 1984 η διεύθυνση αποφασίζει να εισάγει τη διοικητική θέση του «ομαδάρχη», αυτόματα τέθηκε το ζήτημα της μισθολογικής τους ένταξης, καθώς αφορούσε ανειδίκευτους εργαζόμενους που ένα μέρος τους ήταν ενταγμένο στη βαθμίδα του «ανειδίκευτου συναρμολογητή» και ένα άλλο είχε ανέβει στο κλιμάκιο του «Τεχνίτη Γ». Την περίοδο εκείνη, δημιουργεί επομένως τη μισθολογική βαθμίδα του «Τεχνίτη ΒΓ» αποκλειστικά αρχικά για την περίπτωση των ομαδαρχών, καθώς η ιεραρχική τους προαγωγή¹³³ θα έπρεπε να ανταποκρίνεται και στη μισθολογική τους άνοδο, αλλά καθώς αφορούσε ανειδίκευτους εργαζόμενους δε θέλησαν αμέσως να ταυτιστούν μισθολογικά με τους ειδικευμένους τεχνίτες. Η δυνατότητα του ενδιάμεσου μισθολογικού κλιμακίου, έδωσε τη δυνατότητα στη διεύθυνση να ικανοποιήσει μισθολογικά τους ομαδάρχες, χωρίς να διαμορφωθούν άμεσα αντιδράσεις από τους ειδικευμένους τεχνίτες για την εξίσωση των μισθών. Ταυτόχρονα διαμορφώνοντας μία σχεδόν αυτόματη διαδικασία κρίσεων των ομαδαρχών κάθε 2-3 χρόνια, προκειμένου να ανέβουν μισθολογικό κλιμάκιο και να φτάσουν σε βαθμίδα που να αντανακλά τα διοικητικά τους καθήκοντα¹³⁴, επιχείρησε η διεύθυνση να εξασφαλίσει τη συναίνεση και συμμόρφωση των ομαδαρχών αλλά και να νομιμοποιήσει τη μισθολογική τους άνοδο.

Εκτός από τους ομαδάρχες, την περίοδο 1982-1991 κινήθηκαν κατά μήκος της μισθολογικής κλίμακας ελάχιστες περιπτώσεις εργαζόμενων και κυρίως αφορούσαν περιπτώσεις που είχαν ενταχθεί στις «διάδοχες καταστάσεις» που είχε διαμορφώσει η διεύθυνση. Προκειμένου η Ανώτερη Διεύθυνση να αντιμετωπίσει την αρχικά αυξημένη κινητικότητα των ειδικευμένων εργατών, είχε επιχειρήσει να δημιουργήσει αυτές τις ειδικότητες στα πλαίσια του ανειδίκευτου δυναμικού της. Επομένως μόλις κάποιος ανειδίκευτος μετά από ένα δοκιμαστικό εξάμηνο εντάσσονταν στην κατηγορία του βοηθού τεχνίτη προάγονταν αυτόματα και στη μισθολογική κλίμακα του «τεχνίτη Γ» και από εκεί και πέρα ανάλογα τις παραγωγικές συγκυρίες και κρίσεις ανέβανε μέχρι την βαθμίδα του «Τεχνίτη Β», όπως στην περίπτωση των περισσότερων βαφένων. Σ'αυτές τις περιπτώσεις των «διάδοχων καταστάσεων» αλλά και σε οποιαδήποτε άλλη περιθωριακή¹³⁵ περίπτωση κίνησης¹³⁶ στην μισθολογική κλίμακα, η αξιολόγηση διέπονταν από τα ίδια άτυπα κριτήρια, όπως και στην προηγούμενη χρονική περίοδο, με

¹³³ Τα κριτήρια της ιεραρχικής προαγωγής θα εξεταστούν στην ενότητα για το σύστημα προαγωγών.

¹³⁴ Δηλαδή πάνω από την μισθολογική βαθμίδα του "Τεχνίτη Α" και κάτω απ'αυτή του Εργοδηγού.

¹³⁵ Όπως κάποιες ελάχιστες περιπτώσεις κίνησης από "τεχνίτη Β" σε "τεχνίτη Α".

¹³⁶ Εξαιρούνται βέβαια οι ομαδάρχες που είχαν τυποποιημένα εργασιακά καθήκοντα επάνω στα οποία αξιολογούνταν. Στην διαδικασία αυτή θα αναφερθούμε στην ενότητα των ιεραρχικών προαγωγών.

μοναδική προσθήκη την αναγκαιότητα μίας σημαντικής αρχαιότητας¹³⁷ στην επιχείρηση. Ωστόσο παρά το γεγονός ότι τα κριτήρια ήταν σχεδόν τα ίδια, και η πρακτική συνέχιζε να είναι άτυπη και οι φορείς της διευθυντικής κρίσης να μην έχουν διαφοροποιηθεί, το «νόημα και το πνεύμα» της όλης διαδικασίας είχε αλλάξει ριζικά. Ο «προσωπικός έλεγχος» της Λειτουργικής Διεύθυνσης που εξακολουθούσε να έχει τον κυρίαρχο λόγο στη όλη διαδικασία, λάμβανε πλέον χώρα, στα πλαίσια ενός συνεργατικού αν όχι ηγεμονικού εργοστασιακού καθεστώτος, και ταυτόχρονα ελέγχονταν όχι μόνο από τα συγγενή συμφέροντα της Ανώτερης Διεύθυνσης αλλά και από το ίδιο το Συνδικάτο που είχε καταφέρει να αποκτήσει πλέον ενεργό ρόλο στο όλο σύστημα.

Πράγματι, εκτός από την ενδο-διευθυντική διαδικασία ανάδειξης των υποψηφίων, που ακολουθούσε την ιεραρχική δομή, άτυπα θεωρούνταν αναγκαία και η σύμφωνη γνώμη του Συνδικαλιστικού Οργάνου. Η είσοδος του Συνδικάτου στη διαδικασία αξιολόγησης, οδήγησε την Ανώτερη Διεύθυνση να προετοιμάζει τις εισηγήσεις της, μέσα από άτυπες επαφές με συνδικαλιστικά στελέχη προκειμένου να βολιδοσκοπηθούν οι προθέσεις τους απέναντι σε συγκεκριμένες υποψηφιότητες, με αποτέλεσμα οι προτάσεις της να είναι περισσότερο αξιόπιστες και να συγκεντρώνουν μία γενική αποδοχή. Είναι χαρακτηριστικό ότι όλη αυτή η διαπραγμάτευση, στα πλαίσια του συγκεκριμένου εργοστασιακού καθεστώτος που είχε αρχίσει να διαμορφώνεται από το 1984 και πήρε μία πιο συνεκτική μορφή το 1988, δεν είχε οδηγήσει σε καμία αρνητική θέση το Συνδικάτο, σε επίσημη πρόταση της Ανώτερης Διεύθυνσης¹³⁸ για μισθολογική προαγωγή κάποιου εργαζόμενου.

Παρά το γεγονός όμως που η διαδικασία αξιολόγησης και μισθολογικής προαγωγής είχε αποκτήσει αυτήν την άτυπη μορφή νομιμότητας, τα αποτελέσματά της όσον αφορά τον έλεγχο της εργασίας ήταν περιθωριακά και αμφιλεγόμενα και αφορούσαν συγκεκριμένες κατηγορίες εργατών, καθώς περιθωριακή ήταν η λειτουργία της, αφού είχε αποκλειστεί απ'αυτήν η μεγάλη μάζα των εργαζόμενων. Το μόνο που είχε καταφέρει να διατηρήσει η Διεύθυνση στα πλαίσια της σύγκρουσης και διαπραγμάτευσης γύρω απ'αυτό το σύστημα, ήταν μία προοπτική μισθολογικής αναβάθμισης και άρα η διαμόρφωση φιλοδοξιών και κινήτρων, για την κατηγορία των ομαδαρχών, των διάδοχων καταστάσεων που διαμόρφωνε και κάποιων ιδιαίτερων άλλων περιπτώσεων. Παρά την ιδιαίτερη σημασία αυτών των κατηγοριών εργαζόμενων για τις διευθυντικές πολιτικές, δεν ήταν παρά ένα περιορισμένο αποτέλεσμα στο σύνολο της δράσης της. Έχοντας αναγνωρίσει αυτούς τους περιορισμούς και θεωρώντας ότι η ολοκληρωτική λειτουργία αυτών των συστημάτων ήταν καίριο σημείο για την επιτυχία ευρύτερων στρατηγικών της όσο αφορά τον έλεγχο και τη δέσμευση της εργασίας, η Ανώτερη Διεύθυνση είχε εισέλθει σε μακροχρόνιες διαπραγματεύσεις για την επίτευξη μίας συμφωνίας με το Συνδικάτο όσον αφορά τη λειτουργία μίας νέας τυπικής διαδικασίας μισθολογικών προαγωγών. Παράλληλα το Συνδικάτο υπό την "πίεση" της εργατικής δυσαρέσκειας για τη μακροχρόνια στασιμότητα, έχει εισέλθει σ'αυτές τις διαπραγματεύσεις, οι οποίες όμως φάνηκαν να έχουν μπλοκαριστεί γύρω από το καίριο ζήτημα της πλειοψηφίας της επιτροπής αξιολόγησης.

¹³⁷ Την περίοδο 1980-1981 ήταν χωρίς νόημα η αξιολόγηση της αρχαιότητας καθώς μόλις είχε αρχίσει την παραγωγική του δραστηριότητα το εργοστάσιο.

¹³⁸ Υπήρχαν και κάποιες ελάχιστες περιπτώσεις προτάσεων από το Συνδικάτο όσον αφορά τη μισθολογική αναβάθμιση κάποιων εργαζόμενων, οι οποίες είχαν θεωρηθεί αντικειμενικές από την Ανώτερη Διεύθυνση και είχαν υιοθετηθεί.

Όσον αφορά επομένως τους βασικούς μισθούς, που αφορούν το 80% των μηνιαίων αποδοχών των εργαζομένων, αποτελούν καταρχήν αντικείμενο ετήσιων συλλογικών διαπραγματεύσεων σε επίπεδο εργοστασίου. Τόσο η πρόθεση της Διοίκησης¹³⁹ να διαμορφώσει ένα σχετικά ικανοποιητικό επίπεδο αποδοχών όσο και η δυναμική πίεση του Συνδικάτου, είχαν διαμορφώσει ένα καλό¹⁴⁰ επίπεδο μισθών που ήταν συνήθως πάνω από το 25% των αντίστοιχων εθνικών συμβάσεων αλλά και σταθερά υπερέβαινε την ΑΤΑ κατά 5% περίπου¹⁴¹. Ταυτόχρονα κάθε προσπάθεια της Διεύθυνσης να συνδέσει τον ατομικό βασικό μισθό με την ατομική απόδοση εργασίας ή την εργασιακή συμπεριφορά, με την κίνηση στη μισθολογική βαθμίδα ή με τη μορφή "μισθολογικών καπέλων"¹⁴², είχε περιορισμένα αποτελέσματα για λόγους που ήδη έχουμε αναφέρει.

Εκτός όμως από το βασικό μισθό, το άλλο 20% των εργατικών αποδοχών προέρχονταν από τα λεγόμενα επιδόματα¹⁴³. Υπήρχε ένα πλήθος επιδομάτων (γύρω στα 40), κάποια από τα οποία είχαν παραχωρηθεί οικειοθελώς από τη Διοίκηση-Διεύθυνση, στα πλαίσια μίας μισθολογικής πολιτικής, και συνδέονταν με την οικογενειακή και εργασιακή κατάσταση του εργαζόμενου (π.χ γάμου, παιδιών, ζετιών, ανθυγιεινό) ενώ κάποια άλλα είχαν κατακτηθεί μέσα από τις εργοστασιακές διαπραγματεύσεις και αφορούσαν κυρίως επιδόματα θέσεων, που προέβλεπαν διάφορα τμήματα και ειδικότητες. Και στις δύο περιπτώσεις όμως πρόκειται για επιδόματα σταθερού¹⁴⁴ μεγέθους που απευθύνονται σε μία δεδομένη κατηγορία εργαζομένων και άρα δε θα μπορούσαν να θεωρηθούν σαν μισθολογικά κίνητρα. Τα μόνα επιδόματα τα οποία ξεφεύγανε από αυτό το σχήμα και στα οποία θα μπορούσε να αποδοθεί αυτός ο χαρακτηρισμός, ήταν το «επίδομα παρουσίας»¹⁴⁵ και το περίφημο «πριμ παραγωγικότητας».

Ήδη από το 1984 όταν το εργοστασιακό καθεστώς είχε αρχίσει να μετασχηματίζεται, η Διεύθυνση επιχειρούσε να εισάγει κάποιο σχήμα σύνδεσης της Αμοιβής με την Παραγωγικότητα. Τελικά μετά την περίοδο του «Σταθεροποιητικού Προγράμματος», στις 24/11/1988 επήλθε συμφωνία με το Συνδικάτο και υπογράφηκε το πρώτο ιδιωτικό συμφωνητικό για τη σύνδεση Αμοιβής-Παραγωγικότητας στην Ελληνική Βιομηχανία. Αφού ορίζονταν μία συνολική βάση παραγωγικότητας¹⁴⁶, κάθε εξάμηνο αξιολογούνταν η βελτίωσή της, εκτιμούνταν οι οικονομικές επιπτώσεις που

¹³⁹ Ενδιαφέρον είναι ότι οι μισθολογικές διαπραγματεύσεις στο τελικό τους στάδιο, ολοκληρώνονταν πάντα με την παρέμβαση της Διοίκησης, αποστασιωπώντας την Ανώτερη Διεύθυνση από την τελική συμφωνία, αλλά και εκθέτοντας την μερικές φορές για αυξήσεις που είχε υποσχεθεί και που δεν πραγματοποιήθηκαν.

¹⁴⁰ Στα πλαίσια πάντα της τοπικής αγοράς.

¹⁴¹ Εκτός από την περίοδο του "Σταθεροποιητικού προγράμματος 1985-87".

¹⁴² Μέσα από το ανεξάρτητο σύστημα αξιολόγησης.

¹⁴³ Οι υπερωρίες δε θα μας απασχολήσουν στην ανάλυση αυτής της περίπτωσης, διότι αφορούσαν μόλις το 1-1,5% της συνολικής απασχόλησης και κατανέμονταν σχεδόν αποκλειστικά σε εργαζόμενους αποθήκης και της συντήρησης.

¹⁴⁴ Σε κάποιες περιπτώσεις αναπροσαρμόζονταν αλλά μόνο μέσα από τις εργοστασιακές συλλογικές συμβάσεις.

¹⁴⁵ Στο οποίο θα αναφερθούμε αναλυτικά σ'άλλη ενότητα.

¹⁴⁶ Εξήντα τρεις (63) εργατο-ώρες ανά αυτοκίνητο.

είχε, και κατανέμονταν το 43%, ισόποσα σ'όλους τους εργαζόμενους¹⁴⁷ σαν πριμ παραγωγικότητας και το 57% στην εταιρεία και στο κράτος υπό μορφή φόρων. Η βάση της παραγωγικότητας αναπροσδιορίζονταν μέσο διαπραγμάτευσης κάθε φορά που παράγονταν κάποιο καινούργιο μοντέλο (κάθε 4 χρόνια), ενώ η διεύθυνση διατηρούσε το δικαίωμα να αφαιρέσει το τμήμα εκείνο της παραγωγικότητας που οφείλονταν στην είσοδο της Νέας Τεχνολογίας.

Στα δύο¹⁴⁸ χρόνια λειτουργίας του, η παραγωγικότητα είχε βελτιωθεί κατά 10-11% συνολικά, καθώς είχε διαμορφωθεί από τις 63 στις 57 εργατο-ώρες ανά αυτοκίνητο, αποδίδοντας στους εργαζόμενους ένα πριμ παραγωγικότητας μεγέθους περίπου μισού μισθού ετήσια.

Με το σχήμα αυτό σύνδεσης αμοιβής-παραγωγικότητας σ'ένα συνολικό επίπεδο, η Διεύθυνση απέβλεπε καταρχήν να διαμορφώσει ένα πιο ευέλικτο μισθολογικό σύστημα, που να περιόριζε τις αυξήσεις των βασικών μισθών και να πρόσθετε σ'αυτούς ένα πριμ το οποίο θα εξαρτώνταν από την πορεία της παραγωγικότητας και άρα των κερδών που θα μπορούσε να διαμορφώσει απ'αυτήν. Παρόμοια ήταν και η σκοπιμότητα ενός μόνους¹⁴⁹ που είχε τη μορφή εφάπαξ ποσού που «οικειοθελώς» μοίραζε η εταιρεία σε χρονιές με υψηλά κέρδη. Οι αναφορές του Δ/ντή Προσωπικού είναι αποκαλυπτικές:

«Η άποψή μας είναι ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να συμμετέχουν στα κέρδη της εταιρείας, και όχι να παίρνουν τέτοιους μισθούς οι οποίοι είναι δυνατόν να οδηγήσουν την εταιρεία σε κάποια άσχημη εξέλιξη. Δηλαδή το να κερδίζει η εταιρεία κάποια χρόνια (τότε και) οι εργαζόμενοι πρέπει να παίρνουν κάποιες λογικές αυξήσεις και βεβαίως ένα κομμάτι μόνους. Από κει και πέρα επειδή είχαμε κέρδη κάποια χρόνια να παίρνουμε τρομερές αυξήσεις, τις οποίες θα τις έχουμε να τις κουβαλάμε μαζί μας μία ζωή, αυτό μας μειώνει την ανταγωνιστικότητα. Δηλαδή ενώ ο εργαζόμενος μέσα στην ίδια χρονιά, εφόσον η εταιρεία έχει κέρδη, μπορεί να πάρει τα ίδια και περισσότερα λεφτά απ'ότι θα έπαιρνε από μία πολύ μεγάλη αύξηση, προτιμούμε να του δώσουμε μία λογική αύξηση και το μόνους.¹⁵⁰»

Ταυτόχρονα όμως και κυρίως, το πριμ αυτό επέβλεπε να διαμορφώσει τις κατάλληλες συνθήκες για μία αποδεκτή και «νόμιμη» σταδιακή αύξηση της παραγωγικότητας-εντατικότητας της εργασίας. Πράγματι, υπό τα πλαίσια αυτού του σχήματος, σε κάθε περίπτωση αυξο-μείωσης της παραγωγής που ισοδυναμεί ουσιαστικά με αυξο-μείωση της απασχόλησης, το συνδικάτο και η διεύθυνση συνειδητά διαπραγματεύονται τα επίπεδα παραγωγικότητας μέσα από τη ρύθμιση της επάνδρωσης των θέσεων εργασίας. Πράγματι, η βελτίωση της παραγωγικότητας εκτός από τις επενδύσεις στον παραγωγικό εξοπλισμό πραγματοποιούνταν αυτόματα με τις σταδιακές μειώσεις της σχετικής απασχόλησης, με την ευκαιρία της αυξο-μείωσης της παραγωγής, που οδηγούσαν συνήθως όμως και σε σταδιακή αύξηση της εντατικότητας εργασίας. Η

¹⁴⁷ Εξαιρούνταν οι Δ/ντές και οι Προϊστάμενοι Τμημάτων και το προσωπικό του Ποιοτικού Ελέγχου.

¹⁴⁸ Μέχρι την περίοδο της έρευνας.

¹⁴⁹ Για παράδειγμα το Σεπτέμβριο του 1990, το δώρο αυτό είχε το μέγεθος μισού μισθού.

¹⁵⁰ Συνέντευξη με τον Δ/ντή Προσωπικού, Βόλος 9/3/1991.

όλη αυτή διαδικασία είχε την ανοχή και τη συμμετοχή του συνδικάτου, αρκεί να μην έπαιρνε ακραίες μορφές, αφού νομιμοποιούνταν η δράση του, σαν προσπάθεια εξασφάλισης για τα μέλη του, μίας αξιόλογης χρηματικής ανταμοιβής με αντίτιμο μία περιορισμένη αύξηση της εντατικότητας. Οι αναφορές του Προέδρου του Συνδικάτου είναι αποκαλυπτικές:

«Αυτή η συμφωνία δίνει τη δυνατότητα στην εταιρεία πιο εύκολα να αυξήσει την παραγωγικότητα ... αντίδραση θα υπάρχει, αλλά κάπου μπορείς και εσύ να κάνεις ότι δεν βλέπεις. Αλλά από τη στιγμή που θα δεις ότι θα γίνει μεγάλη εντατικοποίηση, τόσο σίγουρα θα αντιδράσεις και τότε σίγουρα θα πάει περίπατο και η συμφωνία και όλα τα άλλα.¹⁵¹»

Είναι φανερό επομένως ότι αυτό το σχήμα σύνδεσης αμοιβής - παραγωγικότητας δεν μπορούσε να λειτουργήσει σαν χρηματικό κίνητρο για τη διαμόρφωση εργασιακών συμπεριφορών σ'ένα ατομικό επίπεδο, αλλά μάλλον σ'ένα συλλογικό επίπεδο έθετε κανόνες και ρύθμιζε τις σχέσεις συνδικάτου-διεύθυνσης γύρω από τα ζητήματα παραγωγικότητας-αμοιβής και επάνδρωσης των θέσεων εργασίας¹⁵².

3.3.3. Σύστημα Πειθαρχικής Κύρωσης.

Όταν η διευθυντική κατεύθυνση έθετε κάποια πρότυπα εργασίας και εργασιακής συμπεριφοράς, μέσω της επίβλεψης επιδιώκονταν να συλλεχθεί πληροφόρηση όχι μόνο για τις εργατικές δραστηριότητες που υπέρ-κάλυπταν αυτά τα πρότυπα και έμπαιναν στη διαδικασία αξιολόγησης για να ανταμοιφθούν, αλλά και για τις εργατικές συμπεριφορές και δράσεις που συγκρούονταν με τη διευθυντική κατεύθυνση. Γι'αυτές τις περιπτώσεις, όπως και σε κάθε οργάνωση, είχε συγκροτηθεί ένα σύστημα κύρωσης που απέβλεπε μέσω των ποινών να αποτρέψει την παρεκκλίνουσα από τα πρότυπα συμπεριφορά, λειτουργώντας έτσι συμπληρωματικά με οποιαδήποτε διαδικασία κινήτρων.

Στην περίπτωση αυτής της παραγωγικής μονάδας, η Διοίκηση με την Ανώτερη Διεύθυνση είχε συγκροτήσει από το 1980, τον εσωτερικό κανονισμό εργασίας του εργοστασίου, ο οποίος είχε εγκριθεί από τα κρατικά όργανα με βάση την Εργατική Νομοθεσία και επιχειρούσε να οργανώσει το σύστημα κύρωσης, θεσμοθετώντας τα **πειθαρχικά παραπτώματα, τις πειθαρχικές ποινές αλλά και την διαδικασία της κύρωσης.**

«Οποιαδήποτε παράβαση από τους εργαζόμενους των καθηκόντων τους απέναντι στην εταιρεία, που απορρέουν από τις συμβατικές τους υποχρεώσεις, ή από τις ειδικές σε κάθε περίπτωση Εγκύκλιες Διαταγές και κυρίως του παρόντος ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ, καθώς και κάθε ενέργεια ή παράλειψη που αντίκειται στην τάξη ή είναι επιζήμια στα υλικά και ηθικά συμφέροντα της εταιρείας, αποτελεί πειθαρχικό

¹⁵¹ Συνέντευξη με τον Πρόεδρο του Συνδικάτου, Βόλος, 11/3/1991.

¹⁵² Θα αναφερθούμε διεξοδικότερα στην ενότητα για το Εργοστασιακό Καθεστώς.

παράπτωμα και τιμωρείται ανάλογα με τη σοβαρότητα αυτού με τις εξής ποινές.

α. Προφορικής ή εγγράφου παρατηρήσεως.

β. Επιπλήξεως.

γ. Προστίμου μέχρι 25% επί του ημερομισθίου

δ. Υποχρεωτικής αποχής από την εργασία μέχρι δέκα (10) ημερών κάθε ημερολογιακό έτος, εφόσον ο εργαζόμενος υπέπεσε σε σοβαρό παράπτωμα καθ'υποτροπήν.»

Από τη στιγμή, που κυρίως, η Λειτουργική Διεύθυνση εντοπίζει κάποια παρεκκλίνουσα συμπεριφορά, ξεκινά η τυπική διαδικασία της πειθαρχικής κύρωσης με την έγγραφη αναφορά του αντίστοιχου Εργοδηγού. Αξιολογώντας την αναφορά ο Προσωπάρχης, καλεί όποιον έκανε το πειθαρχικό παράπτωμα σε έγγραφη απολογία, δίνοντας του και τον απαραίτητο για την υποβολή χρόνο. Κατόπιν μία επιτροπή από Διευθυντικά Στελέχη¹⁵³ αποφασίζουν αν θα επιβάλουν πειθαρχική κύρωση και ποια θα είναι αυτή, ανάλογα την σοβαρότητα του παραπτώματος.

Αν και μέσο του Κανονισμού Εργασίας και των Εγκύκλιων Διαταγών έχουν ποινικοποιηθεί ένα ευρύτατο σύνολο εργασιακών συμπεριφορών, από το 1984 και μετά, τα συνηθέστερα πειθαρχικά παραπτώματα που οδηγούν στην ενεργοποίηση αυτής της τυπικής διαδικασίας πειθαρχικής κύρωσης, είναι η **ανάρμοστη συμπεριφορά**, που αφορά κυρίως την εξύβριση και το διαπληκτισμό τόσο μεταξύ εργαζόμενων, όσο και ανάμεσα εργαζόμενων και φορέων ιεραρχικής θέσης, η **συστηματικά κακή ποιότητα εργασίας ή η άρνηση εκτέλεσης εργασιών και οι συστηματικές παραβάσεις του ωραρίου εργασίας**. Η συχνότητα αλλά και η ευαισθησία με την οποία ενεργοποιείται αυτή η διαδικασία αλλά και το ποσοστό επιβολής ποινής στις αναφορές της Λειτουργικής Διεύθυνσης ποικίλλει, καθώς εξαρτάται από τη συγκεκριμένη συγκυρία του εργοστασιακού καθεστώτος και των διευθυντικών και συνδικαλιστικών τακτικών. Έτσι στις αρχές της δεκαετίας του '80 όταν οι πολιτικές της διεύθυνσης ήταν περισσότερο δεσποτικές, οι πειθαρχικές ποινές ξεπερνούσαν τις 50 τον χρόνο με ποσοστό αποδοχής των επιστατικών αναφορών πάνω από το 90%. Από τα μέσα της δεκαετίας του 1980 και μετά παρατηρείται μεν μία αποκλιμάκωση, αλλά με ιδιαίτερες χρονικές περιόδους έντασης. Και στις δύο χρονικές περιόδους πάντως η έμφαση είναι στις πειθαρχικές ποινές της «επίπληξης» και του «προστίμου», ενώ η «υποχρεωτική αργία» εφαρμόζονταν κυρίως σε περιπτώσεις εξύβρισης και διαπληκτισμών.

Είναι φανερό επομένως, ότι η Ανώτερη Διεύθυνση επιχείρησε αρχικά να εντάξει στο σύστημα πειθαρχικής κύρωσης ένα ιδιαίτερα διευρυμένο παιδίο εργατικών συμπεριφορών, σε βαθμό που κάθε ενέργεια που δεν ταυτίζονταν με την διευθυντική κατεύθυνση ή θεωρούνταν ότι αντίκειται στην τάξη ή είναι επιζήμια με τα συμφέροντα της εταιρείας, να τυποποιείται σαν πειθαρχικό παράπτωμα. Ταυτόχρονα θεσμοθετήθηκαν και τυποποιήθηκαν οι πειθαρχικές ποινές αλλά και η πειθαρχική διαδικασία που θα έπρεπε να ακολουθηθεί. Το πειθαρχικό αυτό σύστημα κύρωσης, που δε θα μπορούσε παρά να είναι τυποποιημένο και γραφειοκρατικά οργανωμένο¹⁵⁴, απέβλεπε στην εξασφάλιση της πειθαρχικής τάξης μέσω του αρνητικού κινήτρου της ποινής.

¹⁵³ Που αποτελείται από τον Αναπληρωτή Γενικό Διευθυντή, τον Δ/ντή Προσωπικού και τον αντίστοιχο Τμηματάρχη, Τομεάρχη και Εργοδηγό.

¹⁵⁴ Τόσο για λόγους νομιμότητας απέναντι στην Εργατική Νομοθεσία όσο και για λόγους νομιμοποίησης του ως προς τους εργαζόμενους.

Η αρχική προσπάθεια τυπικής λειτουργίας του στα πλαίσια ενός δεσποτικού εργοστασιακού καθεστώτος, το οποίο είχε επηρεάσει και τη μορφή του, οδήγησε σε μία σύγκρουση με το συνδικαλιστικό όργανο και σε μία μερική αμφισβήτηση του από τις εργατικές πρακτικές. Το συνδικάτο μέσα απ'αυτήν τη σύγκρουση καταφέρνει να εισέλθει στη διαδικασία της πειθαρχικής κύρωσης και με σημείο καμπής τις συλλογικές διαπραγματεύσεις του 1984 συμφωνείται η έναρξη μίας διαδικασίας αναθεώρησης του εσωτερικού Κανονισμού Εργασίας. Έτσι, όσον αφορά την πειθαρχική διαδικασία πλέον, η διεύθυνση υποχρεώνεται να ενημερώνει το συνδικάτο πριν καλέσει σε απολογία οποιοδήποτε εργαζόμενο, μεταβιβάζοντας του την επιστατική αναφορά, ενώ μέσω του συνδικαλιστικού οργάνου συντάσσεται η απολογία του εργαζόμενου και προτείνονται άτυπες συναντήσεις με τη διεύθυνση για τη διευθέτηση των ζητημάτων.

Η άτυπη έστω είσοδος του συνδικάτου στη διαδικασία πειθαρχικής κύρωσης και ο ταυτόχρονος μετασχηματισμός του εργοστασιακού καθεστώτος σε περισσότερο ηγεμονικές μορφές είχε σαν αποτέλεσμα μία σχετικά ελαστικότερη ερμηνεία του Κανονισμού Εργασίας από τη Διεύθυνση, η οποία και πάγωσε τη διαδικασία αναθεώρησής¹⁵⁵ του. Έτσι το σύστημα πειθαρχικής κύρωσης από εκείνη την περίοδο και μετά φαίνεται να εστιάζει σε συγκεκριμένες εργασιακές συμπεριφορές που θέλει να αποτρέψει, διαμορφώνοντας μία ανοχή για επιμέρους πειθαρχικά παραπτώματα. Οι παραβάσεις του ωραρίου εργασίας, η κακή ποιότητα εργασίας και οι ανάρμοστες συμπεριφορές, αποτελούν πλέον τους κύριους στόχους που εστίασε το πειθαρχικό σύστημα, έχοντας εξασφαλίσει και τη συνδικαλιστική ανοχή. Αντίθετα μία σειρά από εργασιακές συμπεριφορές που θα μπορούσαν με μία τυπικότερη και αυστηρότερη εφαρμογή να θεωρηθούν πειθαρχικά παραπτώματα, εξασφαλίζουν τη διευθυντική ανοχή, προκειμένου να μην υπονομευθεί η συνολική λειτουργία του συστήματος με μία καθολική του αμφισβήτηση αλλά και για να διευκολυνθεί η συγκρότηση του ηγεμονικού εργοστασιακού καθεστώτος που ήταν στις προτεραιότητες της Διεύθυνσης. Ενδεικτικές αυτού του άτυπου μετασχηματισμού του συστήματος κύρωσης είναι οι αναφορές του Δ/ντή Προσωπικού και του Προέδρου του Συνδικάτου αντίστοιχα:

«Από την τήρηση του Κανονισμού είμαστε ευχαριστημένοι, υπάρχουν περιθώρια, αλλά δεν ξέρω αν και κατά πόσο μπορούν να εξαντληθούν και πολλές φορές αν θα έπρεπε.»¹⁵⁶

«Ο κανονισμός της Εταιρείας είναι ένας κανονισμός που είναι κομμένος και ραμμένος στα μέτρα της Εταιρείας... Είναι ένας νόμος όμως που έχει ισχύ. Από τη στιγμή όμως που τον αποδεχθείς ... έχεις καθαρίσει. Εάν αυτός ο εσωτερικός κανονισμός εφαρμοστεί από επάνω, εδώ δε θα μείνει κανένας, θα απολυθούν όλοι. Άρα εμείς αυτόν τον εσωτερικό κανονισμό που έγινε εν αγνοία μας τον σαμποτάρουμε ...»¹⁵⁷

Είναι φανερό ότι οι αντιφάσεις μίας αυστηρής εφαρμογής του συγκεκριμένου Κανονισμού Εργασίας, οδήγησαν τη Διεύθυνση σε μία ελαστικότερη εφαρμογή του, ενώ η συνδικαλιστική προσπάθεια υπονόμησης της γενικότερης ισχύς του εξασφάλισε

¹⁵⁵ Σε συνδυασμό με τις επιφυλάξεις του συνδικάτου να συμμετάσχει στη συγκρότηση ενός εσωτερικού Κανονισμού Εργασίας.

¹⁵⁶ Δ/ντής Προσωπικού, Βόλος 12/3/91.

¹⁵⁷ Πρόεδρος Σωματείου, Βόλος 12/3/91.

την ανοχή της λειτουργίας του σε ακραίες περιπτώσεις. Η ευαίσθητη αυτή ισορροπία, διαταράσσεται συχνά από κάποιες έντονες περιδικές διεθυντικές προσπάθειες για την πειθαρχική καταστολή εργατικών πρακτικών και συμπεριφορών που ξεφεύγουν από τα όρια της διαμορφούμενης απ'αυτόν τον άτυπο συμβιβασμό, εργασιακής πειθαρχίας.

3.4. Συμπεράσματα: Η Δομή του Ελέγχου και οι Πρακτικές των Χώρων Εργασίας.

Παράλληλα με τη Νεο-Τεϋλοριστική στρατηγική της, ως προς το σχεδιασμό των θέσεων εργασίας, η Ανώτερη Διεύθυνση φάνηκε να επιχειρεί με συνέπεια να συγκροτήσει και μία γραφειοκρατική-τεϋλοριστική στρατηγική ως προς τη δομή του ελέγχου, προσπαθώντας να εξασφαλίσει την αρμονική άρθρωσή τους. Πράγματι, καθώς οι πολιτικές της ως προς τον τεχνικό καταμερισμό της εργασίας οδηγούσαν σε κατακερματισμένα και τυποποιημένα εργασιακά καθήκοντα, ο έλεγχος, η ενοποίηση και ο συντονισμός τους, θεωρήθηκε ότι μπορούσε αποτελεσματικότερα να επιτευχθεί αν διέπονταν από γραφειοκρατικές-τεϋλοριστικές διαστάσεις.

Έτσι επιχειρήθηκε να διαμορφωθεί μία Διοικητική Οργάνωση με συστηματικό καταμερισμό εργασίας μεταξύ ευρύτερων παραγωγικών ενοτήτων, με το γραφειοκρατικό προσδιορισμό των αναγκαίων και οροθετημένων εξουσιών τους, που συνδέθηκε με μία ιεραρχική δομή αρκετών βαθμίδων, κάθε μία από τις οποίες χαρακτηρίζονταν από γραπτά προσδιορισμένα καθήκοντα, υποχρεώσεις, αρμοδιότητες και εργασιακούς κανόνες που ρύθμιζαν τη λειτουργία της. Στα μέσα της δεκαετίας του '80, η ιεραρχική αυτή κλίμακα διευρύνθηκε και ταυτόχρονα αυξήθηκε η τυποποίηση που αφορούσε τις βαθμίδες της Λειτουργικής Διεύθυνσης και των Τεχνικών παραγωγής, σε μία προσπάθεια να ανταπαξέλθει στις αναγκαιότητες του ελέγχου που δημιουργούνταν από την παράλληλη αλλαγή που είχε διαμορφωθεί στη διεθυντική στρατηγική στον τεχνικό καταμερισμό της εργασίας. **Η γραφειοκρατική και λεπτομερής κατεύθυνση** θεωρήθηκε ότι ήταν αναγκαία καταρχήν για τη διαμόρφωση των απαραίτητων προϋποθέσεων για την άσκηση του γραφειοκρατικού διεθυντικού ελέγχου, καθώς θα έθετε τα πρότυπα επάνω στα οποία θα στηρίζονταν η επίβλεψη, η αξιολόγηση και η ανταμοιβή ή η πειθαρχική κύρωση. Ταυτόχρονα θεωρήθηκε ότι μέσα από τους εργασιακούς κανόνες και τα πρότυπα που αυτή έθετε, περιορίζονταν οι δυνατότητες παραποίησης της από το επίπεδο της Λειτουργικής Διεύθυνσης και τα επιμέρους συμφέροντα που ενδέχεται να αναπτύσσονταν εκεί, ενώ οροθετούσε το πεδίο δράσης της προσωπικής κατεύθυνσης όπου αυτή ήταν αναγκαία.

Παράλληλα την ίδια περίοδο, που όλο και μεγαλύτερη έμφαση αποδίδονταν στον κατακερματισμό και την τυποποίηση στα πλαίσια του τεχνικού καταμερισμού της εργασίας και που συγκροτούνταν μία συνεκτική, γραφειοκρατική και λεπτομερής διεθυντική κατεύθυνση, επιχειρήθηκε να διαμορφωθεί και ένας τυπικός μηχανισμός επίβλεψης και πληροφόρησης που να ανταποκρίνονταν στα νέα δεδομένα της οργάνωσης. Ανέκαθεν αυτό το σύστημα, στηρίζονταν σ'ένα δυαδικό σχήμα όπου η άμεση επίβλεψη-πληροφόρηση στηρίζονταν στις ιεραρχικές θέσεις των γραμμών παραγωγής αλλά και στον ανεξάρτητο από την ιεραρχία έλεγχο του Ελεγκτή Ποιότητας. Από τα μέσα της δεκαετίας του 1980 όμως η πυκνότητα, η στενότητα και η γραφειοκρατικοποίηση της επίβλεψης αυξάνονται κατακόρυφα. Η έμφαση του συστήματος δεν είναι μόνο στη ροή της παραγωγικής διαδικασίας αλλά και στις εργατικές δραστηριότητες σε επίπεδο ομάδας, τόσο κατά τη διάρκεια της εργασίας όσο και στα αποτελέσματά της. Ταυτόχρονα οι θέσεις επίβλεψης επανδρώνονται από έμπειρους εργαζόμενους με υψηλά επίπεδα τεχνικής και εμπειρικής γνώσης που έχουν

αποκτηθεί στην συγκεκριμένη παραγωγική διαδικασία. Ο βασικός στόχος αυτού του συστήματος ήταν η μεγιστοποίηση της διευθυντικής ικανότητας παρατήρησης-πληροφόρησης, προκειμένου να επιτευχθεί η αποτελεσματική και αποδοτική ενοποίηση, κατεύθυνση και συντονισμός των κατακερματισμένων θέσεων εργασίας που δημιουργούσε η διευθυντική στρατηγική στον τεχνικό καταμερισμό της εργασίας. Παράλληλα επιχειρούσε να θεσμοθετήσει ένα άμεσο και συνεχές βλέμμα επιτήρησης προκειμένου να συμβάλει στη συγκρότηση της εργατικής συμμόρφωσης και αυτοπειθαρχίας, να οροθετήσει τη σχετική δράση της Λειτουργικής Διεύθυνσης και να νομιμοποιήσει τη συνολική του λειτουργία μέσω της τυποποίησης και των εργασιακών κανόνων.

Ενώ όμως η διευθυντική στρατηγική ως προς την κατεύθυνση και την επίβλεψη-πληροφόρηση, φαίνεται να διέπεται από τις ίδιες συνεκτικές αρχές και ταυτόχρονα να μη συναντά σημαντική συνδικαλιστική αντίσταση, τα πράγματα διαφοροποιούνται όσον αφορά τις άλλες διαστάσεις της δομής του ελέγχου. Την περίοδο 1980-1983 όταν οι σχέσεις εργασίας ρυθμιζόνταν από ένα δεσποτικό-συγκρουσιακό εργοστασιακό καθεστώς και η τυποποίηση και τα γραφειοκρατικά πρότυπα δεν είχαν εισέλθει με τέτοια ένταση στο σχεδιασμό των θέσεων εργασίας και στη διευθυντική κατεύθυνση και επίβλεψη, παραχωρώντας έτσι παιδίό δράσης και στον "προσωπικό έλεγχο", διαμορφώθηκαν για πρώτη φορά οι διαδικασίες αξιολόγησης και μισθολογικών κινήτρων. Η διευθυντική πολιτική εκείνης της περιόδου απέβλεπε μέσω αυτών των διαδικασιών την άμεση διαμόρφωση μισθολογικών διαφοροποιήσεων μεταξύ των εργατών παραγωγής, με την ελπίδα ότι έτσι μπορούσε να ικανοποιήσει τις πιεστικές ανάγκες ελέγχου που αντιμετώπιζε. Στόχοι αυτών των συστημάτων ήταν η άμεση σύνδεση της εργασιακής απόδοσης και συμπεριφοράς με την ατομική αμοιβή, προκειμένου να βελτιωθεί η εργατική απόδοση, να αναδειχθεί η συγκαταβατική εργασιακή συμπεριφορά και να περιοριστούν οι απουσίες. Στα πλαίσια αυτού του εργοστασιακού καθεστώτος, τα κριτήρια αυτών των διαδικασιών ήταν άτυπα, και οι διαδικασίες μη-γραφειοκρατικές, αναδεικνύοντας τη Λειτουργική Διεύθυνση και τον προσωπικό της έλεγχο σε καθοριστικό παράγοντα. Η διακριτική αυτή ευχέρεια της Λειτουργικής Διεύθυνσης στις αξιολογήσεις και η επαναληπτικότητα αυτής της διαδικασίας, της απέδιδε ένα σημαντικό μέσο πειθαρχίας και ελέγχου, με δεδομένες τις σημαντικές μισθολογικές διαφοροποιήσεις που μπορούσε να διαμορφώσει.

Οι διευθυντικές πολιτικές εκείνης της περιόδου, ως προς την αξιολόγηση και τα μισθολογικά κίνητρα, είχαν έντονη την παρουσία του «προσωπικού ελέγχου» και σ'ένα μεγαλύτερο βαθμό από ότι συναντήσαμε στις διαδικασίες κατεύθυνσης και επίβλεψης, που είχαν ακόμα και σ'εκείνο το πρώιμο στάδιο, εμφανείς τις διαστάσεις της τυποποίησης. Ήταν εμφανές ότι η Ανώτερη Διεύθυνση γνώριζε τις αντιφάσεις αυτής της πολιτικής, αλλά σ'αυτό το ιδιαίτερα κρίσιμο χρονικό διάστημα στο οποίο θα κρίνονταν η μορφή του εργοστασιακού καθεστώτος και η ισορροπία ισχύος στα παραγωγικά εργαστήρια, είχε θελήσει να έχει ένα άμεσο έλεγχο σ'αυτές τις διαδικασίες, τις οποίες ανέκαθεν θεωρούσε «κλειδί» στην εξέλιξη του ελέγχου της εργασιακής διαδικασίας. Χαρακτηριστικό είναι ότι είχε ήδη προγραμματιστεί για τα άμεσα επόμενα χρόνια, το πέρασμα σε περισσότερο γραφειοκρατικές ή περισσότερο τυποποιημένες μορφές αυτών των διαδικασιών, ανάλογα τις εξελίξεις που θα δημιουργούνταν σε επίπεδο εργοστασιακού καθεστώτος. Ωστόσο το 1983 καταλύεται η ανεξάρτητη διαδικασία αξιολόγησης ενώ το 1981 παγώνουν οι μισθολογικές προαγωγές, μετά από την έντονη συνδικαλιστική παρέμβαση στα πλαίσια ενός ευρύτερου ευνοϊκού πολιτικού-κοινωνικού κλίματος και της εργατικής δυσαρέσκειας που είχαν δημιουργήσει οι αυθαίρετες και ανεξέλεγκτες αυτές διαδικασίες. Ήταν φανερό πλέον

ότι η διευθυντική αυτή τακτική είχε οδηγηθεί σε αδιέξοδο, δημιουργώντας ένα σημαντικό κενό στη δομή του ελέγχου.

Από εκείνη την περίοδο και μετά, η μισθολογική κλίμακα λειτούργησε σε περιορισμένες και ειδικές περιπτώσεις, διατηρώντας αμετάβλητη τη βασική της δομή, τον άτυπο χαρακτήρα της και την κυρίαρχη θέση του προσωπικού ελέγχου της Λειτουργικής Διεύθυνσης. Ωστόσο το γεγονός ότι το εργοστασιακό καθεστώς αποκτούσε μία ολο και περισσότερο ηγεμονική-συναινετική μορφή, έπαιξε καταλυτικό ρόλο αφού διαφοροποίησε την όλη λειτουργία της. Πράγματι, το Συνδικάτο είχε αποκτήσει πλέον έναν άτυπο ρόλο με δικαίωμα αρνησικυρίας, γεγονός που οδήγησε σε μια άτυπη μορφή νομιμότητας το όλο σύστημα, την οποία όμως δεν μπορούσε να εκμεταλλευτεί εξαιτίας της περιορισμένης λειτουργίας του. Παράλληλα όλη αυτήν την περίοδο, η Ανώτερη Διεύθυνση γνωρίζοντας την αδυναμία της όσο αφορά τη συνοχή της δομής του ελέγχου, επεδίωκε να αποσπάσει την συναίνεση του Συνδικάτου για τη συγκρότηση ενός νέου συστήματος αξιολόγησης και μισθολογικών προαγωγών, το οποίο θα διέπονταν από γραφειοκρατικούς κανόνες και τυποποίηση θα παρήγαγε την αναγκαία νομιμοποίηση και θα εξασφάλιζε και έναν τυπικό ρόλο στο Συνδικάτο στις επιτροπές αξιολόγησης. Αν και είχαν φτάσει κοντά στην επίτευξη μίας τέτοιας συμφωνίας, το Συνδικάτο ήταν πάντα αρκετά επιφυλακτικό για το ρόλο του σε μία τέτοια διαδικασία, όταν μάλιστα δεν του είχε εξασφαλιστεί μία ισοδύναμη συμμετοχή.

Ταυτόχρονα, η διεύθυνση έχοντας αναγνωρίσει την αδυναμία της όσον αφορά αυτό το ιδιαίτερα κρίσιμο σημείο σύνδεσης της αμοιβής με την παραγωγικότητα και την εργατική συμπεριφορά, σ'ένα ατομικό επίπεδο, ήδη από τα μέσα της δεκαετίας του 1980 επιχειρούσε να αντισταθμίσει αυτό το μειονέκτημα της δομής του ελέγχου της, με την είσοδο κάποιου συλλογικού σχήματος σύνδεσης της αμοιβής με την παραγωγικότητα. Τελικά αν και το 1988 σε μία πρωτοπόρα πράξη για την Ελληνική Βιομηχανία καταφέρνει να εισάγει ένα τέτοιο σχήμα, ήταν φανερό ότι στη συγκεκριμένη του μορφή δεν μπορούσε να λειτουργήσει σαν ατομικό χρηματικό κίνητρο, συμβάλλοντας στον έλεγχο της εργασίας, αλλά περιορίστηκε σ'ένα συλλογικό επίπεδο όπου ρύθμιζε τις σχέσεις συνδικάτου-διεύθυνσης γύρω από ζητήματα παραγωγικότητας-αμοιβής και επάνδρωσης των θέσεων εργασίας.

Τέλος, όσον αφορά μία ακόμα σημαντική διάσταση της δομής του ελέγχου, το πειθαρχικό σύστημα κύρωσης, που απέβλεπε στην εξασφάλιση της πειθαρχικής τάξης μέσω του αρνητικού κινήτρου της ποινής, η διευθυντική πολιτική επιχειρήσε αρχικά να ποινικοποιήσει ένα ιδιαίτερα διευρυμένο πεδίο εργατικών συμπεριφορών και κάθε ενέργεια που δεν ταυτίζονταν με τη διευθυντική κατεύθυνση. Ταυτόχρονα θεσμοθέτησε και τυποποίησε τις πειθαρχικές ποινές αλλά και την πειθαρχική διαδικασία, αποδίδοντας του μια γραφειοκρατική μορφή αναγκαία για λόγους νομιμότητας απέναντι στην Εργατική Νομοθεσία, όσο και για λόγους νομιμοποίησης ως προς τους εργαζόμενους. Στα μέσα της δεκαετίας του '80 το συνδικάτο καταφέρνει άτυπα να εισέλθει στη διαδικασία της πειθαρχικής κύρωσης, ενώ η διεύθυνση υπ'αυτή την πίεση και στα πλαίσια του ευρύτερου μετασχηματισμού των πολιτικών της προς πιο ηγεμονικές μορφές, οδηγήθηκε σε μία ελαστικότερη εφαρμογή του, εξασφαλίζοντας και τη συνδικαλιστική ανοχή για συγκεκριμένες και ακραίες κατηγορίες πειθαρχικών παραπτώματων.

Είναι φανερό ότι οι διευθυντικές πολιτικές εισάγοντας τα συγκεκριμένα σχήματα οργάνωσης στη δομή του ελέγχου, επεδίωκαν την επίτευξη των συγκεκριμένων στόχων που αναφέραμε, αλλά ταυτόχρονα δεν γνώριζαν ούτε έλεγχαν πλήρως τα αποτελέσματα τους στην εργασιακή διαδικασία, στις σχέσεις εργασίας και στο εργοστασιακό καθεστώς. Αυτά διαμορφώνονταν μέσα από τις αντιφάσεις τους και από μία δυναμική αλληλεπίδραση με καθοριστικούς και αποφασιστικούς παράγοντες,

όπως η συνδικαλιστική παρέμβαση, οι εργατικές πρακτικές, το εργοστασιακό καθεστώς και ένα σύνολο περιβαλλοντολογικών συνθηκών.

Έτσι αυτή η διευθυντική πρωτοβουλία μερικής τυποποίησης της δομής του ελέγχου, που κυρίως εστίαζε σε εκείνες τις διαστάσεις του (κατεύθυνση-επίβλεψη/πληροφόρηση) που άμεσα σχετίζονταν με τον κατακερματισμό και την τυποποίηση των θέσεων εργασίας, αν και πετύχαινε μία ικανοποιητική άρθρωση με τον τεχνικό καταμερισμό της εργασίας, χαρακτηρίζονταν από μία ασυνέχεια ως προς τα συστήματα αξιολόγησης και μισθολογικών κινήτρων. Μία ασυνέχεια τόσο ως προς τη διαφοροποίηση των επιμέρους διευθυντικών πολιτικών όσο και ως προς την περιορισμένη λειτουργία αυτών των μηχανισμών. Το γεγονός αυτό εκτός του ότι οδήγησε τελικά και στην ουσιαστική αδυναμία κινητοποίησης των εργαζόμενων, δημιουργούσε μία εσωτερική αντίθεση στον κύκλο του ελέγχου, καθώς η γραφειοκρατική κατεύθυνση και επίβλεψη όχι μόνο δεν συντονίζονταν με τους μηχανισμούς κινητοποίησης όπου κυριαρχούσε ο προσωπικός έλεγχος, αλλά διέπονταν και από αντίθετες αρχές λειτουργίας. Έτσι η Λειτουργική Διεύθυνση που έπρεπε περισσότερο ή λιγότερο γραφειοκρατικά να κατευθύνει και να επιβλέπει την εργασιακή διαδικασία, θα έπρεπε περισσότερο ή λιγότερο ανεξέλεγκτα να αξιολογήσει και να ανταμοίψει την εργασία. Ανεξάρτητα από την επιτυχία ή μη λειτουργία του κάθε ενός συστήματος, η αντίθεση αυτή, εκτός από τα προβλήματα συντονισμού δημιουργούσε τις προϋποθέσεις για την υπονόμηση της γενικής νομιμοποίησης στα πλαίσια της δομής του ελέγχου.

Έτσι καθώς η είσοδος του γραφειοκρατικού ελέγχου διαμόρφωνε κάποιες ευνοϊκές προϋποθέσεις για την ανάπτυξη της νομιμοποίησης και συναίνεσης στις τάξεις των εργαζόμενων, ταυτόχρονα όμως θεσμοθετούσε τις συνθήκες κάτω από τις οποίες οι απαιτήσεις για τον εκδημοκρατισμό των χώρων εργασίας αναπόφευκτα θα αναπτύσσονταν. Από τη στιγμή που παράλληλα σ'αυτήν την εξέλιξη, υπήρχαν εστίες διευθυντικού προσωπικού ελέγχου, ήταν αναπόφευκτο πλέον να αποτελέσουν πεδία σύγκρουσης που υπονόμουν τη «νομιμότητα» τους αλλά και την εξέλιξη του εργοστασιακού καθεστώτος σε περισσότερο ηγεμονικές μορφές σύμφωνα με τη διευθυντική πολιτική.

Ο ανασταλτικός ρόλος του διευθυντικού προσωπικού ελέγχου σε κάποιες διαστάσεις της δομής του ελέγχου, τόσο στη συνολική λειτουργία της δομής όσο και στη μορφή του εργοστασιακού καθεστώτος, είχε συνειδητοποιηθεί από την Ανώτερη Διεύθυνση, ήδη από τα μέσα της δεκαετίας του 1980, όταν είχαν αρχίσει να κινούνται με μεγαλύτερη έμφαση στην υιοθέτηση γραφειοκρατικών προτύπων. Ωστόσο η είσοδος πλέον του Συνδικάτου σ'αυτές τις διαδικασίες με τη νέα ισορροπία ισχύος που είχε διαμορφωθεί, καθιστούσε «επικίνδυνη» την οποιαδήποτε αναδιάρθρωσή τους, γεγονός που κατέστησε τον έλεγχο αυτών των συστημάτων το κύριο πεδίο διαπραγματεύσεως για την ουσιαστική επαναλειτουργία τους.

Εκτός απ'αυτή τη γενική αντίθεση και αντίφαση της διευθυντικής στρατηγικής ως προς τη δομή του ελέγχου που σχετίζονταν με τη σύνθεση και διάρθρωση των πολιτικών της κατά μήκος των διαφορετικών διαστάσεων του ελέγχου, κάθε επί μέρους σύστημα χαρακτηριζόταν από ενδογενείς αντιφάσεις οι οποίες δημιουργούσαν πεδίο δράσης για τις εργατικές πρακτικές.

Έτσι η γραφειοκρατική κατεύθυνση, που απέβλεπε μέσω της τυποποίησης να διαμορφώσει τις προϋποθέσεις για μία πιο προβλέψιμη και αξιόπιστη εργασιακή συμπεριφορά κατά μήκος της ιεραρχικής δομής, διαμόρφωνε ταυτόχρονα και τις συνθήκες που θα επέτρεπαν την μερική τουλάχιστον υπονόμηση της. Έτσι, παρά την όποια τυποποίηση των εργασιακών καθηκόντων, μία σειρά από λιγότερο ή περισσότερο συχνές απρόβλεπτες εργασιακές συνθήκες, που οδηγούσαν σε παραγωγικές

αναστατώσεις, ή γενικά και ειδικευμένα εργασιακά καθήκοντα που είχαν επιβιώσει σε θύλακες ειδικευμένης εργασίας, καθιστούσαν και τη λεπτομερέστερη τυποποίηση και γραφειοκρατική κατεύθυνση, αδύναμη να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις της παραγωγής. Τόσο σε επίπεδο Λειτουργικής Διεύθυνσης όσο και στο επίπεδο των Εργατών Παραγωγής, η ολοκληρωτική τυποποίηση των εργασιακών τους καθηκόντων ήταν αδύνατη. Αυτό υπονοεί ότι τόσο η προσωπική κατεύθυνση του Εργοδηγού και του Ομαδάρχη, όσο και η εμπειρική γνώση και ειδίκευση του άμεσου παραγωγού ήταν αναγκαίες συνθήκες για την αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία της εργασιακής διαδικασίας. Η γραφειοκρατική κατεύθυνση επομένως όχι μόνο δεν μπορούσε ποτέ να αντικαταστήσει την άμεση και προσωπική προσταγή και γνώση, αλλά ταυτόχρονα η οροθετημένη ύπαρξη της τελευταίας αποτελούσε αναγκαίο όρο ύπαρξης της γραφειοκρατικής κατεύθυνσης. Η αντίφαση αυτή υπονοεί την ύπαρξη περιοχών και συνθηκών της εργασιακής διαδικασίας, όπου υπονομεύεται έστω και μερικά ή περιστασιακά, η διαμόρφωση προϋποθέσεων¹⁵⁸ για την άσκηση του διευθυντικού ελέγχου αλλά και που ενδέχεται να παραποιηθεί η διευθυντική κατεύθυνση με βάση τα συμφέροντα της Λειτουργικής Διεύθυνσης ή προς όφελος της αποτελεσματικής λειτουργίας των γραμμών παραγωγής.

Η Ανώτερη Διεύθυνση που βίωνε αυτήν την αντίφαση αναγνώριζε πλέον ότι δεν μπορούσε να τυποποιήσει και να κατευθύνει γραφειοκρατικά όλες τις εργασιακές δραστηριότητες, αλλά θεωρούσε ότι περιχαράκωνοντας και τυποποιώντας ένα σημαντικό εύρος συνηθισμένων εργασιακών καθηκόντων θα μπορούσε να τα ελέγξει με τη γραφειοκρατική κατεύθυνση, αφήνοντας αναγκαστικά τα υπόλοιπα έξω απ'αυτές τις διαδικασίες και επιχειρώντας να παρέμβει εκεί με διαφορετικούς τρόπους¹⁵⁹. Ωστόσο η αδυναμία της γραφειοκρατικής κατεύθυνσης πρώτα απ'όλα αναδεικνύονταν στο επίπεδο των καθημερινών σχέσεων εργασίας. Οι ίδιοι οι άμεσοι παραγωγοί έρχονταν αντιμέτωποι με τις αντιφάσεις της και αναγκάζονταν να αναπτύξουν πρακτικές που θα διαμόρφωναν τις προϋποθέσεις για την εκπλήρωση των παραγωγικών απαιτήσεων. Έτσι οι εργατικές πρακτικές ελέγχου του χρόνου και του τρόπου εκτέλεσης των εργασιακών καθηκόντων, που ήδη έχουμε αναλύσει, μερικά απέβλεπαν να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα που δημιουργούσαν οι αδυναμίες της γραφειοκρατικής τυποποίησης. Ταυτόχρονα όμως η ύπαρξη των γραφειοκρατικών κανόνων εργασιακής κατεύθυνσης σε συνδυασμό με τις δυσλειτουργίες που ενδέχεται να δημιουργούσαν κάτω από ιδιαίτερες συνθήκες, εξασφάλιζαν στους εργαζόμενους ένα νέο μέσο εργατικής αντίστασης. Η περιχαράκωση της εργασιακής προσπάθειας-εκτέλεσης αυστηρά στις απαιτήσεις που έθεταν οι κανόνες εργασίας (ΦΑΕ), γεγονός που οδηγούσε αναπόφευκτα κάτω από ορισμένες συνθήκες σε παραγωγικές δυσλειτουργίες, αποτέλεσε στη συγκεκριμένη περίπτωση, ατομική μορφή εργατικής αντίστασης που υιοθετούνταν τόσο εξαιτίας κάποιας ατομικής εργατικής δυσαρέσκειας όσο και σαν γενικότερη ατομική στάση προσαρμογής απέναντι στα εργασιακά καθήκοντα. Χαρακτηριστικές είναι οι αναφορές ενός ομαδάρχη του Body για μία έκφραση αυτής της μορφής εργατικής αντίστασης, την περιχαράκωση στην εξατομικευμένη θέση εργασίας και την αδιαφορία για την ανάπτυξη συνεργασίας με τις γειτονικές θέσεις προκειμένου να αντιμετωπιστούν παραγωγικές αναστατώσεις και κοινά προβλήματα:

¹⁵⁸ Βλ. τυποποίηση.

¹⁵⁹ Αυτή η πολιτική της Ανώτερης Διεύθυνσης και ιδιαίτερα του Γ.Διευθυντή, τεκμηριώθηκε και από συνέντευξη (Αθήνα, 13/2/1997) με μέλος της ιδιοκτήτριας οικογένειας, αφού πλέον η παραγωγική μονάδα είχε κλείσει οριστικά.

"Κοίταξε να δεις, έρχεται ο άλλος κάνει τη δουλειά του ακριβώς, δεν τον ενδιαφέρει απο εκεί και πέρα τίποτα άλλο. Για το επόμενο πόστο, αν τον ενδιαφέρει από μόνος του να μάθει πώς γίνεται, πώς πάει το κομμάτι παραπέρα, πώς δουλεύει η άλλη καλύμπρα, δηλαδή οπτικά να ξέρει ακριβώς πώς..."

Ταυτόχρονα και σε άμεση σχέση με τη γραφειοκρατική τυποποίηση της διευθυντικής κατεύθυνσης μία παρόμοια πολιτική αναπτύχθηκε και στο χώρο της επίβλεψης-πληροφόρησης, αποβλέποντας στη μεγιστοποίηση της διευθυντικής ικανότητας παρατήρησης-πληροφόρησης και στη συγκρότηση της εργατικής συμμόρφωσης και αυτό-πειθαρχίας, οροθετώντας και νομιμοποιώντας παράλληλα τη δράση της Λειτουργικής Διεύθυνσης. Οι ανάγκες αυτής της πολιτικής οδήγησαν όπως ήδη έχουμε αναφέρει σε ένα ευρύ και πυκνό δίκτυο δύο επιστατικών βαθμίδων, των οποίων η λειτουργία επιχειρήθηκε να ελεγχθεί γραφειοκρατικά. Η Λειτουργική Διεύθυνση μέσα από αυτές τις εξελίξεις βρέθηκε στο κέντρο μίας σημαντικής αντίφασης που δρα καθοριστικά στις καθημερινές σχέσεις εργασίας. Από τη μία μεριά θα έπρεπε να κατευθύνει, να επιβλέψει, να πληροφορήσει και να επιβάλει την πειθαρχική τάξη, με βάση συγκεκριμένους τυποποιημένους εργασιακούς κανόνες που είχαν τεθεί από την Ανώτερη Διεύθυνση και από την άλλη να εξασφαλίσει την αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία του τμήματος της, με δείκτες την ποσότητα και ποιότητα της παραγωγής αλλά και την εργασιακή συμπεριφορά. Καθώς όμως οι εργασιακοί αυτοί κανόνες δεν εξασφάλιζαν πάντα και κάτω από οποιεσδήποτε συνθήκες, την αρμονική λειτουργία της εργασιακής διαδικασίας, η Λειτουργική Διεύθυνση βρίσκονταν μπροστά σ'ένα κεντρικό δίλημμα. Οι εργοδηγοί και οι ομαδάρχες γνώριζαν καλύτερα από οποιοδήποτε άλλον, ότι προκειμένου να πετύχουν τους διευθυντικούς στόχους θα έπρεπε να εξασφαλίσουν τη συνεργασία των άμεσων παραγωγών, κυρίως για την αντιμετώπιση απρόβλεπτων καταστάσεων που για να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά απαιτούσαν ενέργειες που δεν ήταν τυποποιημένες και δεν μπορούσαν να τυποποιηθούν μέσω των ΦΑΕ. Η εξασφάλιση ενός ελάχιστου επιπέδου εργατικής συνεργασίας απαιτούσε το σεβασμό από τη Λειτουργική Διεύθυνση των εργατικών συμφερόντων. Καθώς οι διαδικασίες αξιολόγησης και μισθολογικών προαγωγών είχαν ουσιαστικά περιθωριακή λειτουργία και δεν μπορούσαν να κινητοποιήσουν τους εργαζόμενους, η Λειτουργική Διεύθυνση επιχειρούσε να αποσπάσει την εργατική συνεργασία, διαμορφώνοντας μία άτυπη ανοχή, τόσο απέναντι στις εργατικές πρακτικές ελέγχου του χρόνου και τρόπου εργασίας που παρέκαμπταν τους εργατικούς κανόνες, όσο και σε εργατικές συμπεριφορές που ήταν πειθαρχικά κυρώσιμες. **Η ανάπτυξη επομένως αυτών των ιδιαίτερων συμφερόντων της Λειτουργικής Διεύθυνσης, περιορίζει τη διάδοση της πληροφόρησης προς τις ανώτερες ιεραρχικές βαθμίδες και ταυτόχρονα ανέχεται τη μερική καταστρατήγηση της διευθυντικής κατεύθυνσης και του πειθαρχικού συστήματος, προκειμένου να εξασφαλιστεί η εργασιακή συνεργασία των άμεσων παραγωγών σε ιδιαίτερες συνθήκες παραγωγής.** Είναι φανερό επομένως ότι η ανάπτυξη της γραφειοκρατικής πολιτικής, καθώς διαμορφώνει τον άτυπο αυτό συμβιβασμό μεταξύ λειτουργικής διεύθυνσης και εργατών, υπονομεύει, μερικά τουλάχιστον τους βασικούς της στόχους κατά μήκος αυτών των διαστάσεων της δομής του ελέγχου, καθιστώντας σαφή τη άμεση σχέση τους αλλά και τη σημασία της ασυνέχειας στη γραφειοκρατική στρατηγική. Πράγματι, ενώ σ'άλλες περιπτώσεις¹⁶⁰ έχει καταγραφεί η κεντρική

¹⁶⁰ Χαρακτηριστική είναι η περίπτωση της Polaroid που περιγράφει ο R.Edwards (1979: 136-137).

σημασία της αξιολόγησης και της διακριτικής ευχέρειας που κατέχει ο εργοδηγός στα πλαίσια αυτής της διαδικασίας, για την απόσπαση της άτυπης συνεργασίας των εργαζόμενων σε απρόβλεπτες παραγωγικές συνθήκες, σ'αυτήν την παραγωγική μονάδα εξαιτίας της ασυνέχειας στη δομή του ελέγχου, αναβαθμίζεται ιδιαίτερα η επιστατική ανοχή στις εργασιακές δραστηριότητες που ήδη αναφέραμε.

Η ανάπτυξη του προσωπικού ελέγχου της Λειτουργικής Διεύθυνσης μακριά από τις οροθετημένες κατευθύνσεις, ήταν γνωστή σε γενικές γραμμές στην Ανώτερη Διεύθυνση, καθώς η άτυπη αυτή συνδιαλλαγή οδηγούσε μερικές φορές σε «ακραίες» καταστάσεις που μπορούσαν να εντοπιστούν από τη Μεσαία Διεύθυνση που είχε αναπτυχθεί τα τελευταία χρόνια ή από τους Τμηματάρχες. Σ'αυτές τις περιπτώσεις η διεύθυνση δρούσε κατασταλτικά αρχίζοντας με πειθαρχικές ποινές, μεταθέσεις σ'άλλα τμήματα ή ακόμα και απολύσεις εργοδηγών¹⁶¹ σε περιπτώσεις που η συνολική αξιολόγηση τους ήταν αρνητική.

Το πλέγμα ωστόσο αυτό των άτυπων σχέσεων, δεν υπονοεί ότι η Λειτουργική Διεύθυνση παρά την πυκνότητα και στενότητα του δικτύου της, είχε πλήρη γνώση και δυνατότητα παρατήρησης, των εργατικών δραστηριοτήτων αλλά και της εργασιακής διαδικασίας. Πράγματι δεν ήταν πάντα εύκολο από μία οπτική επιθεώρηση να εξακριβωθεί αν κάποιος κάνει ή δεν κάνει την δουλειά του με βάση τα γραφειοκρατικά πρότυπα, ενώ ακόμα και ο έλεγχος του αποτελέσματος της εργασίας σε μερικές «κρυφές εργασίες» ήταν αδύνατος. Δεν είναι τυχαία άλλωστε η αναφώνηση του πρώην Προϊστάμενου Παραγωγής στο Β' Συνέδριο Ποιότητας¹⁶², για το ποιός θα βρίσκει τα "κρυμμένα ελαττώματα" αν δεν συγκροτηθεί ο εργατικός αυτοέλεγχος. Οι άμεσοι παραγωγοί ακόμα και κάτω από το ασφυκτικό δίκτυο επιστασίας είχαν τις δυνατότητες να αποκρύψουν κάποιες αποκλίνουσες εργασιακές συμπεριφορές αλλά και να περιορίσουν την πληροφόρηση της Λειτουργικής Διεύθυνσης όσον αφορά τη ροή της εργασιακής διαδικασίας, ανάλογα τα επιμέρους συμφέροντά τους που συγκροτούνταν από τις σχέσεις εργασίας. Έτσι οι εργατικές παρεμβάσεις στον αυτόματο εξοπλισμό του Body συνήθως επιχειρούσαν να αποκρύψουν παραγωγικά προβλήματα που εμφανίζονταν, με την ελπίδα να μην χαθούν τα τρία επιπλέον διαλείμματα που είχαν εξασφαλίσει από την Διεύθυνση με την προϋπόθεση της άρτιας λειτουργίας του αυτόματου εξοπλισμού.

Όσον αφορά τώρα τις διαδικασίες αξιολόγησης και μισθολογικών προαγωγών, όπως παρουσιάστηκαν από την ανάλυσή μας, η λειτουργία τους είναι πλέον ανύπαρκτη ή περιθωριακή και σε όποιες κατηγορίες απευθύνεται χαρακτηρίζεται από ένα ιδιόμορφο καθεστώς προσωπικού ελέγχου της Λειτουργικής Διεύθυνσης, ο οποίος όμως οροθετείται και περιορίζεται συστηματικά τόσο από την Ανώτερη Διεύθυνση όσο και κυρίως από τις παρεμβάσεις του Συνδικαλιστικού Οργάνου. Η ιδιόμορφη αυτή κατάσταση έχει καταρχήν δημιουργήσει ένα ευρύτατο πλέγμα «φιλοδοξιών» ανάμεσα στους εργαζόμενους, το οποίο όμως αδυνατεί να αξιοποιήσει η Διεύθυνση. Η αδυναμία αυτή έχει μετατρέψει αυτές τις «φιλοδοξίες» σε εργατική δυσαρέσκεια η οποία πιάζει ταυτόχρονα τόσο τη Διεύθυνση όσο και το Συνδικάτο για την αναδιάρθρωση του συστήματος κίνησης στη μισθολογική κλίμακα, αποτελώντας μαζί με τις αναγκαιότητες ελέγχου της διεύθυνσης, τους βασικούς κινητήριους μηχανισμούς για την επαναδιαπραγμάτευση αυτών των συστημάτων. Ταυτόχρονα η διαμόρφωση μίας άτυπης νομιμότητας γύρω από την υπάρχουσα περιθωριακή αξιολόγηση και μισθολογική προαγωγή, με την παρέμβαση του Συνδικάτου, περιόρισε οποιεσδήποτε

¹⁶¹ Έχουν καταγραφεί 4-5 περιπτώσεις.

¹⁶² Β' Συνέδριο Ποιότητας, Βόλος 24/1/92.

δυνατότητες είχε αυτό το σύστημα για την ενσωμάτωση των εργαζόμενων στους διευθυντικούς στόχους ή την ανάδειξη της συγκαταβατικής συμπεριφοράς τους. Τέλος, η μη-ύπαρξη μίας θεσμοθετημένης διαδικασίας, μέσο της οποίας οι εργαζόμενοι θα μπορούσαν να απέβλεπαν και να διεκδικούσαν καλύτερη ατομική χρηματική ανταμοιβή¹⁶³, τους οδήγησε καταρχήν στην ενεργή στήριξη και αποδοχή του συνδικάτου, όσον αφορά τους χειρισμούς του στις ετήσιες εργοστασιακές διαπραγματεύσεις οι οποίες αποτελούσαν ουσιαστικά μονόδρομο για τη διεύρυνση των εισοδημάτων τους στα πλαίσια του εργοστασίου. Ταυτόχρονα συγκροτούνταν επιμέρους μισθολογικά αιτήματα, στη βάση της ειδικότητας ή του τμήματος, τα οποία προωθούνταν μέσο του συνδικάτου, επιδιώκοντας να εξασφαλίσουν ή να διευρύνουν τα περιφάρμα «επιδόματα θέσης». Πράγματι διάφορες εργατικές ομάδες πίεζαν το συνδικάτο να θέσει το θέμα της μισθολογικής τους αναβάθμισης, για περισσότερο ή λιγότερο αντικειμενικούς λόγους, με χαρακτηριστικότερη την περίπτωση του τμήματος Body το οποίο και υποκινούνταν από μία ανταγωνιστική συνδικαλιστική ομάδα ως προς τη Διοίκηση του Συνδικάτου. Η περιθωριακή επομένως λειτουργία των μηχανισμών που αφορούσαν αυτές τις κρίσιμες διαστάσεις της δομής του ελέγχου, όχι μόνο δεν επιτύχανε την εργατική κινητοποίηση και συνεργασία, αλλά ταυτόχρονα δημιουργούσε τις προϋποθέσεις για μία υποβόσκουσα ένταση και σύγκρουση στους χώρους παραγωγής.

Τέλος όσον αφορά το σύστημα πειθαρχικής κύρωσης, στα πλαίσια του άτυπου διττού συμβιβασμού μεταξύ Συνδικάτου και Διεύθυνσης, λειτουργούσε και ένα επί μέρους δίκτυο άτυπης διαπραγμάτευσης, που όπως ήδη έχουμε αναφέρει στηρίζονταν στη βασική αντίφαση της Λειτουργικής Διεύθυνσης. Πράγματι, οι Εργοδηγοί και οι Ομαδάρχες παρουσίαζαν κάποια ανοχή σε επί μέρους ή μη, εργατικά πειθαρχικά παραπτώματα, αποβλέποντας έτσι να εξασφαλίσουν τη νομιμοποίηση της εξουσίας τους και την συνεργασία των άμεσων παραγωγών. Χαρακτηριστική είναι η αναφορά ενός εργαζόμενου:

"Υπάρχουν κάποια χαρτιά, ας πούμε ότι εδώ είναι στρατός, να στο θέσω έτσι, όλα απαγορεύονται και όλα επιτρέπονται"¹⁶⁴

Οι πειθαρχικές αυτές παραβάσεις αφορούσαν κυρίως τη διαχείριση του "ελεύθερου χρόνου" που παρήγαγαν οι εργατικές πρακτικές. Έτσι το αυστηρά απαγορευμένο κάπνισμα, η μετακίνηση έξω από την οροθετημένη θέση εργασίας ή κατά μήκος των γραμμών και η εγκατάλειψη ή μη επάνδρωση των θέσεων λίγο πριν ή μετά από τα διαλείμματα, αποτέλεσαν τα βασικά αντικείμενα αυτής της άτυπης διαπραγμάτευσης. Ωστόσο η άτυπη αυτή συνεργασία εργαζόμενων και εποπτών δεν ήταν πάντα χωρίς κόστος και για τους δύο. Ενδεικτικές είναι κάποιες ανακοινώσεις της Ανώτερης Διεύθυνσης, η οποία σε τέτοιες περιπτώσεις ήταν πάντα αμείλικτη:

«ΑΝΑΚΟΙΝΩΣΗ 09: Σας γνωρίζουμε ότι ο Εργοδηγός ... και ο εργαζόμενος ... τιμωρήθηκαν με 10ήμερη Αργία ο καθένας, γιατί στις 10.5.90 και σε εργάσιμη ώρα 10:15 π.μ ο εργαζόμενος κάπνιζε στο χώρο εργασίας του».

¹⁶³ Π.χ. η κίνηση στη μισθολογική κλίμακα, ή χρηματικά κίνητρα που να συνδέονταν με την ατομική δράση.

¹⁶⁴ Body, Βόλος 3/2/1992.

«ΠΡΟΣ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΕΡΓΟΔΗΓΟΥΣ (2/12/88): ... σημαντικά ανησυχητικό κρούσμα αποτελεί η χωρίς εντολή διαμόρφωση χώρου στο Βαφείο και η τοποθέτηση μέσα σ'αυτόν ηλεκτρικής σόμπας ... με μεγάλο κίνδυνο την πρόκληση πυρκαϊάς. Αυτή τη κατάσταση ανέχθηκε επί μήνες ο αρμόδιος για το Βαφείο Εργοδηγός ...»

«ΑΝΑΚΟΙΝΩΣΗ 393 (14/12/1983): Παρατηρείται ότι οι εργαζόμενοι απομακρύνονται από τις θέσεις εργασίας τους πριν τη λήξη του κανονικού ωραρίου, δηλαδή πριν από τις 3:10 παρά τις επανειλημμένες προειδοποιήσεις και τις προηγούμενες σχετικές ανακοινώσεις... η Δ/ση της Εταιρίας:

α) εφιστά την προσοχή του προσωπικού για την πιο πάνω παραβίαση
 β) δηλώνει ότι δεν είναι δυνατό να ανεχθεί για πολύ μια τέτοια κατάσταση
 γ) καθιστά υπεύθυνους τους εργοδηγούς για την πιστή τήρηση του ωραρίου. Την ανακοίνωση αυτή να την παραλάβουν ενυπόγραφα όλοι οι εργοδηγοί και Προϊστάμενοι Τμημάτων.»

Συνοψίζοντας επομένως, μπορούμε να υποστηρίξουμε, ότι οι πρακτικές των χώρων εργασίας οργανώνονται γύρω από ένα πλαίσιο που διαμορφώνουν οι αντιφάσεις των διευθυντικών πολιτικών ως προς τις διαστάσεις της δομής του ελέγχου και οι αντίστοιχες συνδικαλιστικές πρακτικές, συγκροτώντας ένα πλέγμα άτυπων σχέσεων που παράγει και ρυθμίζει ένα ευρύ δίκτυο συνεργασίας και σύγκρουσης που χαρακτηρίζει τις καθημερινές σχέσεις εργασίας. Η εργασία για άλλη μία φορά, καθημερινά συγκροτείται σε εργασιακό υποκείμενο, αυτο-οργανώνεται, διαπραγματεύεται, αντιστέκεται και συμβιβάζεται σε μία προσπάθεια να προσαρμοστεί σε μία αλλότρια και εξουσιαστική εργασιακή διαδικασία. Ωστόσο στο χώρο της δομής του ελέγχου, οι άτυπες αυτές πρακτικές εμπλέκουν και διαμορφώνουν τα συμφέροντα της εργασίας σε σχέση πάντα με την αντιφατική θέση και τα ιδιαίτερα κίνητρα της Λειτουργικής Διεύθυνσης, ο ρόλος της οποίας είναι κομβικός σε μία τέτοια ανάλυση.

4. Η ΣΧΕΣΗ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ.

Το τρίτο θεμελιακό συστατικό στοιχείο της εργασιακής διαδικασίας αφορά τη **σχέση απασχόλησης**. Εκτός από τον τεχνικό καταμερισμό της εργασίας και τη δομή του ελέγχου, τα εργασιακά υποκείμενα εμπλέκονται σ'ένα ακόμα σχετικά αυτόνομο πεδίο δράσης που αφορά τη σχέση τους με τις εξωτερικές και εσωτερικές αγορές εργασίας. Στην ενότητα αυτή εμπεριέχονται διαδικασίες όπως η πρόσληψη, η εκπαίδευση, η ιεραρχική προαγωγή και η απόλυση (ή αποχώρηση), που σκιαγραφούν το νοητό κύκλο της εξέλιξης του εργαζόμενου στα πλαίσια της οργάνωσης. Εξαιτίας της φύσης της, η σχέση απασχόλησης και οι αντίστοιχες δράσεις των εργασιακών υποκειμένων, δεν περιορίζονται μόνο στο επίπεδο της επιχείρησης, αλλά επεκτείνονται και στο επίπεδο της αγοράς εργασίας αλλά και ευρύτερων κρατικών και πολιτικών μηχανισμών. Οι διαστάσεις μίας κριτικής ανάλυσης της σχέσης απασχόλησης είναι πολλές, ωστόσο οι βασικότερες και αυτές στις οποίες θα εστιάσουμε κυρίως, καθώς άμεσα σχετίζονται με τις σχέσεις εργασίας, τον έλεγχο της εργασίας και το εργοστασιακό καθεστώς, είναι η **εξάρτηση, η προστασία της απασχόλησης και η δέσμευση της εργασίας**.

4.1. Η Διαδικασία της Πρόσληψης.

Το σύστημα πρόσληψης στα πλαίσια αυτής της παραγωγικής μονάδας, ήταν ένας ιδιαίτερα σημαντικός μηχανισμός οργάνωσης του διευθυντικού ελέγχου και των σχέσεων εργασίας, τόσο εξαιτίας του τρόπου με τον οποίο λειτουργούσε όσο και για την κεντρικότητα που κατείχε στη λειτουργία της παραγωγικής μονάδας. Πράγματι, καθώς η φύση του παραγωγικού συστήματος καθιστούσε άμεσα εξαρτούμενες την αύξηση της παραγωγής με την αύξηση της απασχόλησης, σε συνδυασμό με τη συνεχή αστάθεια της αγοράς που οδηγούσε σε μεγάλες αυξομειώσεις της παραγωγής, ήταν σαφές ότι ένας σημαντικός αριθμός νέων εργαζόμενων προσλαμβάνονταν κάθε χρόνο. Μέχρι το 1987 όπου και σταθεροποιήθηκε κάπως το μέγεθος του εργατικού δυναμικού, ο μέσος όρος νέο-προσλαμβανόμενων¹⁶⁵ ήταν περίπου στους 100 εργαζόμενους ετησίως που αντιστοιχούσε σε ένα ιδιαίτερα υψηλό ποσοστό της τάξης του 20-25% του συνολικού προσωπικού. Απ'αυτή την περίοδο και μετά, το ποσοστό νέο-προσλαμβανόμενων έπεσε περίπου στο 10% ετησίως¹⁶⁶ κατά μέσο όρο, αλλά με σημαντικές διακυμάνσεις. Έτσι την περίοδο της «απόσυρσης» το 1990, προσλήφθηκαν 110 συμβασιούχοι, ενώ το 1991 θα επέστρεφαν στις παραγωγικές γραμμές 20-25 απ'αυτούς. Η συνεχής αυτή ροή εργατικού δυναμικού από την αγορά εργασίας, καθιστούσε τη διαδικασία της διευθυντικής επιλογής όχι μόνο αναγκαία αλλά και κεντρικής σημασίας προκειμένου να οργανωθεί αυτή η ροή και να διαμορφωθούν οι αναγκαίες προϋποθέσεις για την άσκηση του διευθυντικού ελέγχου.

Η θέση αυτής της παραγωγικής μονάδας στην τοπική και περιφερειακή αγορά εργασίας ήταν ηγεμονική, καθώς αποτελούσε έναν από τους πολύ μεγάλους τοπικούς εργοδότες, με σημαντικές και συνεχείς εισροές εργαζόμενων, που ταυτόχρονα είχε καταφέρει να διαμορφώσει μία πολύ καλή δημόσια εικόνα. Πράγματι, τόσο το όνομα

¹⁶⁵ Συμβασιούχων ή μη.

¹⁶⁶ Περίπου 50 εργαζόμενοι.

της πολύ μεγάλης πολυεθνικής που βρίσκονταν πίσω από την παραγωγική μονάδα, όσο και το αντικείμενο της εργασίας, οι σχετικά καλοί μισθοί και οι συνθήκες εργασίας, η ασφάλεια της απασχόλησης που σε μεγάλο βαθμό εξασφαλιζόνταν και γενικά μία εικόνα πρωτοπόρας και καινοτόπου εταιρείας που είχε προβάλει προς τα έξω, κατέστησαν αυτήν την παραγωγική μονάδα έναν πραγματικό «θρύλο» για την τοπική και όχι μόνο αγορά εργασίας. Το γεγονός αυτό οδήγησε σε μία συνεχή και αθρόα προσέλευση υποψηφίων όλη τη διάρκεια αυτής της περιόδου, ακόμα και σε χρονικά διαστήματα όπως αρχικά, που η τοπική αγορά εργασίας δε χαρακτηριζόταν από υψηλή ανεργία. Είναι χαρακτηριστικό ότι στην περίοδο μίας δεκαετίας είχε διαμορφωθεί ένα τεράστιο αρχείο υποψηφίων για πρόσληψη, που έφτανε τις 11.000 αιτήσεις. Κατά μέσο όρο επομένως, ένα υπέρ-διπλάσιο μέγεθος εργατικού δυναμικού, απ'αυτό που απασχολούνταν, αναζητούσε ετησίως εργασία σ'αυτήν την παραγωγική μονάδα.

Η αθρόα αυτή προσέλευση εργαζόμενων για αναζήτηση εργασίας, ήταν αυτόβουλη και δεν οφείλονταν σε κάποιο σύστημα στρατολόγησης και προσέλκυσης υποψηφίων. Σ'όλη τη διάρκεια του έτους μπορούσε οποιοσδήποτε να συντάξει μία αίτηση στο αρμόδιο γραφείο Προσωπικού, η οποία θα εξετάζονταν στις αμέσως επόμενες προσλήψεις. Αλλά και όταν έφτανε η περίοδο άμεσων και μαζικών προσλήψεων, η εταιρεία δεν ακολουθούσε την τακτική της συστηματικής αναγγελίας τους, αλλά προτιμούσε να διαδοθεί στην πόλη μέσω του δικτύου των προσωπικών σχέσεων των εργαζόμενων.

Σε κάθε περίπτωση η διεύθυνση Προσωπικού, είχε να αντιμετωπίσει έναν πολλαπλάσιο αριθμό αιτήσεων σε σχέση με τις προκηρυσσόμενες-κενές θέσεις συναρμολόγησης. Με βάση τις απαιτήσεις του παραγωγικού συστήματος και του σχεδιασμού των θέσεων εργασίας αλλά και τις αναγκαιότητες των διευθυντικών στρατηγικών ελέγχου της εργασίας, η Διεύθυνση είχε διαμορφώσει ένα σύνολο από κριτήρια με τα οποία καταρχήν αξιολογούσε την κάθε υποψηφιότητα.

Όσον αφορά επομένως τις θέσεις των ανειδίκευτων συναρμολογητών που αφορούσε τη συντριπτική πλειοψηφία, αν όχι το σύνολο των κενών θέσεων, αποκτούνταν αρχικά ένα σύνολο πληροφόρησης, κυρίως μέσα από τις αιτήσεις, για τα ατομικά-οικογενειακά χαρακτηριστικά του υποψηφίου, τα εργασιακά στοιχεία του και τις πηγές εισοδημάτων του. Οι βασικοί καθοριστικοί παράμετροι-κριτήρια που προέκριναν μία υποψηφιότητα στην επόμενη φάση της επιλογής, ήταν:

1) Ατομικά-Οικογενειακά Χαρακτηριστικά.

α) *Ηλικία*: μικρότερη των 30 χρονών¹⁶⁷.

β) *Οικογενειακή Κατάσταση*: Παντρεμένος και αν είναι δυνατόν με παιδιά.

γ) *Εκπαίδευση*: Απόφοιτος Λυκείου¹⁶⁸.

δ) *Τόπος Προέλευσης-Κατοικίας*: όχι από μακρινά μέρη και αγροτικές περιοχές.

2) Εργασιακά Στοιχεία.

α) Ανειδίκευτος.

β) Με την ελάχιστη Εργασιακή-Βιομηχανική Εμπειρία.

γ) Αν είναι δυνατόν να μην εργάζεται και να μην έχει εργαστεί σ'άλλες μεγάλες βιομηχανίες της περιοχής.

3) Εισοδηματικά Στοιχεία.

α) Ελάχιστες δυνατές εισοδηματικές πηγές.

β) Όχι αγροτικά εισοδήματα και απασχόληση.

¹⁶⁷ Και να έχουν ταυτόχρονα ολοκληρώσει τη στρατιωτική τους θητεία.

¹⁶⁸ Η αρχικά τουλάχιστον Γυμνασίου.

Τα τυπικά κριτήρια της αρχικής διαδικασίας επιλογής σκιαγραφούσαν τον ιδεότυπο του ιδανικού υποψήφιου, σαν έναν νέο εργαζόμενο, με οικογενειακές υποχρεώσεις, απόφοιτο τουλάχιστον της υποχρεωτικής εκπαίδευσης, κάτοικο της πόλης του Βόλου, ανειδίκευτο, με ανύπαρκτη εργασιακή εμπειρία τουλάχιστον σε μεγάλες επιχειρήσεις και με περιορισμένους εναλλακτικούς ή συμπληρωματικούς εισοδηματικούς πόρους.

Η καταρχήν αυτή διαδικασία επιλογής απέβλεπε να προκρίνει και κατά επέκταση να δημιουργήσει ένα εργατικό δυναμικό ιδιαίτερα νέο στην ηλικία, προκειμένου να είναι όσο το δυνατόν αδιαμόρφωτο εργασιακά, όσον αφορά τη νοοτροπία και τον τρόπο εργασίας, να έχει φιλοδοξίες να εξελιχθεί στα πλαίσια της οργάνωσης και ταυτόχρονα να μπορεί να ανταποκριθεί σε μία ιδιαίτερου τύπου εργασία, όπως η συναρμολόγηση επάνω σε κινούμενες γραμμές, που απαιτούσε μία νευρική και σωματική ένταση. Οι αναφορές του Δ/ντή Προσωπικού είναι για μία ακόμα φορά ενδεικτικές αυτών των σκοπιμοτήτων:

«Αν έχω κάποιον μεγάλης ηλικίας, πέρα από το ότι είναι μαθημένος σε μία άλλη νοοτροπία και σε έναν άλλο τρόπο εργασίας, πολύ σύντομα θα έχω πρόβλημα, να τον βγάλω από τη γραμμή παραγωγής και να τον πάω κάπου αλλού, δεδομένου οι γραμμές παραγωγής απαιτούν κυρίως νέους ανθρώπους.»¹⁶⁹

Αν όμως αυτό το τυπικό κριτήριο είχε οδηγήσει στη διαμόρφωση της μέσης ηλικίας του προσωπικού σε πολύ χαμηλά επίπεδα (Μ.Ο=26,5 έτη) προκειμένου να επιτευχθούν οι σκοπιμότητες που ήδη έχουμε αναφέρει, η Διεύθυνση επιχείρησε μέσα από τις απαιτήσεις που έθετε για την οικογενειακή και οικονομική κατάσταση του υποψηφίου να περιορίσει κάποιες από τις πιθανές ανεπιθύμητες ενέργειες ενός τόσο νέου εργατικού δυναμικού. Πράγματι τα τυπικά κριτήρια του να είναι κάποιος παντρεμένος και αν είναι δυνατόν να έχει και παιδιά, θεωρήθηκαν από την διεύθυνση ότι μπορούσαν να εξασφαλίσουν ένα προσωπικό με «κανονική συμπεριφορά», με περισσότερες ανάγκες και άρα με μεγαλύτερη δέσμευση και εξάρτηση από την εργασία του και κατά συνέπεια με περιορισμένες απουσίες και σταθερή απασχόληση.

«Όσον αφορά το εργατο-τεχνικό προσωπικό είναι θετική η ύπαρξη οικογένειας, από την άποψη ότι έχει περισσότερες ανάγκες άρα θα είναι μεγαλύτερη η σύνδεσή του με την εργασία και τέλος πάντων οι απουσίες γίνονται από τους ελεύθερους και όχι από τους παντρεμένους.»¹⁷⁰

Ωστόσο η εξάρτηση του οικογενειάρχη εργαζόμενου από την συγκεκριμένη βιομηχανική εργασία όχι μόνο θα περιορίζονταν αλλά σίγουρα θα υπονομεύονταν από την ύπαρξη εναλλακτικών ή συμπληρωματικών εισοδηματικών πηγών. Γι'αυτό η Διεύθυνση προσπάθησε να προκρίνει τους υποψήφιους με περιορισμένη οικονομική επιφάνεια και όσους κυρίως δεν είχαν συμπληρωματικές πηγές εισοδημάτων από εργασία, όπως κάποια αγροτική απασχόληση ή κάποιες οικογενειακές επιχειρήσεις. Σ'αυτές τις περιπτώσεις θεωρούσε δεδομένο ότι ο εργαζόμενος θα είχε μειωμένο ενδιαφέρον για την εργασία του, που θα εκδηλώνονταν με απουσίες στις περιόδους που

¹⁶⁹ Συνέντευξη με το Δ/ντή Προσωπικού, Βόλος 9/3/91.

¹⁷⁰ Συνέντευξη με το Δ/ντή Προσωπικού, Βόλος 9/3/1991.

θα απαιτούνταν ένταση εργασίας στην συμπληρωματική απασχόλησή¹⁷¹ του, ή με αδιαφορία προς τα εργασιακά του καθήκοντα. Άρα θα περιορίζονταν η εξάρτησή του από τη συγκεκριμένη εργασία, θα υπονομεύονταν η σταθερότητα της απασχόλησής του ανάλογα τις συγκυρίες στη δεύτερη απασχόλησή του, και θα περιορίζονταν τα κίνητρα για την εργασιακή του απόδοση. Αυτός ήταν και ο λόγος που προκρίνονταν εργαζόμενοι από την πόλη του Βόλου και όχι από τις περιβάλλουσες κοινότητες όπου ήταν δεδομένη η παράλληλη αγροτική απασχόληση.

Αν όμως τα παραπάνω τυπικά κριτήρια απέβλεπαν να εξασφαλίσουν μία εργασιακή δύναμη, νέα σε ηλικία και με στοιχεία τέτοια που να εξασφαλιζόνταν η εξάρτηση και η δέσμευσή της από τη συγκεκριμένη παραγωγική μονάδα, παράλληλα η καταρχήν διαδικασία της επιλογής επεδίωκε να ικανοποιήσει και βασικές ανάγκες του σχεδιασμού των θέσεων εργασίας. Τα κατακερματισμένα και τυποποιημένα εργασιακά καθήκοντα που είχαν διαμορφωθεί από τη διευθυντική στρατηγική, προβλέπονταν να επανδρωθούν από ανειδίκευτη εργασία, η οποία δεν ήταν αναγκαίο να έχει οποιαδήποτε εργασιακή εμπειρία. Σε πλήρη αντιστοιχία με τη διευθυντική πολιτική στον τεχνικό καταμερισμό της εργασίας, η διαδικασία της πρόσληψης στόχευε αρχικά να προκρίνει ανειδίκευτους εργαζόμενους, με περιορισμένη έως ανύπαρκτη βιομηχανική εμπειρία¹⁷². Έτσι αν η διαμόρφωση ανειδίκευτων θέσεων εργασίας απέβλεπε, όπως ήδη έχουμε αναφέρει, στην ελαχιστοποίηση της εξάρτησης της εταιρείας από την εργασία¹⁷³, στη μεγιστοποίηση του ελέγχου και στην ελαχιστοποίηση της μισθολογικής δαπάνης, η αναζήτηση «άπειρων» εργαζόμενων στόχευε στην περισσότερο εύκολη διαμόρφωση της εργασιακής νοοτροπίας και άρα στην επιτυχέστερη ενσωμάτωσή τους, όσο και στην εκμάθηση ενός ιδιαίτερου και «επώδυνου» τρόπου εργασίας, η οποία διευκολύνονταν όταν δεν υπήρχαν ανάλογα δεδομένα σύγκρισης.

Με δεδομένη αυτήν την καταρχήν επιλογή που στηρίχθηκε σε συγκεκριμένα τυπικά κριτήρια και για τα οποία αντλήθηκε πληροφόρηση μέσα από τις αιτήσεις, προκρίνεται πάντα ένας σημαντικός αριθμός υποψηφίων, πολλαπλάσιος των κενών θέσεων εργασίας. Αυτή η πρώτη φάση της επιλογής είναι σχεδόν τυποποιημένη καθώς αφορά μία «διαλογή» των αιτήσεων από τη Γραμματειακή υποστήριξη του Δ/ντή Προσωπικού, με βάση συγκεκριμένες παράμετρους. Για το σύνολο τώρα των αιτήσεων που έχουν προκριθεί, ξεκινάει πλέον η δεύτερη φάση επιλογής που απαιτεί τη διερεύνηση της **εργασιακής¹⁷⁴ και έξω-εργασιακής συμπεριφοράς του υποψηφίου**. Πράγματι, η Δ/ση Προσωπικού αναλαμβάνει να συγκροτήσει μία πληροφόρηση γύρω από την εργασιακή συμπεριφορά των υποψηφίων, που είχαν καταρχήν προκριθεί, σε προηγούμενες εργασίες τους, αν αυτές υπήρχαν. Η πληροφόρηση αυτή συλλέγεται κυρίως μέσα από την ύπαρξη ενός άτυπου δικτύου επικοινωνίας μεταξύ των στελεχών της τοπικής αγοράς, και εστιάζει κυρίως στην «εργασιακή ποιότητα» του υποψηφίου όπως αυτή είχε αξιολογηθεί στην προηγούμενη απασχόλησή του, αλλά και στους λόγους για τους οποίους έφυγε.

¹⁷¹ Π.χ στην περίοδο συγκομιδής των αγροτικών καλλιεργειών.

¹⁷² Τουλάχιστον σε μεγάλες μονάδες, όπου θα μπορούσε να υπάρχει και πεδίο σύγκρισης.

¹⁷³ Καθώς η ανειδίκευτη εργασία ήταν σημαντικά πλεονάζουσα στην αγορά εργασίας.

¹⁷⁴ Αν αυτή υπάρχει, έστω και σε μικρές παραγωγικές μονάδες.

«... το πρώτο που ρωτάω, είναι ποιά ήταν η συμπεριφορά του στην εργασία, το δεύτερο που θα ρωτήσω είναι γιατί έφυγε. Και βέβαια άν μου πούνε ότι τον απολύσαμε διότι έκανε εκείνο το άλλο και το παρά άλλο, δεν έχω κανένα λόγο να τον προσλάβω»¹⁷⁵.

Είναι φανερό ότι η στενότητα της τοπικής αγοράς, επέτρεπε τη συγκρότηση αυτών των άτυπων δικτύων μεταξύ των διευθυντικών στελεχών ή ακόμα και τη διερεύνηση της εργασιακής συμπεριφοράς σε μικρο-μεσαίες επιχειρήσεις. Με τον τρόπο αυτό η Διεύθυνση Προσωπικού, μπορεί να ελέγξει την εργασιακή συμπεριφορά των υποψηφίων που είχαν κάποια εργασιακή προϋπηρεσία και είχαν προκριθεί από την πρώτη φάση, απορρίπτοντας τις περιπτώσεις που έδειχναν αδιαφορία στην εργασία, απουσίαζαν ή δεν είχαν συγκαταβατική και συνεργάσιμη συμπεριφορά, ή προωθώντας τις περιπτώσεις με τις αντίθετες συμπεριφορές.

Ωστόσο η Διεύθυνση σ' αυτήν τη φάση δεν περιορίζονταν μόνο στην πρώην εργασιακή συμπεριφορά των υποψηφίων. Σημαντικές διαστάσεις της έξω-εργασιακής τους ζωής, θεωρήθηκε ότι θα έπρεπε να διερευνηθούν, καθώς είχαν αξιολογηθεί ότι επηρέαζαν την εργασιακή συμπεριφορά. Χαρακτηριστικές είναι οι δηλώσεις του Δ/ντή Προσωπικού:

«Μην κρυβόμαστε πίσω από το δάκτυλό μας. Πρέπει να υπάρχει διερεύνηση της έξω-εργασιακής ζωής και δεν εννοώ της πολιτικής, αν και θα μας ένοιαζε κάποιος αν είναι αναρχικός ... ή αν είναι ένας ακραίος φασίστας. Πάντα τα άκρα είναι ζημιές... Δε θα ήθελα κάποιος να έρθει εδώ μέσα και να είναι ναρκομανής, διότι υπήρξαν και δύο-τρεις τέτοιες περιπτώσεις... 'Η θα με ενδιέφερε αν κάποιος έχει κλοπές για τις οποίες έχει καταδικαστεί ... Η έξω-εργασιακή ζωή ενδιαφέρει εφόσον επηρεάζει αρνητικά την εργασία. Η διαπίστωση της έξω-εργασιακής ζωής γίνεται κυρίως μέσω των Αστυνομικών Αρχών¹⁷⁶».

Το περιορισμένο μέγεθος της τοπικής κοινωνίας, επιτρέπει στη Διεύθυνση να μπορέσει να συλλέξει πληροφόρηση για την έξω-εργασιακή ζωή των υποψηφίων της, χρησιμοποιώντας τις επαφές της με τις Αστυνομικές Αρχές αλλά και αξιολογώντας και κάθε παράπλευρη πληροφόρηση. Μ' αυτή τη διαδικασία προσδοκάται να απορριφθούν όλες οι υποψηφιότητες από άτομα με ακραίες κοινωνικές συμπεριφορές, με ποινικό παρελθόν, ή που θεωρούνται ύποπτοι για τέτοιες δραστηριότητες, με το σκεπτικό ότι ενδέχεται να επηρεάσουν αρνητικά την εργασία τους ή την εργασία των συναδέλφων τους.

Έχοντας ολοκληρωθεί και αυτή η φάση επιλογής, καταλήγει ένας τουλάχιστον τριπλάσιος αριθμός υποψηφίων σε σχέση με τις προκηρυσσόμενες θέσεις, στη διαδικασία των προσωπικών συνεντεύξεων. Η φάση αυτή είναι η τελική στο σχεδιασμό της πρόσληψης, αλλά και η αποφασιστική στην όλη διαδικασία. Εδώ πλέον οι υποψήφιοι έρχονται σε προσωπική επαφή με τη Διεύθυνση, μέσα από μία σειρά συνεντεύξεων, όπου αξιολογείται η συμπεριφορά τους. Η πρώτη συνέντευξη πραγματοποιείται με το Δ/ντή Προσωπικού όπου πραγματοποιείται και η πρώτη επιλογή, ακολουθούν συνεντεύξεις με τον Τεχνικό Διευθυντή, τον Δ/ντή Προσωπικού και τους Προϊσταμένους των Τμημάτων όπου πρόκειται να ενταχθούν οι υποψήφιοι

¹⁷⁵ Συνέντευξη με το Δ/ντή Προσωπικού, Βόλος 9/3/1991.

¹⁷⁶ Συνέντευξη με Δ/ντή Προσωπικού, Βόλος 9/3/1991.

προκειμένου να επιβεβαιωθεί ή να βελτιωθεί η πρώτη επιλογή, για να καταλήξουν στις τελικές συνεντεύξεις όσων τελικά προκρίθηκαν με το Γενικό Διευθυντή και το Δ/ντή Προσωπικού όπου και παίρνονται οι τελικές αποφάσεις. Στο εκτεταμένο αυτό δίκτυο των συνεντεύξεων, το οποίο λειτουργεί σαν αλληπάλληλα φίλτρα διαλογής, δεν υπάρχουν κάποια τυπικά τεστ, αλλά η όλη αξιολόγηση επιχειρείται να πραγματοποιηθεί μέσα από μία συζήτηση, όπου τίθενται από τη μεριά της Διεύθυνσης κάποια θέματα. Έτσι επιχειρείται να διερευνηθούν γενικές στάσεις του εργαζομένου που θεωρούνται ότι συνδέονται με την εργασιακή του συμπεριφορά, αλλά και χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του που σχετίζονται με μία συνεργάσιμη συμπεριφορά.

Έχοντας τελειώσει και αυτή η φάση της επιλογής, η μακρά διαδικασία της πρόσληψης έχει τυπικά πλέον ολοκληρωθεί, αφού χρησιμοποίησε από τυπικά κριτήρια διαλογής και άτυπα δίκτυα πληροφόρησης έως διαστάσεις της προσωπικής αξιολόγησης μέσα από τη συνέντευξη. Ο σχεδιασμός αυτής της διαδικασίας απέβλεπε ότι στο τέλος θα είχε επιλεγεί ένα νέο προσωπικό, με προϋποθέσεις όπου θα μπορούσε να αναπτυχθεί μία ισχυρή εξάρτηση από την εταιρεία και την εργασία του, με δυνατότητες ενσωμάτωσης στη νοοτροπία και τον τρόπο εργασίας, όπου θα είχαν αποκλειστεί οι ακραίες κοινωνικές στάσεις και συμπεριφορές και ταυτόχρονα θα περιείχε στοιχεία υπευθυνότητας, πειθαρχίας και συνεργασίας.

Η τυπική αυτή διαδικασία ήταν κοινή και αφορούσε το σύνολο του εργατο-τεχνικού προσωπικού που εντάσσονταν στην παραγωγική μονάδα. Ωστόσο κάποιες διαφοροποιήσεις με ιδιαίτερο ενδιαφέρον μπορούμε να παρατηρήσουμε στην περίπτωση των ειδικευμένων τεχνιτών.

Πράγματι, στις αρχές της δεκαετίας του '80 η τοπική αγορά εργασίας όσο αφορά την ειδικευμένη εργασία, χαρακτηρίζονταν τόσο από μία έλλειψη όσο και μία συνεπαγόμενη υψηλή κινητικότητα. Το δεδομένο αυτό όπως ήταν φυσικό καταστρατήγησε κάποια από τα γενικά κριτήρια επιλογής, με αποτέλεσμα να ενταχθούν στην παραγωγική μονάδα εργαζόμενοι με μεγαλύτερη ηλικία, από μακρινά ή αγροτικά μέρη, με παράπλευρες απασχολήσεις, ή χωρίς να τηρούν πλήρως τα πρότυπα υπευθυνότητας και πειθαρχίας, αφού δεν υπήρχαν σημαντικές εναλλακτικότητες επιλογής. Ταυτόχρονα τα εργασιακά στοιχεία που προκρίνονταν δεν μπορούσαν να ήταν τα ίδια, αλλά αντίθετα αφορούσαν την επάρκεια συγκεκριμένων τεχνικών δεξιοτήτων και γνώσεων.

Αν όμως για ειδικότητες όπως οι Φανοποιί και οι Βαφείς, η συγκεκριμένη μονάδα ασκούσε ηγεμονική πολιτική στην αγορά εργασίας αφού ήταν το μοναδικό μεγάλο εργοστάσιο που απασχολούσε τέτοιες ειδικότητες, εξασφαλίζοντας τουλάχιστον μία ικανοποιητική ροή υποψηφίων από τα "συνεργεία" της περιοχής, που μπορούσε να αντιμετωπίσει τα αυξημένα ποσοστά κινητικότητάς τους εξαιτίας της αδυναμίας τους να προσαρμοστούν στα δεδομένα της βιομηχανοποιημένης εκδοχής της εργασίας τους, στις περιπτώσεις των ειδικοτήτων της συντήρησης οι συνθήκες ήταν διαφορετικές. Σ'αυτήν την περίπτωση η σπανιότητα στην αγορά εργασίας όχι μόνο ήταν πιο έντονη, αλλά υπήρχαν και οι συνθήκες για να αναπτυχθεί ένας σημαντικός ανταγωνισμός μεταξύ των εταιρειών για την προσέλκυση αυτού του είδους της εργασίας¹⁷⁷, καθώς αφορούσε ειδικότητες που ήταν κοινές σε κάθε παραγωγική μονάδα. Σ'αυτήν την περίπτωση η Διεύθυνση δε θα είχε να αντιμετωπίσει μικρο-μεσαίες επιχειρήσεις στην αγορά εργασίας, αλλά εξίσου μεγάλες μονάδες με σημαντικούς πόρους για να προσελκύσουν αυτό το εργατικό δυναμικό. Έτσι πράγματι διαμορφώθηκε ένας ισχυρός ανταγωνισμός μεταξύ μεγάλων τοπικών εταιρειών για την προσέλκυση αυτού του εργατικού δυναμικού. Ωστόσο παράλληλα συγκροτήθηκε και μία άτυπη συμφωνία

¹⁷⁷ Ουσιαστικά πρόκειται για ειδικότητες, συντηρητών, εφαρμοστών και ηλεκτροσυγκολλητών.

μεταξύ των διευθύνσεων που απέτρεπε τις προσπάθειες απόσπασης ειδικευμένης εργασίας, που ήδη εργάζονταν σε κάποια από τις μεγάλες αυτές παραγωγικές μονάδες. Η προσπάθεια αυτή των διευθύνσεων να ελέγξουν την τοπική αγορά ειδικευμένης εργασίας και να αποτρέψουν ακραίες περιπτώσεις ανταγωνισμού, είχε σαν αποτέλεσμα την απόλυτη σχεδόν σταθεροποίηση της ειδικευμένης εργασίας, καθώς ήταν αδύνατη η κινητικότητα μεταξύ μεγάλων εταιρειών όταν ο εργαζόμενος ανήκε στη δύναμη κάποιας απ'αυτής, περιορίζοντας τις επιλογές του μόνο προς την ασύμφορη περίπτωση των μικρο-μεσαίων επιχειρήσεων με τους περιορισμένους πόρους.

«Είναι μεγάλος ο ανταγωνισμός όταν πρόκειται να βρεις κάποιον ειδικευμένο. Όμως τουλάχιστον ανάμεσα στις μεγάλες επιχειρήσεις υπάρχει μία σιωπηλή συμφωνία, ότι δε θα παίρνει ο ένας προσωπικό από τον άλλον. Μόνο και μόνο για να μην αρχίσει ο ένας να παίρνει προσωπικό από τον άλλο και αρχίσει ένας πόλεμος που ποτέ δεν πρόκειται να τελειώσει... Η διέξοδος είναι οι μεγάλοι να παίρνουν από τους μικρούς»¹⁷⁸

Επομένως ο ανταγωνισμός πλέον αφορούσε ουσιαστικά μόνο την αρχική επάνδρωση με ειδικότητες συντήρησης, αφού πλέον με τον έλεγχο της αγοράς εργασίας, η κινητικότητα αυτού του εργατικού δυναμικού περιορίζεται δραστικά και περιθωριοποιούνται οι περιπτώσεις αποχωρήσεων. Η περιορισμένη αναπλήρωση γίνεται πλέον από τις μικρο-μεσαίες παραγωγικές μονάδες, χωρίς όμως σημαντικές δυνατότητες επιλογής και άρα λειτουργίας των τυπικών κριτηρίων, με δεδομένη τη σχετική στενότητα της αγοράς εργασίας.

Είναι φανερό επομένως ότι εξαιτίας των συνθηκών της τοπικής αγοράς εργασίας, διαμορφώθηκε από τα πρώτα χρόνια, ένα διττό σχήμα όσον αφορά την πολιτική πρόσληψης. Οι ανειδίκευτοι εργαζόμενοι, εντάχθηκαν σε μία αυστηρή και λεπτομερή διαδικασία επιλογής με αρκετά τυπικά κριτήρια, με άτυπη διερεύνηση εργασιακών και εξω-εργασιακών συμπεριφορών τους και προσωπική αξιολόγηση, προκειμένου να συγκροτηθεί ένα εργατικό δυναμικό νέο σε ηλικία και με στοιχεία που μπορούσαν να ενθαρρύνουν την ανάδειξη, της εξάρτησης, υπευθυνότητας και συγκαταβατικότητας. Η συγκεκριμένη πολιτική της διεύθυνσης, μπόρεσε να εφαρμοστεί και να λειτουργήσει καθώς η τοπική αγορά εργασίας χαρακτηριζόταν από μία σημαντική διαθεσιμότητα αυτού του είδους εργασιακής δύναμης, ήδη από τις αρχές της δεκαετίας του 1980 και με σημαντικές τάσεις αύξησης όλη την διάρκεια της δεκαετίας¹⁷⁹. Όσον αφορά όμως τους ειδικευμένους εργαζόμενους, μία τέτοια αυστηρή διαδικασία επιλογής ήταν χωρίς νόημα. Αυτού του είδους η εργασιακή δύναμη βρίσκονταν σε κατάσταση έλλειψης στην τοπική αγορά εργασίας, γεγονός που οδήγησε τη διεύθυνση σε μία πιο χαλαρή και περισσότερο άτυπη διαδικασία πρόσληψης, αλλά και στη διαμόρφωση και προώθηση πιο ελκυστικών όρων¹⁸⁰ εργασίας προκειμένου να αυξήσουν την ελκυστικότητα αυτών των θέσεων. Αν, όμως η κατάσταση στην αγορά της ειδικευμένης εργασίας δεν έδινε σημαντικές δυνατότητες για τη λειτουργία της

¹⁷⁸ Συνέντευξη με Δ/ντή Προσωπικού, Βόλος 8/3/1991.

¹⁷⁹ Η αύξηση της ανεργίας σ'όλη τη διάρκεια της δεκαετίας δε φάνηκε να διαφοροποιεί το σύστημα πρόσληψης των ανειδίκευτων εργαζόμενων, εκτός του ότι έδινε όλο και περισσότερες δυνατότητες επιλογής. Ωστόσο ο βαθμός προσέλκυσης της εργασίας στη συγκεκριμένη παραγωγική μονάδα, ήταν ήδη από την αρχή σημαντικός, γεγονός που δεν οδήγησε σε αλλαγές τη διαδικασία επιλογής.

¹⁸⁰ Ενοούμε κυρίως, το πακέτο μισθού-κοινωνικών παροχών και την ασφάλεια απασχόλησης.

διευθυντικής πολιτικής πρόσληψης και την ανάδειξη της εξάρτησης της εργασίας, η Διεύθυνση δεν έπαψε ούτε σ'αυτήν την περίπτωση να κινείται προς αυτήν τη στρατηγική κατεύθυνση. Επεμβαίνοντας στην αγορά εργασίας επιχείρησε να την ελέγξει, σε συνεργασία με τις άλλες μεγάλες παραγωγικές μονάδες της περιοχής, πετυχαίνοντας σε τελική ανάλυση τη σταθεροποίηση και δέσμευση της ειδικευμένης εργασίας¹⁸¹.

Η διευθυντική στρατηγική και οι αντίστοιχες διαδικασίες πρόσληψης που είχε συγκροτήσει καθώς διαπλέκονταν με τις συνθήκες στην αγορά εργασίας, δε φάνηκαν να διαφοροποιούνται σημαντικά στη διάρκεια αυτής της δεκαετίας. Οι αλλαγές στην αγορά εργασίας, περιορίστηκαν κυρίως σε μία αύξηση της διαθεσιμότητας που διευκόλυνε μόνον τη δέσμευση και την αντικατάσταση της εργασίας, η οποία όμως δεν ήταν τέτοιου μεγέθους για να διαφοροποιήσει την ίδια την πολιτική ή τη λειτουργία των διαδικασιών επιλογής. Ταυτόχρονα η διαδικασία επιλογής δεν αποτέλεσε ποτέ αντικείμενο διαπραγμάτευσης ή σύγκρουσης με το συνδικαλιστικό όργανο, με αποτέλεσμα η τυπική της δομή να μη διαφοροποιηθεί.

Ωστόσο, ήδη εξ αρχής, παράλληλα μ'αυτήν την τυπική και σχεδιαζόμενη διαδικασία πρόσληψης, είχαν αρχίσει να συγκροτούνται και να αρθρώνονται κάποιες άτυπες σχέσεις. Εξαιτίας κυρίως της υψηλής ανεργίας στην τοπική αγορά εργασίας και της δυναμικής εικόνας αυτής της παραγωγικής μονάδας, που την καθιστούσε ιδιαίτερα ελκυστική, διαμορφώνονταν ένας ισχυρός ανταγωνισμός μεταξύ υποψηφίων. Ο ανταγωνισμός αυτός οδηγούσε το 60-70% των υποψηφίων¹⁸² να κινητοποιούν τις προσωπικές και πολιτικές τους σχέσεις προκειμένου να εξασφαλίσουν μία άτυπη σύσταση, από στελέχη της επιχείρησης και από πολιτικά¹⁸³ ή δημόσια πρόσωπα¹⁸⁴. Αν και οι άτυπες αυτές συστάσεις προς τη Διεύθυνση, προέρχονταν απ'ένα ευρύ φάσμα προσώπων με διάφορες ιδιότητες, το τοπικό πολιτικό - πελατειακό σύστημα είχε αναγνωρίσει σ'αυτές τις σχέσεις ένα προνομιακό πεδίο δράσης. Πράγματι η πλειοψηφία των άτυπων συστάσεων-πίεσεων προέρχονταν κυρίως από τους πολιτικούς σχηματισμούς και συγκεκριμένα από τους τοπικούς Βουλευτές των δύο μεγάλων κομμάτων, με ιδιαίτερη έμφαση κάθε φορά στην κυβερνητική παράταξη.

Η σχεδιαζόμενη διαδικασία πρόσληψης υφίσταντο επομένως μία σημαντική πίεση προκειμένου οι τυπικοί της μηχανισμοί να καταστούν περισσότερο ελαστικοί και να προκρίνουν συστημένους υποψηφίους. Η Διεύθυνση/Διοίκηση αντιμετώπισε έτσι ένα σημαντικό δίλημμα, του οποίου οι επιλογές χαρακτηρίζονταν από αντιφάσεις. Αν υιοθετούσε και εξασφάλιζε την απρόσκοπτη λειτουργία της σχεδιαζόμενης διαδικασίας πρόσληψης, απομονώνοντας οποιαδήποτε εξωτερική παρέμβαση, ναι μεν θα έθετε τις προϋποθέσεις για την επίτευξη των στόχων στους οποίους απέβλεπε, αλλά ταυτόχρονα θα έρχονταν σε ρήξη με το πολιτικό - πελατειακό σύστημα και με οργανωμένα συμφέροντα της τοπικής κοινωνίας. Μία τέτοια ρήξη θα επηρέαζε καταρχήν αρνητικά τη δημόσια εικόνα της εταιρείας αλλά κυρίως θα είχε συνέπειες στη διαδικασία αξιοποίησης και συγκεκριμένα στην κερδοφορία της εταιρείας, με δεδομένη την

¹⁸¹ Σ'αυτήν την περίπτωση συνέβαλε και η αλλαγή στην αγορά εργασίας προς τα τέλη της δεκαετίας του '80.

¹⁸² Με βάση τα στοιχεία της Δ/σης Προσωπικού.

¹⁸³ Κυρίως από τους Βουλευτές του διαμερίσματος Θεσσαλίας και κατά δεύτερο λόγο από Νομάρχες και Υπουργούς που σχετίζονταν πολιτικά-εκλογικά με την περιοχή.

¹⁸⁴ Από τη Δ/ση Προσωπικού μας αναφέρθηκαν ένα πλήθος από πρόσωπα που κατείχαν κάποιο δημόσιο αξίωμα και που λειτούργησαν σαν μεσάζοντες στη διαδικασία της πρόσληψης. Π.χ Μητροπολίτες, Πρόεδροι Επαγγελματικών Συλλόγων, Επιθεωρητές Εργασίας, Συνδικαλιστικά Στελέχη του Εργατικού Κέντρου κ.ά.

εξάρτησή της από το φορολογικό και δασμολογικό καθεστώς και τις οργανωμένες πιέσεις που ασκούσε η εταιρεία στις εκάστοτε κυβερνήσεις για την εξασφάλιση και διατήρηση του κρατικού προστατευτισμού. Η άλλη επιλογή, της ικανοποίησης των εξωτερικών παρεμβάσεων, σε βάρος των αρχών της σχεδιαζόμενης διαδικασίας πρόσληψης, αν και θα εξασφάλιζε αρμονικές σχέσεις με το πολιτικό - πελατειακό σύστημα και κατά επέκταση ενίσχυε την αποτελεσματικότητα των πιέσεων που ασκούσαν στις κυβερνήσεις, θα οδηγούσε σε σημαντικές δυσλειτουργίες στο επίπεδο της εργασιακής διαδικασίας.

Η Διεύθυνση\Διοίκηση καταρχήν αναγνώριζε ότι οι εξωτερικές παρεμβάσεις στη διαδικασία πρόσληψης, μπορούσαν να διαμορφώσουν ανεξέλεγκτες καταστάσεις, γ'αυτό ήταν ιδιαίτερα επιφυλακτικές. Οι αναφορές του Δ/ντή Προσωπικού είναι χαρακτηριστικές:

«Εμείς δεν ενδιαφερόμαστε καθόλου [για τις συστάσεις], εκείνοι που ενδιαφέρονται είναι οι άλλοι, και μακάρι να μην υπήρχε. Οι άλλοι είναι που μας ενοχλούν. Αλλά δυστυχώς όταν έχουμε προσλήψεις, εμένα και το Γενικό Διευθυντή ούτε που μας αφήνουν να κοιμηθούμε ...»¹⁸⁵

Ταυτόχρονα όμως η Διεύθυνση ενδιαφέρονταν και για τις συνέπειες που αυτές οι παρεμβάσεις μπορούσαν να έχουν στην κερδοφορία της επιχείρησης. Έτσι λοιπόν επιχείρησαν να διατηρήσουν το αδιάβλητο των δυο πρώτων φάσεων της διαδικασίας επιλογής, και ταυτόχρονα να λάβουν υπόψη τους τις εξωτερικές συστάσεις στο τελικό στάδιο των συνεντεύξεων και σε περιπτώσεις υποψηφίων που συγκέντρωναν ήδη τις προϋποθέσεις που είχαν θέσει. Οι σημαντικές δυνατότητες επιλογής που τους δίνονταν, και ο μεγάλος αριθμός συστάσεων, επέτρεψε στη Διεύθυνση να επιλέγει υποψηφίους που σε μεγάλο βαθμό εξασφάλιζαν τις προϋποθέσεις της και ταυτόχρονα ήταν φορείς κάποιας σύστασης με σημαντικό ειδικό βάρος. Ο συμβιβασμός αυτός, ενδέχεται σε κάποιες περιπτώσεις να παρέκαμπε δευτερεύουσες αρχές του συστήματος πρόσληψης, ενώ ταυτόχρονα αξιοποιώντας την επαναληπτικότητα των προσλήψεων επιχειρούσε να κατανέμει τις συστάσεις που γίνονταν αποδεκτές με βάση την πολιτική συγκυρία και μ'έναν τρόπο που να εξισορροπούσε την αντιμετώπιση των συστάσεων των πολιτικών μηχανισμών, προκειμένου να περιορίσει τη δυσαρέσκεια που μπορούσε να δημιουργήσει η αναπόφευκτη απόρριψη.

«Λίγο πολύ υπάρχει ισόρροπη αντιμετώπιση [των συστάσεων των μεγάλων πολιτικών σχηματισμών]. Είναι οι δύο μεγάλοι πολιτικοί σχηματισμοί στην Ελλάδα, εχθές ήταν το ΠΑΣΟΚ κυβέρνηση, σήμερα η Ν.Δ, ... να ξέρετε ότι οι επιχειρήσεις δεν πολιτεύονται, δεν έχει κανένα νόημα, είναι μεγάλη βλακεία. Αν είναι κάποιος κυβέρνηση [υπάρχουν διαφοροποιήσεις] αλλά μιλάμε για μικρο-διαφορές»¹⁸⁶.

Ο ιδιόμορφος αυτός άτυπος συμβιβασμός στη λειτουργία του συστήματος πρόσληψης, είχε σαν αποτέλεσμα το 60-70% του υπάρχοντος προσωπικού να ήταν φορείς βουλευτικών συστάσεων κατά τη διάρκεια της επιλογής τους, ένα ποσοστό μικρότερο του 10% να τους είχαν προτείνει διάφορα δημόσια πρόσωπα της τοπικής κοινωνίας και ένα παρόμοιο μέγεθος να προέρχονταν από συστάσεις κυρίως στελεχών

¹⁸⁵ Συνέντευξη με τον Δ/ντή Προσωπικού, Βόλος 9/3/1991.

¹⁸⁶ Συνέντευξη με Δ/ντή Προσωπικού, Βόλος 9/3/1991.

της εταιρείας¹⁸⁷. Το γεγονός αυτό περιόρισε τη συμμετοχή των εργαζόμενων που εισήλθαν στην εταιρεία χωρίς καμία απολύτως σύσταση και άρα χωρίς καμία δέσμευση στο 10-20%, όταν αποτελούσαν το 30-40% των υποψηφίων στην αρχή της διαδικασίας επιλογής¹⁸⁸. Οι υπόλοιποι εργαζόμενοι είχαν αναλάβει σιωπηλές δεσμεύσεις ή απέναντι στον πολιτικό τους πάτρωνα για να εκδηλώσουν την πολιτική τους υποστήριξη στο πρόσωπό του, ή απέναντι στα στελέχη της εταιρείας για να εκδηλώσουν μια συγκαταβατική εργασιακή συμπεριφορά¹⁸⁹.

Είναι φανερό επομένως ότι για λόγους εξωτερικούς ως προς την εργασιακή διαδικασία, αλλά που σχετίζονταν άμεσα ή έμμεσα με την κερδοφορία της επιχείρησης, η Διεύθυνση/Διοίκηση προσπάθησε να συμβιβάσει την εκπλήρωση κάποιων τυπικών και μη στοιχείων που θεωρούσε ότι εξασφάλιζαν την εξάρτηση της εργασίας που προσλαμβάνονταν, με τις απαιτήσεις κυρίως του τοπικού πολιτικού - πελατειακού συστήματος και των οργανωμένων συμφερόντων της τοπικής κοινωνίας, να προκρίνουν συγκεκριμένους υποψηφίους. Ταυτόχρονα και προκειμένου να εξασφαλίσει την εργατική εξάρτηση και την συγκαταβατική εργασιακή συμπεριφορά προωθούσε μ'ένα παρόμοιο άτυπο τρόπο τις λίγες υποψηφιότητες που προέρχονταν από τις προσωπικές σχέσεις των στελεχών της, και οι οποίες επέδειχναν συνήθως μία «θετική» συμπεριφορά όπως θα δούμε και στις επόμενες ενότητες.

4.2. Η Διαδικασία της Εκπαίδευσης.

Η διαδικασία της εκπαίδευσης-επιμόρφωσης του προσωπικού, για λόγους ανταγωνιστικότητας, έχει αναδειχθεί πλέον σε κεντρική διάσταση των διευθυντικών στρατηγικών για την εργασία, στα πλαίσια κάθε επιχείρησης. Ιδιαίτερα δε, σε αυτήν την παραγωγική μονάδα, η εκπαίδευση-επιμόρφωση αποτέλεσε προϋπόθεση αλλά και αποτέλεσμα των διευθυντικών πολιτικών ως προς το σχεδιασμό των θέσεων εργασίας, της εσωτερικοποίησης της αγοράς εργασίας και των προσπαθειών για την επίτευξη υψηλών επιπέδων ποιότητας.

Ο νεο-προσλαμβανόμενος εργαζόμενος, όπως ήδη έχουμε αναλύσει, εισέρχεται σ'αυτήν την παραγωγική μονάδα με βάση την πολιτική πρόσληψης, έχοντας ένα σχετικά υψηλό μορφωτικό επίπεδο για τα δεδομένα της Ελληνικής Βιομηχανίας αλλά με σχεδόν ανύπαρκτες τεχνικές και εμπειρικές γνώσεις και δεξιότητες για τη συγκεκριμένη εργασία. Αν όμως η προϋπόθεση για ένα σχετικά υψηλό επίπεδο τυπικής εκπαίδευσης αποβλέπει να εξασφαλίσει τις δυνατότητες στον εργαζόμενο για να αντιληφθεί και να εμπεδώσει καλύτερα τα συστήματα και τις μεθόδους εργασίας όπως και τη φιλοσοφία και τις αρχές που τα διέπουν, η διεύθυνση έχοντας επιλέξει να απασχολεί ένα τέτοιου είδους εργατικό δυναμικό, καθίσταται πλέον υπεύθυνη για τη μετάδοση συγκεκριμένων γνώσεων και δεξιοτήτων στον ανειδίκευτο εργαζόμενο, προκειμένου να εξασφαλίσει τουλάχιστον την ομαλή λειτουργία της παραγωγικής διαδικασίας.

¹⁸⁷ Αν και υπάρχουν και περιπτώσεις συστάσεων από έμπιστους εργαζόμενους ή συνδικαλιστικά στελέχη.

¹⁸⁸ Τα μεγέθη που προαναφέρονται, προέρχονται από τα στοιχεία της Δ/σης Προσωπικού.

¹⁸⁹ Η δέσμευση αυτή που έχει σημαντικές επιπτώσεις στις σχέσεις εργασίας θα αναλυθεί ιδιαίτερα στην τελευταία ενότητα.

Η διαδικασία αυτής της μεταβίβασης γνώσεων, δεξιοτήτων, στάσεων και συμπεριφορών στους ανειδίκευτους εργαζόμενους με την περιορισμένη βιομηχανική εμπειρία, ξεκινάει αμέσως μόλις προκριθούν από την τελική φάση της επιλογής. Καθώς οι προσλήψεις των ανειδίκευτων αποφεύγονται να είναι ατομικές, ομάδες των 10 έως 30 εργαζόμενων εισέρχονται περιοδικά στη διαδικασία της εκπαίδευσης. Η πρώτη της φάση αφορά μία συνάντηση τους με τον Δ/ντή Προσωπικού, από τον οποίο εισάγονται στην ιστορία και τις προοπτικές της εταιρείας, στις αρχές και τους στόχους του τρόπου διεύθυνσης, στην οργανωτική δομή της παραγωγικής μονάδας και σε απαραίτητα λειτουργικά στοιχεία της οργάνωσης. Πέρα από την παρουσίαση του «πνεύματος» της εταιρείας, την πρώτη αυτή μέρα η διεύθυνση θέτει και τις προσδοκίες της ως προς την εργασία, τόσο μέσα από τις υποχρεώσεις και τα δικαιώματα που οροθετεί ο εσωτερικός κανονισμός εργασίας και οι επιμέρους κανόνες εργασίας, όσο και με τις διευθυντικές προτροπές για συγκεκριμένου είδους εργασιακή συμπεριφορά, η οποία επιχειρείται να συνδεθεί με τα επιχειρησιακά αποτελέσματα και άρα με την επιβίωση της εταιρείας, αναδεικνύοντας άμεσα ένα από τα βασικότερα διλήμματα της εργασίας.

«...αναμένουμε από τους εργαζόμενους μας:

- Να βελτιώνουν συνεχώς τις ικανότητες τους.
- Να αυτενεργούν
- Να εργάζονται ομαδικά
- Να έχουν πίστη στην εταιρία
- Να έχουν ευέλικτη εργασιακή συμπεριφορά
- Να έχουν χαμηλούς ρυθμούς αποχωρήσεων
- Να δουλεύουν με πειθαρχία. Δηλαδή να τηρούν πιστά τις διαδικασίες τα πρότυπα και τα ΦΑΕ.
- Να υπάρχει συνεργασία μεταξύ εργαζόμενων και διεύθυνσης.

Μέσα στο πλέγμα αυτό των εργασιακών σχέσεων δημιουργήθηκαν οι κατάλληλες προϋποθέσεις για τη συνεχή βελτίωση των επιχειρησιακών αποτελεσμάτων, όπως είναι η παραγωγικότητα, η ποιότητα, η ανάπτυξη της εταιρείας και τα κέρδη.»¹⁹⁰

Αν και αυτή η διαδικασία κοινωνικοποίησης ωχριά μπροστά στις αντίστοιχες Ιαπωνικές¹⁹¹ πρακτικές από τις οποίες και εμπνέεται, στοχεύει εξίσου στην αφομοίωση από τους εργαζόμενους του «πνεύματος» της εταιρείας και στην διαμόρφωση συγκεκριμένων εργασιακών συμπεριφορών.

Μετά απ'αυτήν την πρώτη ημέρα, οι εργαζόμενοι κατανέμονται στις παραγωγικές γραμμές ανάλογα με τις ανάγκες της εργασιακής διαδικασίας, όπου και αρχίζει η κατεξοχήν εκπαίδευση στα εργασιακά καθήκοντα των συγκεκριμένων θέσεων εργασίας, κυρίως σ'ένα πρακτικό επίπεδο on the job training. Κυρίως οι εργοδηγοί και κατά δεύτερο και βοηθητικό ρόλο οι ομαδάρχες, αποτελούν τους εκπαιδευτές, μέσο των οποίων επιχειρείται να μεταβιβαστούν συγκεκριμένες και άκρως οροθετημένες τεχνικές γνώσεις και δεξιότητες. Επάνω στη θέση εργασίας, ο εκπαιδευόμενος μυείται στα συνήθη εργασιακά καθήκοντά της, στον τρόπο εργασίας και στα πρότυπα ποιότητας και ασφάλειας. Η όλη διαδικασία μεταβίβασης αυτών των δεξιοτήτων ορίζεται από την

¹⁹⁰ Ομιλία του Γενικού Διευθυντή 24/1/1992.

¹⁹¹ Ενδεικτικές είναι οι αναφορές των R.Dore (1973) για την Hitachi Ltd και του S.Kamata για την Toyota Co.

τυποποίηση τόσο των εργασιακών καθηκόντων όσο και του τρόπου εργασίας. Πράγματι, το περιεχόμενο αυτής της εκπαίδευσης δε θα μπορούσε να διαφοροποιηθεί από τα πρότυπα που έχουν τυποποιηθεί μέσω των ΦΑΕ, καθιστώντας ουσιαστικά αυτήν τη φάση της εκπαίδευσης μία προσπάθεια μεταβίβασης, κατανόησης, επίγνωσης των εργασιακών κανόνων και προτύπων και διαμόρφωσης μίας στάσης πιστής τήρησης τους. Από εκεί και πέρα σταθερά και σταδιακά ο εργαζόμενος με τη συνδρομή των εκπαιδευτών προσπαθεί να αποκτήσει αυτές τις τεχνικές δεξιότητες που απαιτούνται προκειμένου να συγκροτήσει μία αξιόπιστη εργασιακή απόδοση, δηλαδή ένα σταθερό επίπεδο παραγωγής και ποιότητας στα πλαίσια ενός κανονικού ρυθμού εργασίας. Οι περιορισμένες τεχνικές απαιτήσεις των περισσότερων κατακερματισμένων θέσεων εργασίας περιορίζουν το χρονικό διάστημα αυτής της διαδικασίας σε λίγες ημέρες (2-4), επιτρέποντας στους εργαζόμενους πολύ σύντομα να εισέλθουν κανονικά στην εργασιακή διαδικασία, αν και για ένα μεγαλύτερο διάστημα παρακολουθείται η αποδοσή τους συστηματικά¹⁹².

Είναι φανερό επομένως ότι οι νεο-προσλαμβανόμενοι ανειδίκευτοι εργαζόμενοι εισέρχονται σε μία σύντομη εκπαιδευτική διαδικασία, της οποίας το περιεχόμενο σε μεγάλο βαθμό είναι τυποποιημένο μέσω των ΦΑΕ. Βασικοί στόχοι αυτής της διαδικασίας είναι καταρχήν η επίγνωση των ιδιαίτερων και τυποποιημένων εργασιακών κανόνων και η διαμόρφωση μίας τάσης υιοθέτησης τους από τους εργαζόμενους. Κατόπιν με τη συνδρομή της Λειτουργικής Διεύθυνσης και τηρώντας τους τυποποιημένους κανόνες εργασίας, ο εργαζόμενος σταδιακά επιχειρείται να αποκτήσει τις γνώσεις και δεξιότητες που θα του επιτρέπουν μία αξιόπιστη εργασιακή απόδοση. Ο κατακερματισμός και η τυποποίηση της εργασίας, περιορίζει ιδιαίτερα το χρονικό διάστημα αυτής της καταρχήν κοινωνικοποίησης και προσαρμογής, ενώ ταυτόχρονα οροθετεί και τις παρεμβάσεις των εκπαιδευτών σε συγκεκριμένες και προσδιορισμένες κατευθύνσεις.

Όσον αφορά την ειδικευμένη εργασία, όπως ήδη έχουμε αναφέρει, η εταιρεία ή την προσλαμβάνει άμεσα από την αγορά εργασίας ή την δημιουργεί κυρίως η ίδια μέσα από τις «διάδοχες καταστάσεις» που έχει συγκροτήσει. Στις σπάνιες πλέον και μεμονωμένες περιπτώσεις που η ειδικευμένη εργασία προσλαμβάνεται από την αγορά εργασίας, αφορά κυρίως ειδικότητες¹⁹³ που απαιτούν κρατικά διπλώματα επάρκειας και άρα έχουν ένα επίπεδο γενικών τεχνικών γνώσεων που τους επιτρέπει να ανταπαξέλθουν σε μεγάλο εύρος σχετικών εργασιών χωρίς να απαιτούν την εγκαθίδρυση εκπαιδευτικών διαδικασιών. Αντίθετα στις περιπτώσεις των ειδικευμένων θέσεων εργασίας¹⁹⁴ όπου η Διεύθυνση επιχειρεί να τις επανδρώσει μεσο των «διάδοχων καταστάσεων», συγκροτούνται μακροχρόνιες εκπαιδευτικές διαδικασίες στις οποίες εντάσσονται ανειδίκευτοι εργαζόμενοι των γραμμών παραγωγής. Πράγματι, ανειδίκευτοι εργαζόμενοι με σημαντική εμπειρία στις γραμμές παραγωγής και πλήρως κοινωνικοποιημένοι στο συγκεκριμένο σύστημα εργασίας και στο πνεύμα της εταιρείας, επιλέγονται από τη Λειτουργική Διεύθυνση να ενταχθούν σ'αυτήν τη διαδικασία εσωτερικής μαθητείας, όπου για κάποιο σημαντικό χρονικό διάστημα θα μαθητεύσουν δίπλα σε τεχνίτες, σαν βοηθοί, προκειμένου να αποκτήσουν τις αναγκαίες τεχνικές και εμπειρικές γνώσεις για να επανδρώσουν στο μέλλον ειδικευμένες θέσεις. Στην εκπαιδευτική αυτή διαδικασία όπου οι τεχνίτες είναι οι φορείς της εκπαίδευσης

¹⁹² Περίπου για 15 ημέρες.

¹⁹³ Π.χ Ηλεκτροσυγκολλητές, Εφαρμοστές, Συντηρητές, Ηλεκτρολόγοι, οδηγοί κλάρκ κά.

¹⁹⁴ Π.χ Βαφείς, εφαρμοστές, οδηγοί κλάρκ κά.

και προσδοκάται να μεταβιβάσουν τις τεχνικές τους γνώσεις στους βοηθούς περιορίζοντας την εξάρτηση της διεύθυνσης, είναι αδύνατη μία τυποποίηση του περιεχομένου της, ενώ ακόμα και η εκμάθηση των κανόνων εργασίας σχετίζεται κυρίως με τη γνώση των προδιαγραφών της εργασίας τους παρά με τον τρόπο ή την τεχνική της δουλειάς. Αυτοί οι θύλακες της ειδικευμένης εργασίας, όπως θα δούμε αναλυτικότερα σε επόμενη ενότητα, και συγκεκριμένα η διαδικασία μεταβίβασης της τέχνης μέσω της εσωτερικής μαθητείας, θα αποτελέσουν σημείο αναφοράς για μία σειρά εργατικών πρακτικών προστασίας της τέχνης και ελαχιστοποίησης της εργασιακής αβεβαιότητας.

Παράλληλα μ'αυτές τις ενδο-επιχειρησιακές διαδικασίες εκπαίδευσης στις οποίες εισέρχονται οι εργαζόμενοι πριν επανδρώσουν τις θέσεις εργασίας, η παραγωγή νέων μοντέλων σε τακτά χρονικά διαστήματα¹⁹⁵, δημιουργούσε εκείνη την περίοδο σημαντικές ανάγκες μεταβίβασης νέας τεχνο-γνωσίας για ένα μεγάλο μέρος των γραμμών παραγωγής. Τις ανάγκες εκπαίδευσης του εργατικού δυναμικού προκειμένου να ανταπεξέλθει σ'αυτές τις τακτές και προγραμματιζόμενες παραγωγικές αλλαγές, η Διεύθυνση επιχειρούσε να καλύψει ήδη από το 1984, μέσα από ειδικά Εκπαιδευτικά Προγράμματα Επιμόρφωσης που κατάρτιζε, αξιοποιώντας τη σημαντική επιχορήγηση που εξασφάλιζε από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο και τον ΟΑΕΔ¹⁹⁶.

Η τεχνο-γνωσία που απαιτούνταν για την παραγωγή των νέων μοντέλων, εξασφαλιζόταν αρχικά από τη Nissan Ιαπωνίας. Πράγματι, περιοδικά σε 4-5 αποστολές των 3-4 ατόμων το χρόνο, αποστέλλονταν στελέχη της Τεχνικής και Λειτουργικής Διεύθυνσης, με βάση τις συγκεκριμένες παραγωγικές αναγκαιότητες, στην Ιαπωνία προκειμένου να αποκτήσουν την αναγκαία γνώση και επιμόρφωση στα ιδιαίτερα αντικείμενα τους. Τα αντικείμενα εκπαίδευσης που πραγματοποιούνταν στα εργοστάσια της Ιαπωνίας, σχετίζονταν με τη διοίκηση του προσωπικού, την κατανομή της εργασίας, τις νέες μεθόδους εργασίας, τις σχετικές διαδικασίες ποιότητας, την κατασκευή καλυμπρών, αλλά και ειδικές εργασίες όπου απαιτούνταν υψηλή τεχνική¹⁹⁷. Με την επιστροφή τους τα στελέχη, αναλάμβαναν να συντάξουν αρχικά τα νέα ΦΑΕ με βάση το εγχειρίδιο της Nissan, να καταγράψουν τη νέα τεχνο-γνωσία στην οποία μυήθηκαν και η οποία έτσι θα μπορούσε να είναι στη διάθεση οποιουδήποτε περιορίζοντας την εξάρτηση της εταιρείας από συγκεκριμένα άτομα¹⁹⁸, και κυρίως αναλάμβαναν να μεταβιβάσουν τις νέες τεχνικές γνώσεις μέσα από τυπικά εκπαιδευτικά προγράμματα στα οποία είχαν το ρόλο του εκπαιδευτή.

Μέσο αυτών των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και των ΦΑΕ, μεταβιβάζονταν η νέα τεχνο-γνωσία στους εργάτες των γραμμών παραγωγής. Τα ενδο-επιχειρησιακά προγράμματα επιμόρφωσης αφορούσαν το σύνολο του εργατικού δυναμικού αλλά εστίαζαν κυρίως στα τμήματα Body - Trim - Sasis¹⁹⁹ όπου και κυρίως εμφανίζονταν οι μεγαλύτερες παραγωγικές αλλαγές. Ένα μέρος τους που αφορούσε τη θεωρητική κατάρτιση πραγματοποιούνταν σε αίθουσες διδασκαλίας, όπου τα ήδη επιμορφωμένα

¹⁹⁵ Περίπου κάθε τέσσερα χρόνια.

¹⁹⁶ Το 36,7% του κόστους του προγράμματος καλύπτονταν από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο, το 30% από τον ΟΑΕΔ, και το 33,3% από την ίδια την Εταιρία.

¹⁹⁷ Για παράδειγμα αναφέρουμε την περίφημη επισκευή χρώματος και λαμαρίνας σε ήδη βαμένο αμάξωμα.

¹⁹⁸ Τεχνικά στελέχη ή τεχνίτες ειδικών εργασιών.

¹⁹⁹ Και άρα ήταν περιορισμένη η παρουσία της ειδικευμένης εργασίας, η οποία βρίσκονταν κυρίως στη Metal και το Βαφείο.

στελέχη, με τη βοήθεια εκπαιδευτικών ταινιών και φυλλαδίων της Nissan, πραγματοποιούσαν διδασκαλία του αντικειμένου τους σε σχετικές ομάδες εργαζόμενων. Κατόπιν ακολουθούσε μία σύντομη περίοδο πρακτικής εξάσκησης στις θέσεις εργασίας όπου η Τεχνική και η Λειτουργική Διεύθυνση επιχειρούσε να συντονήσει τα νέα καθήκοντα αλλά και να δώσει λύσεις στα ιδιαίτερα προβλήματα που εμφανίζονταν, ενώ οι εργαζόμενοι επιχειρούσαν να εμπεδώσουν στην πράξη την νέα τεχνική κατάρτιση, μέχρι η γραμμή παραγωγής να αποκτήσει μία αξιόπιστη απόδοση.

Τα εκπαιδευτικά αυτά προγράμματα συνέχιζαν να λειτουργούν και μετά την εκπαιδευτική λειτουργία των γραμμών, εστιάζοντας σε ιδιαίτερα αντικείμενα και προκειμένου να αξιοποιηθούν οι κοινοτικοί πόροι, καθιστώντας την εκπαιδευτική διαδικασία από τα μέσα της δεκαετίας του '80, ουσιαστικά συνεχή.

Τα οργανωμένα αυτά εκπαιδευτικά προγράμματα απέβλεπαν καταρχήν και πρώτιστα να εξασφαλίσουν την αναγκαία τεχνο-γνωσία για την παραγωγή των νέων μοντέλων, αλλά και για άλλα ειδικά θέματα και εργασίες. Οι αρχικές αυτές γνώσεις είχαν αποκτηθεί από τα στελέχη της Τεχνικής και Λειτουργικής Διεύθυνσης και επιδιώκονταν να μεταβιβαστούν στους εργαζόμενους της παραγωγής, σύμφωνα με τη φιλοσοφία του τεχνικού καταμερισμού της εργασίας, που χαρακτήριζε την παραγωγική μονάδα. Ωστόσο η συγκεκριμένη τεχνο-γνωσία καθώς ήταν άμεσα εξαρτώμενη και συμβατή με το παραγωγικό σύστημα και τις αρχές του υπάρχοντα σχεδιασμού των θέσεων εργασίας, η μεταβίβασή της προωθούσε αλλά και πραγματοποιούνταν από ένα σύνολο πρότυπων εργασιακών συμπεριφορών και στάσεων. Ενώ ταυτόχρονα η λειτουργικότητα της τεχνο-γνωσίας νομιμοποιούσε τις εργασιακές συμπεριφορές και στάσεις που την συνόδευαν, καθιστώντας σαφές γιατί μεταξύ των ανειδίκευτων εργαζόμενων υπήρχε μία τόσο πλατιά αποδοχή των ΦΑΕ και του τρόπου εργασίας που πρέσβευαν.

Συνοψίζοντας, καθώς ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας επεφύλασσε στη Διεύθυνση το ρόλο του φορέα της τεχνο-γνωσίας, αλλά και αυτού που θα την μεταβιβάσει και θα την κατανέμει στην εργασιακή διαδικασία, ήταν φυσικό η διαδικασία της εκπαίδευσης να αναδειχθεί σε κεντρική σημασίας διάσταση, γι'αυτήν την παραγωγική μονάδα. Ταυτόχρονα οι συνεχείς παραγωγικές αλλαγές που δημιουργούσε η παραγωγή νέων μοντέλων, οι διευθυντικές πολιτικές ανάδειξης των στελεχών από το προσωπικό της εταιρείας αλλά και της ομοιογενοποίησης του εργατικού δυναμικού, ήταν κάποιοι από τους επιπλέον σημαντικούς λόγους, πέρα από τη γενική σύνδεση εκπαίδευσης και ανταγωνιστικότητας, που καθιστούσαν αυτήν τη διαδικασία βασική διάσταση στη διευθυντική στρατηγική ως προς την εργασία. Η Διεύθυνση προσπαθώντας να ικανοποιήσει αυτές τις αναγκαιότητες και αξιοποιώντας τους Κοινοτικούς πόρους οδηγήθηκε, σε μία συνεχή διαδικασία εκπαίδευσης\επιμόρφωσης του προσωπικού, με υψηλό κόστος²⁰⁰, που θα μπορούσε να διακριθεί στην εκπαίδευση που απολάμβαναν οι εργαζόμενοι πριν επανδρώσουν κάποια θέση εργασίας και στην εκπαιδευτική διαδικασία που αφορούσε την αναπροσαρμογή των εργατικών τεχνικών και γνώσεων για την αντιμετώπιση των παραγωγικών αλλαγών. Στην πρώτη περίπτωση, οι ανειδίκευτοι εργαζόμενοι εισέρχονταν σε μια εκπαιδευτική διαδικασία με αρκετά τυποποιημένο περιεχόμενο που απέβλεπε στην εκμάθηση των εργασιακών κανόνων, τη διαμόρφωση συγκεκριμένων στάσεων και συμπεριφορών και

²⁰⁰ Ενδεικτικά αναφέρω, ότι το κόστος του εκπαιδευτικού προγράμματος του 1991 που είχε υλοποιηθεί την περίοδο της έρευνας, ήταν της τάξης των 125 εκατ. με 61.200 ώρες εκπαίδευσης. Η επιχορήγηση των δύο τρίτων αυτού του κόστους από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο και τον ΟΑΕΔ, ήταν ο αποφασιστικός λόγος για την υιοθέτηση αυτών των δαπανηρών προγραμμάτων από την εταιρεία, παρά τις καθοριστικές συνέπειες που είχε στην εργασιακή διαδικασία.

τη συγκρότηση μίας αξιόπιστης εργατικής απόδοσης. Ο κατακερματισμός και η τυποποίηση των θέσεων εργασίας, οδηγούσε σ'έναν κατακερματισμό και τυποποίηση του περιεχομένου της εκπαίδευσης, περιορίζοντας το χρονικό διάστημα αυτής της εκπαιδευτικής διαδικασίας με τις σαφείς διαστάσεις κοινωνικοποίησης, και οροθετώντας τις παρεμβάσεις των εκπαιδευτών -εργοδηγών στο πλαίσιο των ΦΑΕ. Παράλληλα και σε μία περιθωριακή βάση λειτουργούσαν κάποιες μακροχρόνιες εσωτερικές μαθητείες, που αφορούσαν ειδικευμένες θέσεις, και εντάσσονταν στις πολιτικές της διεύθυνσης για την ελαχιστοποίηση της εξάρτησής της από την εργασία²⁰¹. Στις μαθητείες αυτές μεταβιβάζονταν από τους τεχνίτες, μερικά η γνώση μίας τέχνης, η οποία αν και είχε εξειδικευτεί δεν μπορούσε να τυποποιηθεί και παρέμενε ουσιαστικά ανεξέλεγκτη για τη διεύθυνση. Τέλος προκειμένου να καλυφθούν οι ανάγκες της παραγωγικής μονάδας σε νέα τεχνο-γνώση τόσο για τις απαιτήσεις των παραγωγικών αλλαγών όσο και για ειδικά αντικείμενα, επιμορφώνονταν αρχικά η Τεχνική και Λειτουργική Διεύθυνση στην Ιαπωνία, επιχειρούνταν να καταχωρηθεί και να καταγραφεί η νέα γνώση και οι ειδικές τεχνικές και κατόπιν να μεταβιβαστεί μέσα από οργανωμένα εκπαιδευτικά προγράμματα στο προσωπικό των γραμμών παραγωγής. Η εκπαιδευτική αυτή διαδικασία ταυτόχρονα και σε άμεση σχέση με τις γνώσεις και τις δεξιότητες που απαιτούσαν οι παραγωγικές αλλαγές, μεταβίβαζε, προωθούσε και διαμόρφωνε εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές που συνέβαλαν στην ενσωμάτωσή της συγκεκριμένης τεχνο-γνώσης στη δομή του υπάρχοντος σχεδιασμού των θέσεων εργασίας και της διευθυντικής πολιτικής ως προς την εργασία.

4.3. Οι Ιεραρχικές Προαγωγές.

Ένα από τα βασικότερα στοιχεία της σχέσης απασχόλησης και συγκεκριμένα των εσωτερικών αγορών εργασίας, είναι οι διαδικασίες προαγωγών. Έχοντας αναλύσει τις σχέσεις εργασίας που διαπλέκονται γύρω από τις μισθολογικές προαγωγές, σ'αυτήν την ενότητα θα περιοριστούμε στο παράλληλο σύστημα των ιεραρχικών προαγωγών που χαρακτηρίζει αυτήν την παραγωγική μονάδα, δηλαδή στην "κίνηση" ανάμεσα σε θέσεις εργασίας με διοικητικά καθήκοντα στα πλαίσια των γραμμών παραγωγής.

Όπως ήδη έχουμε καταγράψει μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του 1980, η μόνη διοικητική-ιεραρχική θέση στα πλαίσια των γραμμών παραγωγής και η αμέσως ανώτερη απ'αυτές των ανειδίκευτων εργατών και/ή τεχνιτών ήταν αυτή του εργοδηγού. Κάθε γραμμή παραγωγής είχε μία μόνο τέτοια θέση, η οποία είχε επανδρωθεί από την εξωτερική αγορά εργασίας από ανθρώπους με πιστοποιημένα προσόντα για αυτές τις εργασίες. Την περίοδο αυτή δε φάνηκαν να υπήρχαν δίαυλοι που να επέτρεπαν την επικοινωνία-κίνηση ανάμεσα σ'αυτά τα δύο επίπεδα της ιεραρχίας, τόσο εξαιτίας του ότι η διεύθυνση δεν αντιμετώπιζε ιδιαίτερα προβλήματα επάνδρωσης τους από την εξωτερική αγορά εργασίας και είχε ανύπαρκτες αποχωρήσεις από αυτές τις θέσεις, αλλά και διότι δεν είχε εγκαθιδρυθεί μία εκπαιδευτική διαδικασία που να παρείχε τη δυνατότητα να καλυφθούν από ανειδίκευτους εργαζόμενους οι σημαντικές τεχνικές γνώσεις που απαιτούσαν αυτές οι θέσεις. Είναι φανερό ότι η διεύθυνση, εκείνη την περίοδο δεν είχε ούτε τις αντικειμενικές ανάγκες αλλά ούτε και τη στρατηγική κατεύθυνση για να συγκροτήσει ιεραρχικές κλίμακες που θα ικανοποιούσαν τις εργατικές φιλοδοξίες και θα παρήγαγαν τη δέσμευση και την παρακίνηση της εργασίας. Οι ιεραρχικές θέσεις στις γραμμές παραγωγής παρέμειναν ελάχιστες και ουσιαστικά μη

²⁰¹ Στην συγκεκριμένη περίπτωση από την ειδικευμένη εργασία.

προσβάσιμες στο εργατο-τεχνικό δυναμικό, καθώς η διευθυντική πολιτική είχε δώσει έμφαση εκείνη την περίοδο στην μισθολογική κλίμακα προαγωγών, πιστεύοντας ότι ήταν ένα πεδίο όπου μπορούσε να επιτευχθούν ευκολότερα και μαζικότερα οι παραπάνω στόχοι.

Όταν το 1984 για λόγους ελέγχου της εργασίας, όπως ήδη έχουμε αναφέρει, η λειτουργική διεύθυνση αποκτά μία ακόμα βασική ιεραρχική-διοικητική βαθμίδα, αυτή του ομαδάρχη, και όταν πλέον η κίνηση στη μισθολογική κλίμακα είχε ουσιαστικά «παγώσει», η Ανώτερη Διεύθυνση αποφασίζει να αξιοποιήσει την ιεραρχική κλίμακα προς αυτήν την κατεύθυνση.

Έτσι, η πολιτική που διαμορφώθηκε για τις θέσεις των ομαδάρχων ήταν να καλύπτονται αποκλειστικά από την εσωτερική αγορά εργασίας και συγκεκριμένα από την αμέσως προηγούμενη ιεραρχική βαθμίδα, αυτή των εργατο-τεχνιτών. Όταν πρωτοεπανδρώθηκαν αυτές οι θέσεις, που για το σύνολο του εργοστασίου ήταν 25 έως 30, η Διεύθυνση άντλησε κυρίως προσωπικό από μία ιδιαίτερη κατηγορία εργατο-τεχνιτών που τότε υπήρχε σε μεγαλύτερη κλίμακα, τους εφεδρικούς ή «μπαλαντέρ», ενώ κατόπιν προκειμένου να πληρωθεί μία απ'αυτές τις θέσεις της Λειτουργικής Διεύθυνσης, απευθύνονταν στο σύνολο των εργατο-τεχνιτών. Και στις δύο περιπτώσεις η διαδικασία πλήρωσης θέσεων ομαδάρχη, διακρίνονταν στη διαδικασία επιλογής του υποψηφίου και στη δοκιμαστική περίοδο εκτέλεσης των εργασιακών καθηκόντων.

Οι προτάσεις επιλογής που ξεκίναγαν από τον αντίστοιχο εργοδηγό και διέτρεχαν την ιεραρχική δομή, αν δε συναντούσαν κάποια αντίρρηση στην διαδρομή τους, έφταναν μέχρι το Δ/ντή Προσωπικού και το Γενικό Δ/ντή, όπου και επικυρώνονταν ή όχι. Τα κριτήρια αυτής της επιλογής ήταν καταρχήν η αρχαιότητα του εργαζόμενου στην παραγωγική μονάδα, που δε θα μπορούσε να ήταν μικρότερη από πέντε χρόνια, οι τεχνικές δεξιότητες και ικανότητες που είχε αναπτύξει, το μεγάλο ενδιαφέρον για την εργασία του, η συνεργάσιμη συμπεριφορά του και τέλος οι ικανότητες του στην καθοδήγηση και διοίκηση. Αν και τα κριτήρια της επιλογής ήταν δεδομένα, η αξιολόγηση της εκπλήρωσής τους ήταν άτυπη και προσωπική, καθώς στηρίζονταν στην προσωπική πληροφόρηση και εκτίμηση της απόδοσής του και όχι σε τυπικές διαδικασίες. Την αντικειμενικότητα της επιλογής ως προς τα κριτήρια, η Ανώτερη Διεύθυνση επιχειρούσε να εξασφαλίσει με την παράλληλη κρίση των υποψηφιοτήτων απ'όλες τις ανώτερες ιεραρχικές θέσεις της Λειτουργικής, Μέσης, Τεχνικής και Ανώτερης Διεύθυνσης.

Τέλος τα κριτήρια αυτά απέβλεπαν να εξασφαλίσουν ένα προσωπικό γι'αυτές τις θέσεις που να χαρακτηρίζονταν από συγκεκριμένα εργασιακά χαρακτηριστικά αλλά και να συγκροτήσουν μία εργατική άμιλλα στους χώρους εργασίας γύρω από την εκπλήρωση αυτών των κριτηρίων προκειμένου να εξασφαλιστεί η πρόσβαση στην ιεραρχική κλίμακα. Πράγματι, η προϋπόθεση της πενταετούς προϋπηρεσίας απέβλεπε καταρχήν να υπάρξει ένα σημαντικό χρονικό διάστημα μεταξύ εισόδου στην παραγωγική μονάδα και ιεραρχικής προαγωγής προκειμένου να έχει εκδηλωθεί η εργασιακή συμπεριφορά και στάσεις σε όλες τις διαστάσεις και κάτω από όλες τις παραγωγικές συνθήκες και να είναι άρα η αξιολόγηση αξιόπιστη, και κατόπιν να καταστήσει σαφές στους εργαζόμενους ότι η δέσμευση στην εταιρεία είναι καθοριστικός παράγοντας για οποιαδήποτε υποψηφιότητα και φιλοδοξία προαγωγής. Παράλληλα τα κριτήρια του ενδιαφέροντος για τη δουλειά και της συνεργασίας, εκτός από την αναγκαία τεχνική κατάρτιση, υποδηλώνουν την αναγκαιότητα αυτών των θέσεων σε «ποιοτικά» χαρακτηριστικά όπως της κοινωνικότητας στα πλαίσια της ομάδας και της συγκαταβατικότητας με τη δομή της ιεραρχικής εξουσίας, καθιστώντας τα ταυτοχρόνα και εργατικούς στόχους για την εκπλήρωση των φιλοδοξιών προαγωγής. Αν όμως η εκπλήρωση του συνόλου αυτών των κριτηρίων ήταν καθοριστικής

σημασίας για μία υποψηφιότητα, η αναγνώριση και ανάπτυξη ικανοτήτων ή δυνατοτήτων καθοδήγησης και διοίκησης προσωπικού ήταν πάντα οι αποφασιστικοί παράγοντες για τις ιεραρχικές θέσεις. Είναι φανερό επομένως ότι οι υποψηφιότητες που προωθούνταν πέρα από τη δέσμευση και την αποδεδειγμένη τεχνική κατάρτιση και συγκαταβατική στάση, θα έπρεπε να είχαν ικανότητες ή δυνατότητες επιβολής, επικοινωνίας και κατεύθυνσης στα πλαίσια της ομάδας. Αντίθετα βέβαια όσοι είχαν αυτές τις ικανότητες διοίκησης, ήταν καταξιωμένοι τεχνικά και κοινωνικά στα πλαίσια της ομάδας και δεν χαρακτηρίζονταν από μία συνεργάσιμη και συγκαταβατική στάση απέναντι στην ιεραρχία δε θα προωθούνταν, καθιστώντας την αφομοίωση από τη διευθυντική ιδεολογία καθοριστική μεταβλητή.

Έχοντας ολοκληρωθεί η διαδικασία επιλογής, άρχιζε αυτόματα η διαδικασία της δοκιμής που διαρκούσε ένα εξάμηνο, στο τέλος του οποίου θα αξιολογούνταν η απόδοση του δόκιμου ομαδάρχη με βάση την εκπλήρωση των τυπικών καθηκόντων της θέσης του. Πράγματι, ο δόκιμος ομαδάρχης με το που επιλέγονταν, του έθεταν γραπτά τα καθήκοντα του «επικεφαλής ομάδας», με βάση τα οποία και θα αξιολογούνταν. Σ' αυτό το εξάμηνο θα έπρεπε επομένως να αναπτύξει καταρχήν την τεχνική του κατάρτιση και γνώση, με τη συμβολή του εποπτεύοντα εργοδηγού και με τη χρήση εκπαιδευτικών και τεχνικών μέσων της εταιρείας. Έτσι η γνώση προδιαγραφών ποιότητας, ο χειρισμός τεχνικών εργαλείων, η ικανότητα συγκέντρωσης στατιστικών στοιχείων και ανάλυσης παραγωγικών προβλημάτων, συμπλήρωσης ΦΑΕ, κά είναι μερικά από τα τεχνικά καθήκοντα στα οποία έπρεπε να μνηθεί και να ανταποκριθεί με επιτυχία, πέρα από την άριστη γνώση όλων των εργασιών της ομάδας του²⁰². Εκτός όμως από την τεχνική κατάρτιση, ο δόκιμος ομαδάρχης θα έπρεπε να ανέπτυξε τις ικανότητές του στην καθοδήγηση και διοίκηση της ομάδας, με βάση τις αρχές της Ανώτερης Διεύθυνσης, που κυρίως εστίαζαν στην επιβολή, αμεροληψία και επικοινωνία ως προς την ομάδα.

Οι στόχοι αυτής της δοκιμαστικής περιόδου είχαν να κάνουν με την επιβεβαίωση της αξιολόγησης της διαδικασίας επιλογής, τόσο όσο αφορά την ανάπτυξη των παραπάνω ικανοτήτων σ' αυτό το χρονικό διάστημα όσο και με τη λειτουργία και άρθρωσή τους στα πλαίσια του πραγματικού εργασιακού περιβάλλοντος. Αν και η απόρριψη υποψηφίων από τη δοκιμαστική περίοδο ήταν μάλλον σπάνιο φαινόμενο μετά την αρχική επάνδρωση των θέσεων του «επικεφαλής ομάδας», κυρίως εξαιτίας της αυστηρής αρχικής επιλογής, η περίοδο αυτή ήταν αποφασιστική για την ενσωμάτωση και αφομοίωση του δόκιμου ομαδάρχη στο «πνεύμα» της Λειτουργικής Διεύθυνσης και την αποστασιοποίησή του από τις τάξεις των εργατο-τεχνιτών από τις οποίες προέρχονταν. Έχοντας επιβεβαιώσει τις ικανότητες και την κοινωνικοποίηση του δόκιμου ομαδάρχη, η διεύθυνση προχωρούσε πλέον στην πλήρωση της αντίστοιχης θέσης.

Τόσο κατά τη διάρκεια της διαδικασίας επιλογής όσο και στη δοκιμαστική περίοδο, το συνδικαλιστικό όργανο των εργαζόμενων, είχε εξασφαλίσει άτυπα, το δικαίωμα να ενημερώνεται από τη Διεύθυνση για τις επιλογές της στη διαδικασία ιεραρχικής προαγωγής, αλλά και το δικαίωμα μίας άτυπης αρνησικυρίας. Είναι γεγονός όμως ότι η δυνατότητα της άτυπης αρνησικυρίας του συνδικάτου δεν εκφράστηκε ποτέ για τη διαδικασία των ιεραρχικών προαγωγών, παρά το γεγονός ότι αναγνωρίζονταν η αφομοίωση στην οποία υφίστανταν οι υποψήφιοι αυτής της διαδικασίας και παρά το γεγονός ότι είχε κάποιες επιφυλάξεις σε μερικές ατομικές περιπτώσεις. Τόσο οι προσεκτικές διευθυντικές επιλογές που νομιμοποιούσαν σε σημαντικό βαθμό την εργατική συγκαταβατικότητα του επιλεγόμενου υποψηφίου με τις αναμφισβήτητες

²⁰² Που ήταν άλλωστε και προϋπόθεση για να επιλεγεί.

τεχνικές του ικανότητες, αλλά κυρίως η διστακτικότητα του συνδικάτου να δημιουργήσει αντιπάθειες με την εργατική βάση, καθώς θα έθετε περιορισμούς στη μοναδική πλέον διέξοδο των εργατικών φιλοδοξιών, οδηγούσαν σε μία σιωπηλή συνδικαλιστική συναίνεση που αύξανε τη γενική νομιμοποίηση αυτών των διαδικασιών.

Την ίδια χρονική περίοδο προκειμένου να ολοκληρώσει και να ενισχύσει τη συγκρότηση της εσωτερικής αγοράς, η Διεύθυνση ανακηλώνει ότι η επάνδρωση θέσης εργοδηγού προαπαιτεί πλέον την προϋπηρεσία σε θέση επικεφαλής ομάδας. Η ανώτερη θέση της Λειτουργικής Διεύθυνσης και των γραμμών παραγωγής, παύει πλέον να επανδρώνεται από την εξωτερική αγορά εργασίας και συνδέεται αποκλειστικά με την κίνηση και τις προαγωγές κατά μήκος της ιεραρχικής βαθμίδας. Από τότε, στις σπάνιες περιπτώσεις που προέκυψε κάποια κενή θέση εργοδηγού από αποχώρηση ή συνταξιοδότηση, αυτή προκηρύχθηκε μεταξύ των ομαδαρχών, οι οποίοι αξιολογούνταν με βάση τις τυπικές απαιτήσεις της θέσης και το έργο που είχαν παρουσιάσει στα πλαίσια των ομάδων που ηγούνταν. Ο δόκιμος πλέον εργοδηγός αναλάμβανε συγκεκριμένα γραπτά εργασιακά καθήκοντα με βάση τα οποία θα κρίνονταν στο τέλος του εξαμήνου και στην περίπτωση που τελείωνε με επιτυχία τη δοκιμαστική περίοδο, εκτελούσε χρέη εργοδηγού, περιμένοντας πλέον μία ταχύτερη μισθολογική εξομοίωση για να αποκτήσει και τυπικά το τίτλο του στελέχους της Λειτουργικής Διεύθυνσης.

Συνοψίζοντας, μπορούμε να υποστηρίξουμε, ότι ήδη από τα μέσα της δεκαετίας του 1980 όταν το εργοστασιακό καθεστώς άρχισε να μετασχηματίζεται αποκτώντας περισσότερες συναινετικές διαστάσεις, και η μισθολογική κλίμακα, έχοντας ανασταλεί οι προαγωγές, ήταν ανίκανη να ικανοποιήσει τις εργατικές φιλοδοξίες, η διεύθυνση άρχισε να συγκροτεί μία εσωτερική αγορά εργασίας γύρω από την ιεραρχική κλίμακα. Παρά τις περιορισμένες δυνατότητες αυτής της συγκρότησης, εξαιτίας του περιορισμένου αριθμού των ιεραρχικών θέσεων που αυτόματα περιόριζε τις δυνατότητες προαγωγής και άρα και τις εργατικές φιλοδοξίες που αναπτύσσονταν, η διεύθυνση μ'ένα σύνολο από διαδικασίες και κριτήρια που είχε θεσμοθετήσει στα πλαίσια αυτού του συστήματος, απέβλεπε καταρχήν να επανδρώσει αυτές τις θέσεις μ'ένα δεσμευμένο και αφομοιωμένο προσωπικό και ταυτόχρονα να καλλιεργήσει τις εργατικές φιλοδοξίες και να αναπτύξει τον εργατικό ανταγωνισμό γύρω από συγκεκριμένες εργασιακές συμπεριφορές και στάσεις.

4.4. Η Ασφάλεια της Απασχόλησης.

Την περίοδο της αρχικής επάνδρωσης της παραγωγικής μονάδας (1980-81), όταν το συνδικαλιστικό όργανο ήταν στις απαρχές του και το εργοστασιακό καθεστώς είχε σαφή δεσποτικά στοιχεία που συνδέονταν και με το ευρύτερο πολιτικό και νομοθετικό πλαίσιο, η διεύθυνση ορμώμενη από την τότε πολιτική της και αξιοποιώντας τη συγκυρία, είχε επιδιώξει να απαλλαγεί από το εργατικό δυναμικό που είχε αναπτύξει μη-επιθυμητές εργασιακές συμπεριφορές.

Η διεύθυνση θεωρούσε ότι η σχετική ελαστικότητα της αρχικής διαδικασίας προσλήψεων αλλά και η ύπαρξη στην αγορά εργασίας «σκάρτου» εργατικού δυναμικού που είχαν απορρίψει οι μεγάλες επιχειρήσεις της περιοχής, την περίοδο της επταετίας εκμεταλλευόμενες την αδράνεια της εργατικής νομοθεσίας, είχαν αυξήσει την επικινδυνότητα της αρχικής επάνδρωσης, με αποτέλεσμα αρχικά να διαμορφωθούν αρνητικές συμπεριφορές από ένα μέρος του προσωπικού. Η πολιτική της διεύθυνσης δε στράφηκε με έμφαση προς τη διαμόρφωση συνθηκών αφομοίωσης αυτού του τμήματος

του εργατικού δυναμικού, αλλά αντίθετα κάνοντας χρήση των δυνατοτήτων που της παρείχε το ευρύτερο πολιτικο-νομοθετικό πλαίσιο και σε συνάφεια με το εργοστασιακό καθεστώς που διαμορφώνονταν, επιχείρησε άμεσα να απαλλαγεί απ'αυτούς του εργαζόμενους, μέσο των απολύσεων. Έτσι την περίοδο αυτή πραγματοποιήθηκαν περισσότερες από τριάντα απολύσεις, μέγεθος που αντιστοιχεί τουλάχιστον στο 60% των απολύσεων που πραγματοποιήθηκαν στη διάρκεια μίας δεκαετίας, κυρίως για λόγους όπως, η αδυναμία προσαρμογής στο παραγωγικό σύστημα και στα εργασιακά καθήκοντα, οι απουσίες, η περιορισμένη εργασιακή απόδοση αλλά και η συνδικαλιστική δραστηριότητα²⁰³.

Είναι φανερό ότι εκείνη την περίοδο, η διεύθυνση επιχειρώντας να συγκροτήσει αρχικά ένα δεσποτικό εργοστασιακό καθεστώς, με έμφαση στην πειθαρχία και στην ελεγχόμενη συνδικαλιστική δράση, χρησιμοποίησε τις απολύσεις τόσο για να απαλλαγεί από το εργατικό δυναμικό που του δημιουργούσε τα περισσότερα προβλήματα όσο αφορά αυτές τις δύο διαστάσεις, αλλά ταυτόχρονα και για να δημιουργήσει ένα κλίμα απόλυτης διευθυντικής κυριαρχίας και εργατικής αβεβαιότητας.

Καθώς όμως μετά το 1981 ένα ανεξάρτητο συνδικάτο άρχισε να ανδρώνεται αξιοποιώντας την ευνοϊκή πολιτικο-κοινωνική συγκυρία και τη μαζική εργατική στήριξη, η διεύθυνση άρχισε να ανασκευάζει τη συγκεκριμένη πολιτική της, και να περιορίζει τις ακραίες εκφράσεις της²⁰⁴, αξιολογώντας τόσο την ευρύτερη αρνητική συγκυρία, την ανάπτυξη του συνδικάτου αλλά και τις συνέπειες μίας εκτεταμένης σύγκρουσης γύρω από την ασφάλεια της απασχόλησης. Το καλοκαίρι του 1983 αποτέλεσε ορόσημο αυτής της εξέλιξης, καθώς έγινε η μεγαλύτερη εργατική κινητοποίηση²⁰⁵ στην ιστορία του εργοστασίου, για την επαναπρόσληψη ενενήντα (90) συμβασιούχων εργαζόμενων, οδηγώντας σε σημαντικές απώλειες παραγωγής και καθιστώντας σαφές στη διεύθυνση την αναγκαιότητα αναπροσαρμογής της πολιτικής της.

Από την περίοδο αυτή, καθώς η διεύθυνση άρχισε να κινείται πλέον προς τη διαμόρφωση ενός περισσότερο ηγεμονικού εργοστασιακού καθεστώτος, επιχείρησε να αναδείξει και να ενσωματώσει στην ιδεολογία της και στις στρατηγικές της, ένα βασικό στοιχείο του ιαπωνικού management, τη μονιμότητα-ασφάλεια της απασχόλησης. Σαν συνθήκη αλλά και αποτέλεσμα της αλλαγής στη γενική διευθυντική στρατηγική, η εταιρεία αυτοδεσμεύθηκε να προσφέρει στο προσωπικό της, μονιμότητα στην απασχόλησή τους. Η μονιμότητα αυτή ήταν συνυφασμένη με τρεις σημαντικές συνθήκες, που εξασφάλιζαν στην εταιρεία ένα ελάχιστο επίπεδο ευλυγισίας για να ανταποκριθεί στις αυξομειώσεις της αγοράς, με δεδομένη και την άμεση εξάρτηση της παραγωγής της από το μέγεθος της απασχόλησης. Σε περίπτωση λοιπόν μείωσης της παραγωγής η εταιρεία αναλάμβανε τη δέσμευση να μην απολύσει κανέναν εργαζόμενο, προτιμώντας σε ακραίες περιπτώσεις τη λύση της μαζικής διαθεσιμότητας. Η περίπτωση μικρής και ασταθούς αύξησης της παραγωγής ή έκτακτων αναγκών²⁰⁶,

²⁰³ Όπως η μαζική απόλυση της προσωρινής διοίκησης του συνδικαλιστικού οργάνου.

²⁰⁴ Έχοντας ήδη αποβάλει ένα μεγάλο τμήμα του προσωπικού που διαμόρφωνε μία "αποκλίνουσα" εργασιακή συμπεριφορά.

²⁰⁵ Οι εργατικές κινητοποιήσεις διαδραματίστηκαν σε μια χρονική περίοδο 2-3 μηνών και περιελάμβαναν στάσεις εργασίας και 24ωρες και 48ώρες απεργίες.

²⁰⁶ Ελάχιστες από τις έκτακτες ανάγκες αλλά κυρίως αυτές που αφορούσαν μηχανολογικές κατασκευές ανατίθονταν σε εργολαβικές εταιρείες. Στα πλαίσια του εργοστασιακού χώρου η εργολαβική εργασία ήταν ασήμαντη.

επιδιώκονταν να καλυφθεί από τις υπερωρίες του προσωπικού, μέσα από συναινετικές διαδικασίες και επιπρόσθετη αμοιβή²⁰⁷. Ενώ τέλος, η πιο συνηθισμένη περίπτωση με βάση τις ιδιομορφίες της ελληνικής αγοράς αυτοκινήτου, της σημαντικής δηλαδή αύξησης της παραγωγής για την οποία υπήρχαν επιφυλάξεις ότι δεν ήταν μόνιμη²⁰⁸, αντιμετωπιζόνταν με μαζικές προσλήψεις εργαζόμενων με συμβάσεις ορισμένου χρόνου.

«Πάντα, όπου υπάρχει ισόβια απασχόληση, οι συμβάσεις ορισμένου χρόνου είναι το αναγκαίο συμπλήρωμα. Για να μπορέσεις να προσφέρεις σε μία μεγάλη μερίδα εργαζομένων σου μόνιμη απασχόληση, πρέπει να έχεις την ευελιξία να προσλαμβάνεις άτομα με συμβάσεις, για να μπορέσεις να καλύψεις προσωρινές αυξημένες ανάγκες της αγοράς.»²⁰⁹

Σ'αυτήν την περίπτωση, από το 1983 και μετά, η διεύθυνση κοινοποιούσε στο συνδικάτο την απόφαση της για πρόσληψη συμβασιούχων ορισμένου χρόνου, όταν η ζήτηση στην αγορά διαμορφώνονταν επιτακτική. Οι εργαζόμενοι μέσα από τη Γ.Σ του συνδικάτου δεν είχαν συνήθως άλλη επιλογή από την έγκριση μίας τέτοιας διευθυντικής απόφασης, ενώ το Δ.Σ του συνδικάτου επεδίωκε πάντα στη λήξη των συμβάσεων τη μονιμοποίηση ενός μικρού ποσοστού τους, για διάφορους λόγους.

Η οργανωμένη αυτή πολιτική της ισόβιας απασχόλησης, που υιοθετήθηκε από τις πρακτικές των μεγάλων ιαπωνικών εταιρειών, απέβλεπε σε μία σειρά από διευθυντικούς στόχους. Έχοντας αποφασίσει η εταιρεία να κινηθεί προς ένα περισσότερο ηγεμονικό εργοστασιακό καθεστώς και αναγνωρίζοντας την κεντρικότητα του ρόλου της εργασίας στην παραγωγικότητα και την ποιότητα και άρα στην ανταγωνιστικότητα της εταιρείας, θεώρησαν προτεραιότητα την εξασφάλιση της μεγαλύτερης δυνατής ασφάλειας στην απασχόληση του εργατικού δυναμικού της. Παρά το γεγονός ότι η διεύθυνση δεν είχε να αντιμετωπίσει μία υψηλή εργατική κινητικότητα²¹⁰, συγκρότησε μία τέτοια πρακτική ασφάλειας της απασχόλησης, στην προσπάθεια της να εξασφαλίσει τη δέσμευση και αφομοίωση του εργατικού της δυναμικού, συμβάλλοντας στην ανάπτυξη της εργατικής συναίνεσης σ'όλους του χώρους της εργασιακής διαδικασίας. Εξασφαλίζοντας την ασφάλεια της απασχόλησης στο μεγαλύτερο μέρος του εργατοτεχνικού προσωπικού της, η διεύθυνση θεωρούσε ότι διαμόρφωνε το κατάλληλο υπόβαθρο για να λειτουργήσουν και να αποδώσουν οι

²⁰⁷ Οπότε αυτή η πρακτική ήταν αναγκαία, καταρτιζόνταν ένα σχέδιο σε συνεργασία με το Συνδικάτο, για εργασία τα Σάββατα και υπερωρίες στη διάρκεια των υπόλοιπων ημερών, το οποίο ψηφίζονταν από τη Γ.Συνέλευση των εργαζόμενων, ενώ οι απολαβές των εργαζόμενων ήταν πάνω από τα νόμιμα επίπεδα της υπερωριακής αμοιβής.

²⁰⁸ Για παράδειγμα την περίοδο της "απόσυρσης".

²⁰⁹ Δ/ντής Προσωπικού, Βόλος 5/2/1992.

²¹⁰ Η ιαπωνική πρακτική της «ισόβιας απασχόλησης» συγκοπήθηκε σαν μία διευθυντική στρατηγική αντιμετώπισης της υψηλής εργατικής κινητικότητας, αλλά και σαν μία συνδικαλιστική και εργατική απαίτηση και διεκδίκηση για την ασφάλεια της απασχόλησης στη μεταπολεμική περίοδο. Παράλληλα μία σειρά ακόμα από παράγοντες μπορούμε να θεωρήσουμε ότι συνέβαλαν στη διαμόρφωσή της, όπως το ιδιαίτερο μισθολογικό σύστημα με την έμφαση στην ηλικία και την αρχαιότητα, αλλά και τα νομοθετήματα των Αμερικάνικων Δυνάμεων Κατοχής που κατέστησαν τις μεταπολεμικές απολύσεις ιδιαίτερα δύσκολες και με σημαντικό κόστος. Τέλος δεν πρέπει να αγνοήσουμε τη σημασία και τον ρόλο κάποιων παραδοσιακών στοιχείων και αξιών της ιαπωνικής κοινωνίας.

συναινετικές διαστάσεις των νέων πρακτικών της στον τεχνικό καταμερισμό της εργασίας και στη δομή του ελέγχου.

Η διευθυντική αυτή επιλογή δε θα πρέπει ωστόσο να αγνοούμε ότι πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια των ορίων που έθεσε η συνδικαλιστική δράση γύρω από την ασφάλεια της απασχόλησης στο πρώτο ήμισυ της δεκαετίας του 1980. Πράγματι, η ανάπτυξη και η δράση του συνδικάτου κατέστησε σαφές ότι δεν ήταν διατεθειμένο να δεχτεί την ανάπτυξη της εργατικής ανασφάλειας ως προς την απασχόληση. Ο Δ/ντής Προσωπικού είναι για μία ακόμα φορά εύγλωττος:

«Δεν έχει νόημα να κάνεις συχνότερα χρήση αυτού του μέσου, της απόλυσης, δεδομένου ότι και εσύ δεν το επιθυμείς, γιατί δημιουργεί ανασφάλεια στο προσωπικό και εσύ με την ισόβια απασχόληση αποσκοπείς στην ασφάλεια, και από την άλλη μεριά δεν μπορείς, γιατί και το σωματείο δεν είναι διατεθειμένο να δεχτεί τέτοιες καταστάσεις και καλώς για εμένα.»²¹¹

Ήταν φανερό επομένως ότι η διεύθυνση προκειμένου να αποφύγει μία συνεχή σύγκρουση με το συνδικάτο, με όλες τις δυσμενείς συνέπειες στην παραγωγή, την ποιότητα αλλά και τη συγκρότηση του ηγεμονικού εργοστασιακού καθεστώτος και με αμφίβολα αποτελέσματα, αφού ήδη στη σύγκρουση του 1983 είχε αναγκαστεί να ξαναπροσλάβει το μεγαλύτερο μέρος των συμβασιούχων, οδηγήθηκε σε μία αναπροσαρμογή της σχετικής της στρατηγικής. Ωστόσο αντί να υιοθετήσει μία παθητική τυπική ή άτυπη αποδοχή της εργατικής ασφάλειας κάτω από τη συνδικαλιστική πίεση, η διεύθυνση επιχείρησε να μετατρέψει αυτόν τον περιορισμό σε στρατηγικό πλαισιόνημα, με μία επιθετική προσπάθεια ενσωμάτωσης και ανάδειξης της ασφάλειας της απασχόλησης σε βασικό στοιχείο της πολιτικής της. Πράγματι, η ασφάλεια της απασχόλησης ενσωματώθηκε στην ιδεολογία της διεύθυνσης και παρουσιάστηκε σαν βασική διάσταση των πολιτικών της, τόσο στη συγκρότηση της δημόσιας εικόνας της όσο και ως προς τους εργαζόμενους. Το κοινωνικό και πρωτοπόρο «πρόσωπο» της εταιρείας σχετίζονταν αλλά και στηρίζονταν στην ασφάλεια της απασχόλησης, ενώ η Διεύθυνση μπορούσε με περηφάνεια να δηλώνει στη συγκέντρωση των νεο-προσλαμβανόμενων ότι θα «πάρουν σύνταξη από την εταιρεία».

Η επιθετική αυτή προσαρμογή της διευθυντικής πολιτικής εκτός του ότι στόχευε να στερήσει από το συνδικάτο μία σημαντική διάσταση παρέμβασης και ανάδειξης του ρόλου του, και ταυτόχρονα απέβλεπε να διαμορφώσει το υπόβαθρο για τη διεύρυνση της δέσμευσης και της συναίνεσης των εργαζόμενων, παράλληλα στόχευε να διαχειριστεί με αποτελεσματικό τρόπο ένα σημαντικό σημείο τριβής. Με δεδομένη τη φύση της συγκεκριμένης παραγωγικής διαδικασίας ήταν σαφές ότι οποιαδήποτε αυξομείωση της ζήτησης στην αγορά είχε σημαντικές και άμεσες επιπτώσεις στο επίπεδο της απασχόλησης. Η πρώτη προσπάθεια να απομακρυνθεί ένα μέρος του προσωπικού της που είχε προσλάβει περιστασιακά για να καλύψει αναγκαιότητες της ζήτησης, όχι μόνο ήταν αποτυχημένη αλλά οδήγησε και στη μεγάλη απεργία του 1983. Η διεύθυνση θεώρησε ότι το σχήμα της ισόβιας απασχόλησης θα μπορούσε εκτός των άλλων, να συμβάλει άμεσα στη διαχείριση ενός μόνιμου σημείου σύγκρουσης και τριβής, καθώς συνέδεσε τη μονιμότητα ενός μεγάλου τμήματος του προσωπικού της, με τη θεσμοθέτηση της ύπαρξης συμβασιούχων εργαζόμενων, ανάλογα με τις παραγωγικές ανάγκες. Η συγκρότηση πλέον ενός εργατικού δυναμικού που θα αποτελούνταν κατά περίπτωση από μόνιμους και συμβασιούχους εργαζόμενους ήταν πλέον εφικτή ενώ η

²¹¹ Δ/ντής Προσωπικού, Βόλος 10/3/1991.

απομάκρυνση των συμβασιούχων, που έφτασαν σε κάποιες περιπτώσεις και το 20% του συνολικού εργατικού δυναμικού, ήταν πλέον αποτελεσματικότερη τόσο άμεσα μέσα από αυτήν τη σύνδεση όσο και έμμεσα με την ανάπτυξη ενός πιο συναινετικού εργοστασιακού καθεστώτος.

Η κατάτμηση του εργατικού δυναμικού, σε μόνιμους και συμβασιούχους εργαζόμενους, αν και εισήχθη για να αντιμετωπίσει αντικειμενικές παραγωγικές ανάγκες και προκειμένου να καταστήσει δυνατή τη συγκρότηση μίας πρακτικής «ισόβιας απασχόλησης», είχε σημαντικές επιπτώσεις και στις σχέσεις ελέγχου. Καταρχήν η παραπάνω κατάτμηση ήταν φυσικό να αποδυναμώνει σε επίπεδο συνειδήσης τη δημιουργία μίας κοινής εργατικής αντίληψης αλλά και συνδικαλιστικής δράσης. Οι συμβασιούχοι εργαζόμενοι ανέπτυσαν μία ιδιαίτερα συγκαταβατική εργασιακή συμπεριφορά και δεν συμμετείχαν στις συνδικαλιστικές δραστηριότητες και κινητοποιήσεις, προσδοκώντας να βελτιώσουν την προσωπική τους εικόνα στην διεύθυνση και έτσι τις πιθανότητές τους να μετακινηθούν στο μόνιμο προσωπικό. Η συχνή πρακτική μονιμοποίησης συμβασιούχων ανάλογα της ανάγκης απασχόλησης αλλά και της εξέτασης της εργασιακής τους συμπεριφοράς για μία τέτοια μετακίνηση, ενίσχυαν αυτές τις τάσεις.

Η πολιτική της «μόνιμης απασχόλησης» αν και αναπτύχθηκε στις συγκεκριμένες συγκυρίες και απέβλεπε στους παραπάνω διευθυντικούς στόχους, δε θα πρέπει να αγνοήσουμε ότι παρήγαγε κάποιες ακαμψίες όσο αφορά τη διαχείριση του εργατικού δυναμικού. Αν και την έλλειψη ευλυγισίας όσον αφορά το επίπεδο της απασχόλησης, η διεύθυνση επιχείρησε να την αντιμετωπίσει κυρίως με την είσοδο των συμβασιούχων και την κατάτμηση του εργατικού δυναμικού, τα υψηλά επίπεδα ασφάλειας της απασχόλησης των μόνιμων εργαζόμενων που ενδέχεται να περιόριζαν τις δυνατότητες της διεύθυνσης για αποτελεσματική παρακίνηση και κατεύθυνση της εργασίας επιχειρήθηκαν να οροθετηθούν με την εγκαθίδρυση μίας τυπικής διαδικασίας απολύσεων για συγκεκριμένους λόγους.

Η διεύθυνση αυτοδεσμευόμενη για ισόβια απασχόληση, σήμαινε καταρχήν ότι στερούσε τη δυνατότητα από οποιοδήποτε προϊστάμενο να απολύσει ή να προτείνει την απόλυση εργαζόμενου για εργασιακούς λόγους. Προκειμένου όμως να αντιμετωπίσει ακραίες περιπτώσεις αρνητικής συμπεριφοράς, μία τυπική διαδικασία απολύσεων συγκροτήθηκε. Για λόγους όπως, η κλοπή υλικών, σκόπιμη καταστροφή περιουσιακών στοιχείων της εταιρείας, ο αυξημένος και συνεχής απουσιασμός, αλλά και ποινικά αδικήματα εκτός εργοστασιακού χώρου, συντάσσονται αναφορές και προτάσεις απόλυσης από τους Εργοδηγούς και τους Προϊσταμένους Τμημάτων, οι οποίες και μεταβιβάζονται στο Γραφείο Προσωπικού. Με βαρύνουσα τη θέση του Δ/ντή Προσωπικού για τη σοβαρότητα του παραπτώματος, υιοθετούνται ή όχι οι προτάσεις των Τμημάτων, και ενημερώνεται το Συνδικαλιστικό όργανο των εργαζόμενων. Στις περιπτώσεις των ποινικών αδικημάτων²¹² και του συνεχόμενου απουσιασμού, το Συνδικάτο δεν επιθυμεί να στηρίζει αυτές τις αποκλίνουσες συμπεριφορές, οπότε η απόφαση της απόλυσης είναι δεδομένη. Από την περίοδο της εγκαθίδρυσης της πολιτικής της μόνιμης απασχόλησης και σ'ένα διάστημα 7-8 ετών μέσο αυτής της διαδικασίας και γι'αυτούς τους λόγους απολύθηκαν περίπου 20 εργαζόμενοι, μέγεθος που αντιπροσωπεύει το 40% των συνολικών απολύσεων.

Συνοψίζοντας νομίζω ότι καταστήσαμε σαφές, ότι την περίοδο επάνδρωσης και αρχικής λειτουργίας της παραγωγικής μονάδας, η διεύθυνση στις προσπάθειες της να συγκροτήσει ένα δεσποτικό εργοστασιακό καθεστώς αλλά και για να απαλλαγεί από το «προβληματικό» εργατικό δυναμικό, χρησιμοποίησε τις απολύσεις και την ανασφάλεια

²¹² Τόσο εντός όσο και εκτός του εργοστασιακού χώρου.

της απασχόλησης, εστιάζοντας στην πειθαρχία και την ελεγχόμενη συνδικαλιστική δράση. Καθώς όμως η ευρύτερη πολιτικό-κοινωνική συγκυρία άρχισε να διαφοροποιείται ενισχύοντας την ανάπτυξη του συνδικάτου αλλά και τις τάσεις για έναν ανασχεδιασμό της γενικής διευθυντικής στρατηγικής, υιοθετήθηκε η πρακτική της «μόνιμης απασχόλησης», προκειμένου να ενισχυθεί η δέσμευση και η αφομοίωση του εργατικού δυναμικού, να αναπτυχθεί ένα αποτελεσματικό και συμβατό υπόβαθρο με τη λειτουργία των συναινετικών πρακτικών και να περιοριστούν τα σημεία τριβής με το συνδικάτο όσον αφορά τα επίπεδα απασχόλησης. Ωστόσο η εργασιακή ασφάλεια προκειμένου να περιορίσει την ακαμψία που δημιουργούσε στο επίπεδο της απασχόλησης και τους περιορισμούς στη διευθυντική κατεύθυνση και παρακίνηση, περιορίστηκε σ'ένα ένα τμήμα των εργαζόμενων και είχε ισχύ εφόσον η εργασιακή τους συμπεριφορά δεν αποκτούσε ακραία επιζήμιες, για την εταιρεία, μορφές.

4.5. Η Εξάρτηση και οι Εργατικές Πρακτικές.

Σε άμεση σχέση και αλληλεπίδραση με το Νεο-Τεϋλοριστικό σχεδιασμό των θέσεων εργασίας, τη μερική γραφειοκρατικοποίηση της δομής του ελέγχου και τις εξελίξεις στον χώρο του εργοστασιακού καθεστώτος²¹³, η διεύθυνση προσπάθησε να οργανώσει τη σχέση απασχόλησης.

Την πρώτη περίοδο που διήρκεσε μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του '80²¹⁴, στα πλαίσια ενός δεσποτικού εργοστασιακού καθεστώτος και μίας οργάνωσης εργασίας που χαρακτηρίζονταν από έναν αυξημένο κατακερματισμό, περιορισμένη τυποποίηση, έντονα προσωπικές δομές κατεύθυνσης και επίβλεψης, από τις λειτουργίες ανταγωνισμού και διαφοροποίησης των συστημάτων αξιολόγησης και μισθοδοσίας και την επιβολή μίας αυστηρής πειθαρχίας, η διεύθυνση επιχείρησε να συγκροτήσει τη σχέση απασχόλησης με μία διαδικασία πρόσληψης που να εστιάζει στην εξασφάλιση ενός εξαρτημένου εργατικού δυναμικού, αδιαφόρησε ουσιαστικά για τις δυνατότητες εκπαίδευσης και εξέλιξης της εργασίας στα πλαίσια της παραγωγικής μονάδας, και προσπάθησε μέσα από τις απολύσεις και την εργατική αβεβαιότητα που εγκαθίδρυσε να εξασφαλίσει την πειθαρχική δράση και να απαλλαγεί από το «προβληματικό προσωπικό». Η εξάρτηση της εργασίας που δομήθηκε από αυτήν τη σχέση απασχόλησης, στηρίζονταν εκείνη την περίοδο

α) στη σημαντική διαθεσιμότητα εργασίας που είχε διαμορφωθεί από το επίπεδο ανεργίας, την εικόνα της εταιρείας στην τοπική αγορά εργασίας και τις διευθυντικές προσπάθειες διαμόρφωσης και ελέγχου αυτής της αγοράς,

β) στη διαδικασία επιλογής προσωπικού και στα κριτήρια που είχαν τεθεί για να εξασφαλίζουν ένα εργατικό δυναμικό με ατομικά-οικογενειακά χαρακτηριστικά και εργασιακά - εισοδηματικά στοιχεία που εγγυούνταν τη μεγιστοποίηση της εξάρτησης που εξασφάλιζε η διαθεσιμότητα εργασίας, και

γ) στην περιορισμένη ικανότητα των εργαζόμενων να οργανωθούν αποτελεσματικά εκείνη την περίοδο.

Καθώς όμως οι αλλαγές στην αγορά και στις ευρύτερες κοινωνικο-πολιτικές συνθήκες διαμόρφωναν μία δυναμική αλλαγή του εργοστασιακού καθεστώτος, οι

²¹³ Που διαμεσολαβεί και τη δράση της κοινωνικο-οικονομικής δυναμικής στις σχέσεις εργασίας.

²¹⁴ Συγκεκριμένα από το τέλος του 1983 και αρχές του 1984 άρχισε να διαμορφώνεται μία τάση διαφοροποίησης.

διευθυντικές στρατηγικές άρχισαν να αναπροσανατολίζονται προκειμένου να αντιμετωπίσουν τις νέες συνθήκες αλλά και τις αντιφάσεις των αρχικών πρακτικών τους που γίνονταν ιδιαίτερα εμφανείς και αναποτελεσματικές στο νέο πλαίσιο. Έτσι καθώς ο τεχνικός καταμερισμός της εργασίας εκτός από τον αυξημένο κατακερματισμό των εργασιακών καθηκόντων άρχισε να αποκτά μία λεπτομερή και αυστηρή τυποποίηση και να ενσωματώνει στοιχεία «υπεύθυνης αυτονομίας», ενώ παράλληλα η δομή του ελέγχου χαρακτηριζόταν από μία γραφειοκρατική κατεύθυνση και επίβλεψη, από τη αδυναμία να εγκαθιδρύσει πλέον τον ανταγωνισμό και την διαφοροποίηση μέσα από τα συστήματα αξιολόγησης και μισθοδοσίας και από μία ελαστικότερη πειθαρχική διαδικασία, στα πλαίσια της σχέσης απασχόλησης και σε αρμονία με το «πνεύμα» των παραπάνω αλλαγών είχε ξεκινήσει μία διαδικασία μετασχηματισμού. Διατηρώντας τη διαδικασία της πρόσληψης ουσιαστικά αμετάβλητη, η διεύθυνση άρχισε να αποδίδει όλο και μεγαλύτερη έμφαση στην ανάπτυξη και εξέλιξη της εργατικής δύναμης στα πλαίσια της οργάνωσης και των εσωτερικών αγορών εργασίας και στη συγκρότηση ενός πλαισίου ασφάλειας και δέσμευσης της εργασίας.

Αν και η αβεβαιότητα της εργασίας για την ατομική της απασχόληση, έδινε σταδιακά τη θέση της σε μία αναγνωρισμένη και εγγυημένη ασφάλειά της που συνδυάζονταν περιστασιακά μόνο με μία συλλογική ανασφάλεια για την επιβίωση της μονάδας, η νέα σχέση απασχόλησης που διαμορφώθηκε συνέχισε να παράγει και να οργανώνει την εξάρτηση και τη δέσμευση της εργασίας. Έτσι η διαθεσιμότητα της εργασίας είχε διευρυνθεί αυτήν την περίοδο, κυρίως εξαιτίας της σημαντικής αύξησης της ανεργίας, που συνέχισε να συνυπάρχει με μία ακόμα καλύτερη εικόνα της εταιρείας στην τοπική αγορά εργασίας, αλλά και με τις προσπάθειες της για τον έλεγχο επί μέρους τμημάτων της. Ταυτόχρονα οι πολιτικές πρόσληψης παρέμεναν αμετάβλητες, εστιάζοντας με έμφαση σ'ένα εργατικό δυναμικό που χαρακτηριζόταν από ατομικά-κοινωνικά-εισοδηματικά στοιχεία που θα μπορούσαν να μεγιστοποιήσουν την εξάρτησή του από την εταιρεία. Τέλος, αν και η οργάνωση των εργαζόμενων αναπτύχθηκε και έγινε περισσότερο αποτελεσματική αυτήν την περίοδο, θα πρέπει να σημειώσουμε ότι εστίασε με αποτελεσματικότητα στη συγκρότηση της ασφάλειας της απασχόλησης αλλά όχι στην ελαχιστοποίηση της εξάρτησης της εργασίας από τη συγκεκριμένη απασχόληση.

Τα δεδομένα αυτά οδήγησαν σε μία διεύρυνση της εξάρτησης της εργασίας από τη συγκεκριμένη απασχόληση, που οφείλονταν κυρίως στις αλλαγές της αγοράς εργασίας, και σε μία ταυτόχρονη κίνηση συγκρότησης της ασφάλειάς της που οφείλονταν κυρίως σε αλλαγές του εργοστασιακού καθεστώτος και των εσωτερικών αγορών εργασίας. Η παράλληλη ανάπτυξη της εξάρτησης από μία ασφαλή απασχόληση, δημιουργούσε σημαντικές προϋποθέσεις για τη δέσμευση της εργασίας, γεγονός που μερικά επιχείρησε να αξιοποιήσει και να αναπτύξει παραπέρα η διευθυντική στρατηγική μέσα από τις οργανωτικές δομές της εκπαίδευσης και των προαγωγών.

Έτσι από την περίοδο της υψηλής κινητικότητας του εργατικού δυναμικού, η παραγωγική μονάδα από τα μέσα της δεκαετίας του 1980 πέρασε σε μία κατάσταση χαμηλής εναλλαγής που κυμαίνονταν μεταξύ του 2-3% του συνόλου του προσωπικού. Η εναλλαγή αυτή οφείλονταν σε οικιοθελείς αποχωρήσεις ανειδίκευτων συναρμολογητών που είχαν εξασφαλίσει κάποια θέση στον ευρύτερο δημόσιο τομέα ή είχαν ενταχθεί στην αυτο-απασχόληση. Το επίπεδο αυτής της εναλλαγής του προσωπικού, δε δημιουργούσε κανένα ουσιαστικό πρόβλημα στη διεύθυνση της παραγωγικής μονάδας, τόσο γιατί το μέγεθος του θεωρούνταν ιδιαίτερα χαμηλό για τέτοιου είδους παραγωγική διαδικασία αλλά και διότι αφορούσε κυρίως μία κατηγορία εργαζόμενων που και διαθέσιμη ήταν στην αγορά εργασίας και περιορισμένη ήταν η

διάρκεια της αναγκαίας εκπαίδευσής της. Οι συνθήκες αυτές καταστούσαν σαφή την αποτελεσματικότητα των διευθυντικών πολιτικών για την ελαχιστοποίηση της εξάρτησης από την εργασία και την ταυτόχρονη μεγιστοποίηση της εξάρτησης της εργασίας από τη συγκεκριμένη παραγωγική μονάδα.

Αν όμως ο δείκτης της εναλλαγής του προσωπικού και η εξέλιξή του, αντικατοπτρίζει σε κάποιο βαθμό το επίπεδο της εξάρτησης της εργασίας από τη συγκεκριμένη απασχόληση, ο δείκτης του απουσιασμού θα μπορούσε ενδεικτικά να μας παρουσιάσει το επίπεδο της δέσμευσης της εργασίας, με δεδομένη και την έμφαση που απέδιδε η διεύθυνση στην ελαχιστοποίηση του εξαιτίας των δυσλειτουργιών που δημιουργούσε στην παραγωγική διαδικασία. Με βάση αυτήν την υπόθεση, μόλις τα τελευταία χρόνια και συγκεκριμένα το διάστημα 1988-1991 η δέσμευση της εργασίας εμφανίζει τάσεις διεύρυνσης με αποκορύφωμα το 1990-1991 όταν ο απουσιασμός ήταν της τάξης του 4-4,5% ετησίως, ενώ η περίοδο όπου η δέσμευση της εργασίας είχε υπονομευθεί σημαντικά ήταν το μεταβατικό χρονικό διάστημα μεταξύ των δύο τύπων εργοστασιακών καθεστώτων δηλαδή από το 1985-1987 όταν ο απουσιασμός έφτασε στο ζενίθ του με ένα μέγεθος 7-8% ετησίως. Είναι φανερό επομένως ότι αν και η εξάρτηση της εργασίας διευρύνονταν σταδιακά όλη αυτήν τη δεκαετία, η διεύθυνση αδυνατούσε να την μετατρέψει σε δέσμευση και αφομοίωση της εργασίας. Αυτό έγινε μόλις τα τελευταία χρόνια όταν πλέον είχε συγκροτηθεί ένα αρκετά συναινετικό εργοστασιακό καθεστώς, ενώ αντίθετα στη διαδικασία μετάβασης σ' αυτό, είναι χαρακτηριστικά τα υψηλά ποσοστά απουσιασμού.

Οι εργαζόμενοι που εμπλέκονταν σ' αυτό το πλέγμα σχέσεων εξάρτησης και δέσμευσης δεν είχαν και πολλές δυνατότητες τυπικής ή άτυπης αντίστασης. Η κυρίαρχη εργατική δυνατότητα που αναπτύχθηκε ήταν η πρακτική της πολυ-απασχόλησης, καθώς αν και ήταν κατεξοχήν μία προσπάθεια διεύρυνσης του εργατικού εισοδήματος, αυτή επιτυγχάνονταν μόνο με την εξασφάλιση παράλληλων εργασιών και άρα εξ' ορισμού περιόριζε την εξάρτηση του εργαζόμενου από μία εισοδηματική πηγή, ενώ ταυτόχρονα τον εισήγαγε και σ' ένα νέο πλαίσιο απασχόλησης και πληροφόρησης που μπορούσε να αποτελέσει σημείο εκκίνησης για μία νέα επαγγελματική εξέλιξη.

Η πολυ-απασχόληση των εργαζόμενων συνέβαλε αναμφισβήτητα στον περιορισμό της εξάρτησης και της δέσμευσης της εργασίας από τη συγκεκριμένη κύρια απασχόληση, γεγονός που αντανακλώνταν όχι τόσο στο μέγεθος της εναλλαγής όσο στη μείωση της αφομοίωσης του συγκεκριμένου τμήματος του εργατικού δυναμικού. Η διεύθυνση ήταν γνώστης της ανασταλτικής δράσης που ασκούσε η δεύτερη απασχόληση στο εργατικό ενδιαφέρον για μισθολογική και ιεραρχική εξέλιξη στα πλαίσια της οργάνωσης και του τι αυτό συνεπάγονταν. Η δέσμευση του εργατικού δυναμικού υπονομεύονταν, περιορίζοντας την απόδοση της εργασίας μόλις στα ελάχιστα αναγκαία επίπεδα, με χαρακτηριστικότερες περιπτώσεις, την περιορισμένη ανταπόκριση στη διευθυντική απαίτηση για υπερωριακή εργασία στα πλαίσια έκτακτων παραγωγικών καταστάσεων και τις περισσότερες απουσίες στις οποίες οδηγούνταν αυτό το τμήμα του εργατικού δυναμικού προκειμένου να ανταποκριθεί στις πρόσθετες επαγγελματικές του υποχρεώσεις²¹⁵.

Αν και η διεύθυνση προσπάθησε ήδη από τη διαδικασία επιλογής να περιορίσει την πρακτική της πολυ-απασχόλησης, τα αποτελέσματα των προσπαθειών της ήταν μάλλον περιορισμένα, καθώς κατά τις εκτιμήσεις της, το 15-16% του συνολικού εργατικού δυναμικού ασκούσε μία συστηματική δεύτερη απασχόληση εκτός αγροτικού τομέα, ενώ τουλάχιστον το 20% του συνόλου απασχολούνταν εποχιακά σε γεωργικές

²¹⁵ Είναι χαρακτηριστικό ότι ο απουσιασμός διευρύνονταν κυρίως το καλοκαίρι όταν η αγροτική παραγωγή διέπονταν από μία ένταση εργασίας.

τους ιδιοκτησίες. Τόσο η πολιτική των συστάσεων κατά τη διαδικασία των προσλήψεων, όσο και η συστηματική εργατική απόκρυψη αυτών των στοιχείων, με την ταυτόχρονη διεύρυνση αυτού του μεγέθους κατά τη διάρκεια της απασχόλησης και μετά την πρόσληψη, επέτρεψαν σ'ένα σημαντικό τμήμα του εργατικού δυναμικού που ξεπερνούσε το 30% να ασκεί και μία δεύτερη εργασία, παρά τις αντίθετες προσπάθειες της διεύθυνσης και με σημαντικές αρνητικές συνέπειες κυρίως όσο αφορά τη δέσμευση και αφομοίωση τους από την οργάνωση.

Εκτός από αυτήν την εργατική πρακτική περιορισμού της εργατικής εξάρτησης και δέσμευσης, σε δύο συγκεκριμένες κατηγορίες εργαζόμενων αυτή των ειδικευμένων και των στελεγχών της Λειτουργικής Διεύθυνσης, παρατηρήθηκαν άτυπες ατομικές πρακτικές που απέβλεπαν στη διεύρυνση της διευθυντικής εξάρτησης από ιδιαίτερες και εξειδικευμένες γνώσεις που επιχειρούνταν να περιχαρακωθούν και να εκφραστούν από μοναδικούς φορείς.

Ήδη έχουμε αναφέρει ότι η διεύθυνση στα πλαίσια του εκπαιδευτικού συστήματος είχε εγκαθιδρύσει μηχανισμούς μεταβίβασης ειδικών τεχνογνωσιών, τόσο για την εμπειρική και τεχνική γνώση που είχαν αποκτήσει οι ειδικευμένοι εργάτες εκτός και εντός της παραγωγικής μονάδας, όσο και για εξειδικευμένες γνώσεις που μπορούσαν να αποκτηθούν μόνο από τη «μαθητεία» στα ιαπωνικά εργοστάσια. Έτσι είτε μέσω της διαδικασίας των διάδοχων καταστάσεων στην πρώτη περίπτωση είτε μέσα από τη διαμόρφωση ενός σχετικού αρχείου στη δεύτερη περίπτωση, η Ανώτερη Διεύθυνση επιχειρούσε να απεξαρτοποιηθεί από τους αρχικούς φορείς αυτής της ιδιαίτερης τεχνογνωσίας διαχέοντας την σε επιλεγμένους εργαζόμενους.

Ωστόσο οι φορείς αυτών των τεχνογνωσιών συχνά έθεταν περιορισμούς στη διαδικασία μεταβίβασης και διάχυσης τους. Για λόγους που σχετίζονταν με την εργατική τεχνική καταξίωση στα πλαίσια μίας άτυπης ιεραρχίας των εργατικών ομάδων, αλλά και για λόγους που περιόριζαν την εργατική αβεβαιότητα όσον αφορά την ιεραρχική και μισθολογική εξέλιξη του εργαζόμενου στα πλαίσια του ανταγωνισμού που συγκροτούσαν οι οργανωτικές δομές, οι φορείς αυτών των εξειδικευμένων τεχνογνωσιών ακολουθούσαν συνήθως την πρακτική της περιορισμένης μεταβίβασης και πολύ σπανιότερα της ολοκληρωτικής απόκρυψης των συγκεκριμένων γνώσεων και τεχνικών.

Έτσι είτε μέσα από την εκπαιδευτική διαδικασία των διάδοχων καταστάσεων είτε μέσα από τα αρχεία καταγραφής των συγκεκριμένων τεχνογνωσιών, οι φορείς αυτών των τεχνικών γνώσεων συνήθως μεταβίβαζαν ένα σημαντικό τμήμα τους, που ήταν ικανό να διαμορφώσει μία ανεκτή αποτελεσματικότητα στη συγκεκριμένη εργασία. Καθώς οι εκπαιδευτικές αυτές διαδικασίες αξιολογούνταν από τους προϊσταμένους των τμημάτων με βάση πάντα τα αποτελέσματα της εργασίας, οι φορείς αυτών των τεχνογνωσιών δεν μπορούσαν παρά να μεταβιβάσουν στους εκπαιδευόμενους τουλάχιστον ένα ελάχιστο αναγκαίο σύνολο πληροφοριών που να εξασφαλίζει αυτήν την αποτελεσματικότητα. Παράλληλα όμως ένα σύνολο από «μυστικά» που αφορούσαν συνήθως ή την αποτελεσματικότερη απόδοση ή την αντιμετώπιση ασυνήθιστων καταστάσεων, αποκρύπτονταν προκειμένου να αποτελούν αντικείμενο παρέμβασης των «εκπαιδευτών» και άρα να εξασφαλίζουν και να διατηρούν την τεχνική τους καταξίωση και τη βεβαιότητα της εξέλιξής τους στις οργανωτικές δομές.

Αν όμως αυτή η άτυπη πρακτική ήταν η πιο συνήθης, καθώς συμβίβαζε, τους στόχους της εκπαιδευτικής διαδικασίας που ήταν να περιοριστεί η διευθυντική εξάρτηση από τους φορείς εξειδικευμένων τεχνογνωσιών, με τις ατομικές σκοπιμότητες αυτών των φορέων που απέβλεπαν στη συγκρότηση και διατήρηση μίας προνομιούχας εργασιακής θέσης, πιο σπάνια παρατηρήθηκαν ακραίες περιπτώσεις περιχαρακώσεως της

εργατικής γνώσης που οδήγησαν σε ρήξη με τη Διεύθυνση. Σε τρεις καταγραμμένες περιπτώσεις τεχνογνωσιών που είχαν προέλθει από εκπαιδευτική μαθητεία στα ιαπωνικά εργοστάσια, οι προϊστάμενοι των τμημάτων αντιμετώπισαν περιπτώσεις απόλυτης ή μερικής περιχαράκωσης των συγκεκριμένων τεχνογνωσιών από τους φορείς της, σε βαθμό που δημιουργούνταν εμφανή προβλήματα αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της παραγωγικής διαδικασίας. Στις δύο περιπτώσεις η κινητοποίηση της Ανώτερης Διεύθυνσης οδήγησε σε μία διευθέτηση με τη μορφή συμβιβασμού καθώς «πείστηκαν ότι (η μεταβίβαση της τεχνογνωσίας) δεν πρόκειται να επηρεάσει την καριέρα τους αλλά το αντίθετο», ενώ στην τρίτη περίπτωση η ρήξη ήταν ολοκληρωτική και ο συγκεκριμένος εργοδηγός οδηγήθηκε σε παραίτηση εκφράζοντας μ'αυτόν τον ακραίο τρόπο τη σπουδαιότητα της τεχνικής καταξίωσης και της επαγγελματικής εξέλιξης στα πλαίσια των εργατικών στρατηγικών και πρακτικών.

Οι πρακτικές αυτές θα πρέπει επομένως να ερμηνευθούν σαν ατομικές προσπάθειες προσαρμογής, είτε σ'ένα κώδικα αξιών (τεχνική καταξίωση) των εργατικών ομάδων, είτε σ'ένα δίκτυο εργατικού ανταγωνισμού που συγκροτούσαν οι οργανωτικές δομές για την εξέλιξη τους στα πλαίσια των εσωτερικών αγορών εργασίας. Ωστόσο αν αυτές οι πρακτικές προσαρμογής απέβλεπαν σε οργανωτικά νομιμοποιημένους στόχους, τα μέσα που χρησιμοποιούσαν αντιβαίνουν σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό με τις αρχές συγκρότησης των εργατικών ομάδων και οργανωτικών συστημάτων όπως της εκπαίδευσης, παρεμποδίζοντας τη διάδοση της τεχνογνωσίας και επιχειρώντας να διευρύνουν τη διευθυντική εξάρτηση από τους εκφραστές και φορείς της περιχαράκωμένης γνώσης. Ανάλογα τώρα το μέγεθος της περιχαράκωσης και τις επιπτώσεις που αυτή είχε στις εσωτερικές σχέσεις των εργατικών ομάδων ή στην αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα της συγκεκριμένης εργασίας, η ομάδα ή η διεύθυνση αντίστοιχα αναλάμβαναν δράση για τη διευθέτηση ή το συμβιβασμό μεταξύ των εμπλεκόμενων συμφερόντων.

Τέλος, στα πλαίσια της σχέσης απασχόλησης, στη συγκεκριμένη περίπτωση, ο πιο προνομακός χώρος ανάπτυξης άτυπων πρακτικών- σχέσεων γύρω από την εξάρτηση, αναδείχθηκε η διαδικασία της πρόσληψης. Το γεγονός ότι το σύστημα της πρόσληψης χαρακτηριζόταν από αρκετά άτυπα στοιχεία, όπως η αναγγελία των κενών θέσεων μέσα από προσωπικούς διαύλους, τα άτυπα δίκτυα πληροφόρησης εργασιακής και εξω-εργασιακής συμπεριφοράς, αλλά κυρίως από τις άτυπες συστάσεις που συνόδευαν το μεγάλο μέρος των υποψηφίων, δημιούργησε τις προϋποθέσεις για την άρθρωση των σχέσεων εξάρτησης με τις άτυπες πρακτικές που αναπτύζονταν γύρω από την πρόσληψη.

Το μεγάλο μέρος των εργαζόμενων το οποίο εξαιτίας της υψηλής διαθεσιμότητας στην αγορά εργασίας, αναγκάστηκε να εμπλακεί στο δίκτυο των συστάσεων προκειμένου να προσληφθεί στην παραγωγική μονάδα, ταυτόχρονα με την πρόσληψη του εισήλθε σ'ένα πλέγμα εξάρτησης και υποχρέωσης. Ενώ όμως γ'αυτούς που προσλήφθηκαν με συστάσεις πολιτικών ή δημόσιων προσώπων η εξάρτηση και η υποχρέωση συνδέονταν με τις πελατειακές σχέσεις του τοπικού πολιτικού συστήματος και δε σχετιζόνταν ουσιαστικά με την εργασιακή συμπεριφορά του εργαζόμενου, στην περίπτωση των προσληφθέντων που σε κάποια φάση της διαδικασίας της πρόσληψης είχαν χρησιμοποιήσει την πληροφόρηση αλλά κυρίως τη σύσταση στελεχών ή εργαζόμενων της εταιρείας, η κατάσταση ήταν διαφορετική. Σ'αυτήν την περίπτωση ο νεο-προσλαμβανόμενος αναλαμβάνει σιωπηλά την ευθύνη και την υποχρέωση να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της διεύθυνσης και της παραγωγικής διαδικασίας, προκειμένου να μην εκθέσει αυτόν που τον συνέστησε. Παράλληλα ο παλιός εργαζόμενος ή στέλεχος που συνέστησε κάποιον υποψήφιο, πέρα από την εργασιακή του συμπεριφορά η οποία θεωρείται κριτήριο της αξιοπιστίας της σύστασής του,

εισέρχεται και ο ίδιος σ'ένα πλέγμα υποχρέωσης ως προς τη διεύθυνση στην περίπτωση που εισακούσει την σύστασή του. Η άρθρωση αυτών των άτυπων σχέσεων υποχρέωσης που διαμορφώνονται από τη διαδικασία της πρόσληψης, οδηγεί τουλάχιστον αρχικά, σε συγκαταβατικές εργασιακές συμπεριφορές από τους νέο-προσλαμβανόμενους αλλά και στην ανάληψη ενός ενεργού ρόλου κατεύθυνσης και επιτήρησης από τον εργαζόμενο που λειτούργησε σαν «μέσο». Χαρακτηριστικές αυτών των σχέσεων είναι οι αναφορές των ίδιων των εργαζόμενων:

«...κάποιος υποχρεώθηκε για μένα βασικά και εγώ έπρεπε να τον βγάλω ασπροπρόσωπο μετά. Δε θα μπορούσα να τον εκθέσω ενώ του είχα πει προηγουμένως αν μάθεις ότι στο εργοστάσιο ζητάνε άτομα ειδοποίησε με σε παρακαλώ και αν μπορείς πες και καμία κουβέντα ... Δεν μπορούσα εκείνη τη στιγμή ενώ ήθελα βασικά να έρθω εδώ πέρα, να του πω μετά από τρεις μήνες, ξέρεις εκεί, στο τμήμα που πήγα είναι πιο κουραστικά ... ξέρεις δεν μου αρέσει η δουλειά θα σηκωθώ να φύγω... Πιστεύω κάθε συνειδητός εργαζόμενος αποφεύγει κάτι τέτοια, θα πάει να δουλέψει ...»²¹⁶

«Το εκτίμησα [τη σύσταση] ... δεν τους αντιμιλούσα, ότι έλεγαν το έκανα, σε λογικά πλαίσια βέβαια, ... για κάποιο διάστημα με βοήθησαν για το πως πρέπει να φέρομαι στην εταιρεία, τον κόσμο ...»²¹⁷

«Για να πεις σε κάποιον σήμερα, δεν έχω δουλειά, έχω οικογένεια, μπορείς να πεις μία κουβέντα να με πάρουν πουθενά, οπωσδήποτε το τιμάς αυτό... Δεν μπορούσα εγώ να πιάσω δουλειά και μετά από μία εβδομάδα να έκανα του κεφαλιού μου, θα μου έλεγε σε έβαλα σε δουλειά και εσύ δεν τήρησες ότι σου είπα. Αλλά και για να ζήσω την οικογένεια μετά δεν έδωσα δικαίωμα.»²¹⁸

Τα άτυπα αυτά πλέγματα «υποχρέωσης» που συγκροτούνταν από την ιδιαίτερη μορφή της διαδικασίας πρόσληψης, συνέβαλαν αποφασιστικά στην εγκαθίδρυση του ελέγχου της εργασίας, γεγονός που αναγνώριζε και η διεύθυνση, καθώς θεωρούσε ότι η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζόμενων που προσλήφθηκαν μέσα από συστάσεις του προσωπικού είχαν θετική εργασιακή συμπεριφορά. Ωστόσο η ένταση της συγκαταβατικότητας και του ελέγχου που παρήγαγαν αυτές οι πρακτικές, όσο και η διάρκειά τους στο χρόνο, φάνηκε να επηρεάζεται από το κοινωνικό πλαίσιο εντός του οποίου θα έπρεπε να λειτουργήσουν και ουσιαστικά δηλαδή από τις συλλογικές εργατικές πρακτικές και αξίες των εργαστηρίων.

Επομένως η διαδικασία των προσλήψεων, εκτός από τη στόχευση της να διαμορφώσει ένα εργατικό δυναμικό με χαρακτηριστικά που ενισχύουν την εξάρτησή του και άρα έμμεσα τον έλεγχό του, σαν λανθάνουσα λειτουργία εξασφάλιζε και άμεσα τον έλεγχο και τη συγκαταβατικότητα της εργασίας, μέσα από τα δίκτυα υποχρέωσης και εξάρτησης που είχαν συγκροτηθεί στους χώρους εργασίας, στα πλαίσια των άτυπων συστάσεων.

²¹⁶ Συνέντευξη με εργαζόμενο από το Body Shop, Βόλος 3/2/1992.

²¹⁷ Συνέντευξη με ειδικευμένο εργαζόμενο στο Final OK, Βόλος, 5/2/1992.

²¹⁸ Συνέντευξη με εργαζόμενο από την Trim-3, Βόλος 5/2/1992.

Συνοψίζοντας, η σχέση απασχόλησης στη συγκεκριμένη παραγωγική μονάδα, διέπονταν από έντονες διευθυντικές προσπάθειες για τη συγκρότηση της εξάρτησης και της δέσμευσης της εργασίας, όταν η συνδικαλιστική δράση περιοριζόταν σχεδόν αποκλειστικά στην ασφάλεια της απασχόλησης. Οι πρακτικές των χώρων εργασίας όσο αφορά αυτήν την περιοχή της εργασιακής διαδικασίας, οργανώθηκαν και πάλι στο πλαίσιο των αντιφάσεων των διευθυντικών πολιτικών και της συνδικαλιστικής δράσης, αν και σ'αυτήν την περίπτωση ήταν πιο έντονος ο ρόλος «εξωτερικών» μεταβλητών όπως η αγορά εργασίας και το τοπικό πολιτικό σύστημα. Η εργασία για άλλη μία φορά μέσα από τις καθημερινές πρακτικές συγκρότησε τα αντιφατικά της συμφέροντα, αυτο-οργανώθηκε, αντιστάθηκε και διαπραγματεύτηκε στα πλαίσια των προσπαθειών της να προσαρμοστεί σ'ένα συγκεκριμένο σύστημα σχέσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ.

ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΔΕΥΤΕΡΗ: ΣΧΕΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΑΚΟ ΚΑΘΕΣΤΩΣ ΣΕ ΜΙΑ ΤΣΙΜΕΝΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ.

1. ΓΕΝΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

Το δεύτερο σκέλος της εμπειρικής μας διερεύνησης, αφορά το πιο σύγχρονο εργοστάσιο, μίας από τις δύο μεγαλύτερες τσιμεντο-βιομηχανίες, που συγκροτούν τον πυρήνα του αντίστοιχου, ιδιαίτερα δυναμικού, κλάδου της Ελληνικής Βιομηχανίας.

Πριν προχωρήσουμε στην κατεξοχήν ανάλυση που αφορά το αντικείμενο της μελέτης μας, καθίσταται αναγκαία μια γενική περιγραφή της συγκεκριμένης τσιμεντοβιομηχανίας, προκειμένου να σκιαγραφήσουμε το πλαίσιο εντός του οποίου διαμορφώνονται η εργασιακή διαδικασία, οι σχέσεις εργασίας και το εργοστασιακό καθεστώς και να διευκολύνουμε τη διερεύνηση της σχέσης τους με ευρύτερες κοινωνικο-οικονομικές διαδικασίες.

Για τους παραπάνω λόγους θα επιχειρήσουμε μία γενική περιγραφή, της κλαδικής δομής και της αγοράς εντός της οποίας δραστηριοποιείται η συγκεκριμένη παραγωγική μονάδα, των γενικών χαρακτηριστικών της και της ιστορικής της εξέλιξης και τέλος της μορφολογίας του εργατικού της δυναμικού και της σχέσης της με τις αγορές εργασίας.

1.1. Η Κλαδική Δομή και η Αγορά.

Η τσιμεντοβιομηχανία αποτέλεσε ανέκαθεν έναν από τους σημαντικότερους κλάδους της Ελληνικής Βιομηχανίας, τόσο όσον αφορά τη συμμετοχή του στη συνολική απασχόληση, στην προστιθέμενη αξία της βιομηχανίας, και στο μέγεθος των ελληνικών εξαγωγών, αλλά και όσον αφορά την επιρροή που ασκούσε στο πολιτικό και οικονομικό σκηνικό της χώρας.

Η ιστορία του κλάδου ξεκινά με τις απαρχές του Ελληνικού Καπιταλισμού, όταν το 1902 στην Ελευσίνα μία ομάδα από αστούς Έλληνες επιστήμονες¹ δημιουργούν την πρώτη εγκατάσταση παραγωγής τσιμέντου στην Ελλάδα, στα Βαλκάνια και στην Εγγύς Ανατολή. Από αυτήν την παραγωγική μονάδα, προκύπτει το 1911 η ΑΕ Τσιμέντων ΤΙΤΑΝ, ενώ την ίδια χρονιά ένας εκ των ιδρυτών² αποχωρεί και ιδρύει την ΑΓΕΤ-Ηρακλής στη Δραπετσώνα. Οι δύο αυτές εταιρείες που θα αποτελέσουν τον πυρήνα του αντίστοιχου κλάδου, στα πρώτα τους βήματα είχαν να αντιμετωπίσουν τις εισαγωγές τσιμέντου, την έλλειψη πρώτων υλών και καυσίμων, τους βαλκανικούς πολέμους και την περιορισμένη ζήτηση, με αποτέλεσμα μετά δυσκολίας η παραγωγή τους να φτάνει τους 6.000-7.000 τόνους ετησίως και άρα η

¹ Ιδρυτές της πρώτης τσιμεντοβιομηχανίας, αναφέρονται οι αδελφοί Νικόλαος και Άγγελος Κανελλόπουλος, ο Ανδρέας Χατζηκυριάκος, ο Αλέξανδρος Ζαχαρίου, και ο Λεόντιος Οικονομίδης, πρόσωπα που θα στελεχώσουν για τις επόμενες δεκαετίες τον Σύνδεσμο Ελλήνων Βιομηχάνων και θα αποτελέσουν τον πυρήνα της οικονομικής εξουσίας της χώρας.

² Πρόκειται για τον Ανδρέα Χατζηκυριάκο, γιο εφοπλιστή και ιδιοκτήτης τσιμεντάδικου στην Νικομήδεια.

ανάπτυξή τους να είναι περιορισμένη. Η μέση ετήσια παραγωγή διπλασιάζεται σχεδόν την πενταετία 1919-1923, καθώς η οικοδομική κίνηση ήταν ζωηρή και η ζήτηση τσιμέντου αυξάνετε, ωστόσο η πορεία των εταιρειών χαρακτηρίζεται από διακυμάνσεις εξαιτίας του έντονου εσωτερικού και εξωτερικού ανταγωνισμού. Παρά τα προβλήματα οι δύο αυτές εταιρείες συνθέτουν τις πιο ισχυρές και ανερχόμενες βιομηχανίες της εποχής, επιτρέποντας στους ιδιοκτήτες τους να καθορίζουν την πολιτική του ΣΕΒ και να επηρεάζουν την οικονομική και πολιτική εξέλιξη της χώρας³.

Από το 1928 η ΑΓΕΤ-Ηρακλής αποκτά και μία δεύτερη μονάδα παραγωγής που είχε δημιουργηθεί στο Βόλο με την επωνυμία «Ολυμπος» και ανήκε στην Εθνική Τράπεζα. Τη δεκαετία του 1930 οι δύο βιομηχανίες επωφελούμενες από τα μέτρα «ελέγχου των εισαγωγών» αυξάνουν θεαματικά την παραγωγή τους. Έτσι από 129.000 τόνους την πενταετία 1919-1923, η παραγωγή τσιμέντου στην Ελλάδα την πενταετία 1934-1938 υπέρ-δεκαπλασιάζεται φτάνοντας τους 1.394.000 τόνους, με μεγαλύτερο μερίδιο να ανήκει στην ΑΓΕΤ-Ηρακλής. Το τέλος του Β' Παγκόσμιου Πόλεμου βρίσκει τις δύο βιομηχανίες ληλατημένες και κατεστραμμένες σε μεγάλο βαθμό, με αποτέλεσμα μόλις το 1947 να μπορέσουν να επανέρθουν στα επίπεδα παραγωγής του 1920.

Η τρίτη επιχείρηση που δραστηριοποιείται στον κλάδο, με την επωνυμία Τσιμέντα Χαλκίδας, δε φαίνεται να διαφοροποιεί ιδιαίτερα τον ανταγωνισμό καθώς αντιμετωπίζει σημαντικά οικονομικά προβλήματα. Η δεκαετία του 1950 αποτελεί μία εποχή οικοδομικού οργασμού, η Ελλάδα ξανακτιάζεται και οι παραγωγικές μονάδες προκειμένου να ικανοποιήσουν τη ζήτηση, εκσυγχρονίζονται και διευρύνονται. Έτσι από μία παραγωγή 330.000 τόνων το 1949, το 1959 η εγχώρια παραγωγή φτάνει στο 1.458.000 τόνους τσιμέντου. Το 1962, ο ΤΙΤΑΝ ολοκληρώνει τις εγκαταστάσεις ενός δεύτερου εργοστασίου στη Θεσσαλονίκη, τα υπάρχοντα εργοστάσια επεκτείνονται, ενώ στον ανταγωνισμό που συνεχώς γίνεται πιο έντονος εισέρχονται δυναμικά και τα Τσιμέντα Χαλκίδας μετά την αλλαγή του ιδιοκτησιακού τους καθεστώτος⁴. Οι ξένες τράπεζες και κυρίως οι αμερικάνικες δε διστάζουν να ενισχύσουν με δάνεια τον εκσυγχρονισμό και την επέκταση της Ελληνικής τσιμεντοβιομηχανίας καθώς διαβλέπουν σημαντικές προοπτικές ανάπτυξης της. Έτσι από 6,1 εκατ. τόνους τη δεκαετία 1947-1956, η ελληνική παραγωγή φθάνει τα 21,2 εκατ. τόνους την αμέσως επόμενη δεκαετία 1957-1966. Για πρώτη φορά το 1966 η εγχώρια παραγωγή ξεπερνά τα 3,5 εκατ. τόνους, το ίδιο έτος θεμελιώνεται το τρίτο εργοστάσιο του ΤΙΤΑΝ στην Αχαΐα, ενώ συνεχίζουν να επεκτείνονται όλες οι παλιές παραγωγικές μονάδες, περιλαμβανομένου και του μικρού εργοστασίου της Χάλυψ ΑΕ, που αποτελεί την τέταρτη και μικρότερη εταιρεία του κλάδου.

Ενώ όμως μέχρι τις αρχές της δεκαετίας του 1970, η δραστηριότητα της ελληνικής τσιμεντοβιομηχανίας αποσκοπούσε κύρια στην ικανοποίηση των εγχώριων αναγκών, όπως αυτές διαμορφώνονταν από την εξέλιξη και ανάπτυξη του κλάδου των Κατασκευών, από εκείνη την περίοδο και μετά το σκηνικό στην αγορά άλλαξε σημαντικά, σηματοδοτώντας ριζικές αλλαγές για τον κλάδο. Έτσι η ασταθής και περιορισμένη αύξηση της εγχώριας κατανάλωσης τσιμέντου στη διάρκεια της δεκαετίας του 1970, σε συνδυασμό με το σοκ του 1974 όταν μειώθηκε η κατανάλωση κατά 18,5%

³ Στο πρόσωπο του Ανδρέα Χατζηκυριάκου της ΑΓΕΤ-Ηρακλής εκφράζεται η πιο συντηρητική μερίδα της νέας επιχειρηματικής τάξης, ενώ στο πρόσωπο των Κανελλόπουλων η ΤΙΤΑΝ αντιπροσωπεύει την περισσότερο φιλελεύθερη τάση της Ελληνικής αστικής τάξης της εποχής, που αποφεύγει τον εναγκαλισμό με τις συνταγματικές και πολιτικές εκτροπές.

⁴ Αγοράζονται από τον Μάρκο Κιοσέογλου από την Εθνική Τράπεζα.

εξαιτίας αντίστοιχων εξελίξεων στην οικοδομική δραστηριότητα, οδήγησε την εγχώρια τσιμεντοβιομηχανία να εντείνει τις δραστηριότητες της στο εξωτερικό, δίνοντας έτσι διέξοδο στο μεγαλύτερο μέρος των πλεονασμάτων της παραγωγής (IOBE, 1982:51).

Η κρίση επομένως της εγχώριας αγοράς εξανάγκασε τις επιχειρήσεις να αποκτήσουν έναν εξαγωγικό προσανατολισμό, ο οποίος ευτύχησε να συμπέσει με σημαντικές ανάγκες ζήτησης στις αγορές της Μέσης Ανατολής και της Αφρικής. Έτσι στα πλαίσια αυτής της δεκαετίας αν και η αύξηση της εσωτερικής κατανάλωσης ήταν της τάξης του 50%, η αύξηση της παραγωγής αντιστοιχούσε σε μία αύξηση 159%, που αφού κάλυπτε πλήρως την εγχώρια αγορά τροφοδοτούσε, τις εξαγωγικές δραστηριότητες των εταιρειών. Χαρακτηριστικό των ριζικών αλλαγών όσον αφορά το μέγεθος των εξαγωγών, είναι το γεγονός ότι στη διάρκεια του χρονικού διαστήματος 1970-1983 η εξαγόμενη ποσότητα τσιμέντου αυξήθηκε κατά 23 φορές, κατατάσσοντας την Ελλάδα ανάμεσα στις τρεις πρώτες εξαγωγικές δυνάμεις τσιμέντου στον κόσμο (ΚΕΠΕ 1987, IOBE 1982, IOBE 1985). Σύμφωνα με τα στοιχεία της Ένωσης Τσιμεντο-βιομηχανιών Ελλάδος, το 1970 μόνο το 7% της εγχώριας παραγωγής κατευθύνονταν σε αγορές του εξωτερικού, το 1974 το 29% και το 1980 το 46,3% (IOBE, 1982: 89).

Οι εξαγωγές αποτέλεσαν επομένως από εκείνη την περίοδο και μετά, βασικό στυλοβάτη του κλάδου, ο οποίος από ένα σημείο και μετά αναπτύχθηκε στοχεύοντας αποκλειστικά στην αγορά του εξωτερικού. Ο κλάδος στο σύνολο του κατέβαλε τεράστιες προσπάθειες για να εκμεταλλευθεί τις ευκαιρίες που προσέφεραν συγκεκριμένες αγορές του εξωτερικού, αλλά και να αξιοποιήσει τα συγκριτικά του πλεονεκτήματα. Την περίοδο αυτή πραγματοποιήθηκαν τεράστιες επενδύσεις, ιδρύθηκαν δύο από τα πιο σύγχρονα εργοστάσια με αποκλειστικό εξαγωγικό προσανατολισμό, διευρύνθηκε η παραγωγική δυνατότητα των προϋπάρχουσων παραγωγικών εγκαταστάσεων, επιδιώχθηκε να μειωθεί το κόστος παραγωγής κυρίως μέσα από την εξοικονόμηση καυσίμων, δημιουργήθηκαν νέες σύγχρονες λιμενικές εγκαταστάσεις με σημαντικές δυνατότητες φορτώσεως, άρχισαν να αναπτύσσονται νέα κέντρα διανομής σε λιμάνια του εξωτερικού και να οργανώνονται νέα δίκτυα για τη μεταφορά του τσιμέντου.

Αν και η πετρελαϊκή κρίση του 1979, ο ταυτόχρονος έλεγχος των τιμών του τσιμέντου που επιβάλλει η κυβέρνηση στην εσωτερική αγορά και η εσωτερική μείωση της κατανάλωσης τσιμέντου, επιφέρουν βαριά πλήγματα στον κλάδο, η παραγωγή αλλά και οι εξαγωγές συνεχίζουν να αυξάνονται μέχρι την περίοδο 1983-1985. Την περίοδο αυτή μία σειρά από αρνητικές συγκυρίες κυρίως στις εξωτερικές αγορές καθιστούν την ανάπτυξη του κλάδου δυσοίωτη. Έτσι στις χαμηλές τιμές του τσιμέντου της εσωτερικής αγοράς που παράλληλα συνδιάζονταν με μία πτώση της κατανάλωσης, έρχεται να προστεθεί η ταχύτατη πτώση των διεθνών τιμών ήδη από το 1983 και οι υψηλές χρηματο-οικονομικές δαπάνες που συνδιασμένα οδήγησαν σε εκτεταμένες ζημιές ολόκληρο τον κλάδο. Η ΑΓΕΤ-Ηρακλής και τα Τσιμέντα Χαλκίδος, εταιρείες με υψηλά ανοίγματα πλήττονται καιρία, το 1983 η διοίκηση της πρώτης εταιρείας του κλάδου περνά σε κρατικό έλεγχο.

Ταυτόχρονα οι παραδοσιακές εξαγωγικές αγορές του κλάδου παρουσιάζουν έντονο ανταγωνισμό τόσο από την ανάπτυξη εγχώριων τσιμεντοβιομηχανιών όσο και από τις προσπάθειες νέων χωρών να εισέλθουν σ'αυτές. Ο ανταγωνισμός αυτός οδηγεί σε σημαντικές ανακατατάξεις και περιορίζει το μερίδιο των ελληνικών εξαγωγών σε παραδοσιακούς προορισμούς. Ωστόσο η Ελληνικός κλάδος εκείνη την περίοδο είχε μία παραγωγική δυναμικότητα που πλησίαζε τα 14 εκατ. τόνους και ταυτόχρονα μία εσωτερική αγορά που δεν μπορούσε να απορροφήσει παρά μόνο το 50%. Οι μεγάλες εταιρείες αναγκάζονται πλέον σε έναν αγώνα επιβίωσης να στραφούν στις αγορές της

Ευρώπης και της Αμερικής όπου οι τιμές είναι υψηλότερες, αλλά οι οποίες ελέγχονται από ισχυρά «καρτέλ». Η διείσδυση στις νέες αγορές είναι επιτυχημένη, αλλά ένας μακροχρόνιος εμπορικός πόλεμος αρχίζει με τα Ευρωπαϊκά «καρτέλ» που επιχειρούν να πλήξουν τον ελληνικό κλάδο στην εσωτερική του αγορά, ξεκινώντας προσπάθειες εξαγωγών, αρχικά⁵ με τις δύο μικρότερες και καταχρεωμένες παραγωγικές μονάδες.

Παρά τη διείσδυση στις νέες αγορές, η συνολική παραγωγή του κλάδου άρχισε μία πτωτική πορεία που την πενταετία 1985-1989 ξεπέρασε το 8%. Οι χαρακτηριστικές τάσεις που παρατηρήθηκαν την περίοδο αυτή και επηρέασαν το παραγωγικό αποτέλεσμα του κλάδου είναι η σχετική ανάκαμψη της εσωτερικής ζήτησης και η σημαντική υποχώρηση των εξαγωγών. Έτσι το 1989 σημειώθηκε μείωση του όγκου των εξαγωγών κατά 18% σε σχέση με το 1988, συνεχίζοντας την πτωτική πορεία που άρχισε το 1984, με αποτέλεσμα την περίοδο 1984-1989 να παρατηρηθεί μείωση του όγκου των εξαγωγών κατά 30%, οι οποίες αποτελούν πλέον μόλις το 41,1% της συνολικής παραγωγής⁶. Επομένως, το δεύτερο μισό της δεκαετίας του 1980, ο κλάδος για πρώτη φορά μετά από αρκετές δεκαετίες περιορίζει την παραγωγή του και επιχειρεί να εξορθολογίσει την παραγωγική του διαδικασία και να αυξήσει την αποδοτικότητά του παρά να διευρύνει την παραγωγική του δυναμικότητα, καθώς έχει να αντιμετωπίσει έναν ισχυρότατο ανταγωνισμό, που ενισχύεται και από την ελεύθερη πλέον διαμόρφωση των τιμών πωλήσεων του τσιμέντου στην εσωτερική αγορά.

Συνοψίζοντας τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του κλάδου τη χρονική περίοδο που αφορά κυρίως την επιτόπια έρευνά μας⁷, μπορούμε καταρχήν να σημειώσουμε την ιδιαίτερα υψηλή συγκέντρωση που τον χαρακτηρίζει. Στον κλάδο δραστηριοποιούνται τέσσερις μόνο εταιρείες μ'ένα σύνολο εννέα παραγωγικών μονάδων, από τις οποίες οι επτά ανήκουν στις δύο μεγάλες εταιρείες που παραδοσιακά έλεγχαν τον κλάδο. Οι δύο αυτές εταιρείες ανάλογα τη συγκυρία καλύπτουν το 75-90% της εσωτερικής αγοράς, με μία τάση αύξησης, και αποτελούν περίπου τα τρία τέταρτα του συνολικού ενεργητικού του κλάδου (IOBE, 1987: 47). Η υψηλή αυτή συγκέντρωση μπορεί να αποδοθεί καταρχήν στο ότι πρόκειται για μία βιομηχανία έντασης κεφαλαίου που απαιτεί τεράστια αρχική επένδυση και άρα περιορίζει τις εταιρείες που μπορούν να εισέλθουν στον κλάδο, αλλά και στον έλεγχο που ασκείται στην αγορά από τους υφιστάμενους ισχυρούς παραγωγούς -που καλύπτουν πλήρως τις ανάγκες κατανάλωσης- και καθιστούν ιδιαίτερα δύσκολη υπόθεση τη διείσδυση σ'αυτήν.

Εκτός από την υψηλή συγκέντρωση, ο κλάδος και ιδιαίτερα οι δύο ηγετικές-πρωτοπόρες εταιρείες χαρακτηρίζονται από μία σημαντική δυναμική, που εκφράζεται από μεγάλες παραγωγικές επενδύσεις, από μία πλήρη καθετοποίηση που περιλαμβάνει από την εξόρυξη των πρώτων υλών μέχρι τον έλεγχο και τη διανομή τελικού προϊόντος κατανάλωσης, προκειμένου να περιοριστεί το παραγωγικό κόστος, αλλά και από μία υψηλή λειτουργική αποδοτικότητα. Έχοντας συγκεντρώσει το 60% της συνολικής παραγωγικής του ικανότητας, σε τρία τεράστια εργοστάσια για τα δεδομένα της Ευρώπης, ο κλάδος διαμόρφωσε μία απόδοση ανά κίβανο διπλάσια από τον Μ.Ο της ΕΟΚ, και μία απόδοση ανά εταιρεία τριπλάσια από τον Μ.Ο της ΕΟΚ. Παράλληλα το ποσοστό χρήσης της παραγωγικής ικανότητας του κλάδου υπερβαίνει το 80%, ενώ η παραγωγικότητα της εργασίας είναι συνεχώς βελτιούμενη. Οι παράγοντες αυτοί

⁵ Η επανιδιωτικοποίηση της ΑΓΕΤ και οι εξελίξεις του κλάδου μετά το 1992, δε θα μας απασχολήσουν, καθώς θέλουμε να περιγράψουμε το πλαίσιο της αγοράς μέχρι την περίοδο της επιτόπιας έρευνας μας (1991).

⁶ Τα στοιχεία προέρχονται από την Ένωση Τσιμεντοβιομηχανιών και περιλαμβάνονται στις Εκθέσεις Γενικού Ισολογισμού της TITAN.

⁷ Δηλαδή την δεκαετία του 1980 και αρχές της δεκαετίας του 1990.

κατέστησαν το Ελληνικό τσιμέντο ιδιαίτερα ανταγωνιστικό στις εξωτερικές αγορές, σε τέτοιο βαθμό, που παρά την πτώση που παρατηρήθηκε στα τέλη της δεκαετίας του '80, η Ελλάδα το 1989 αποτελούσε τη δεύτερη μεγαλύτερη χώρα εξαγωγής τσιμέντου και κλίνκερ στον κόσμο.

Παρά τη δυναμική του, ο κλάδος αντιμετώπισε ωστόσο οξύτατο διεθνή ανταγωνισμό που άρχισε να κορυφώνεται μετά τα μέσα της δεκαετίας του '80. Το τσιμέντο σαν προϊόν, είναι ένα καθολικό και τυποποιημένο προϊόν, με την έννοια της βραδύτητας των αλλαγών που υφίσταται και των κοινών σε γενικές γραμμές προδιαγραφών του. Έτσι αν και απαιτούνται για την παραγωγή του σημαντικά κεφάλαια και τεχνολογία, οι πρώτες ύλες του είναι κοινές, ενώ οι γνώσεις και οι εξειδικεύσεις για την προσαρμογή του στις νέες τάσεις και χρήσεις δεν είναι σπάνιες. Το γεγονός αυτό σε συνδιασμό με τη σημαντική επιβάρυνση του συνολικού κόστους του, από το κόστος μεταφοράς, καθιστά σαφές ότι τα πλεονεκτήματα και οι συνθήκες που επέτρεψαν στην ελληνική τσιμεντοβιομηχανία να αναπτυχθεί και να ισχυροποιηθεί, είναι τα ίδια με αυτά που επιτρέπουν την ανάπτυξη εθνικών βιομηχανιών στις αναπτυσσόμενες χώρες, περιορίζοντας τις αγορές του εξωτερικού, για την ελληνική παραγωγή. Ταυτόχρονα η προσπάθεια του κλάδου να αντισταθμίσει αυτήν την εξέλιξη, τον οδήγησε στην είσοδο σε αγορές ελεγχόμενες από ισχυρά «καρτέλ» και σ'έναν μακροχρόνιο εμπορικό «πόλεμο» με πολύπλευρο κόστος, ο οποίος συνέπεσε και με πτώση των διεθνών τιμών.

Αν σ'αυτές τις εξελίξεις των διεθνών αγορών, προσθέσουμε τη μείωση της εγχώριας οικοδομικής δραστηριότητας και της κατανάλωσης τσιμέντου, που αναστράφηκε μόλις τα δύο τελευταία χρόνια της δεκαετίας, την περιορισμένη κρατική προστασία⁸, αλλά και τον κρατικό έλεγχο των τιμών, συνθέτουμε το γενικό σκηνικό των αγορών του κλάδου, ο οποίος από την ταχύτατη επέκταση της δεκαετίας 1974-1984, πέρασε όχι μόνο σε μία φάση ύφεσης αλλά και έντονων ανακατατάξεων που οδήγησαν στη δεκαετία του '90 στις εξαγορές τριών από τις τέσσερις εταιρείες.

1.2. Γενικά Χαρακτηριστικά της Παραγωγικής Μονάδας.

Η δεύτερη «περίπτωση» αυτής της μελέτης, αφορά μία από τις δύο ηγετικές-πρωτοπόρες επιχειρήσεις του κλάδου και συγκεκριμένα το μεγαλύτερο και πιο σύγχρονο εργοστάσιο της. Η εταιρεία αυτή είναι από τους ιδρυτές του κλάδου και το ειδικό της βάρος επηρέασε την εξέλιξή του, όπως ήδη την έχουμε διαγράψει.

Ιδρύεται στην Ελευσίνα το 1902 και αποκτά τη νομική μορφή της Ανώνυμης Εταιρείας το 1911. Μέχρι το 1914 χρησιμοποιούνταν ακόμα στην παραγωγική διαδικασία κάθετα καμίνια σαν φούρνοι, ενώ εκείνη τη χρονιά λειτουργεί ο πρώτος περιστροφικός κλίβανος. Μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του 1920 η παραγωγή είναι περιορισμένη και ασταθής, αντιμετωπίζει σημαντικές ελλείψεις, ενώ γίνεται μία αγωνιώδης προσπάθεια να επιβληθεί το τσιμέντο σαν ένα νέο αξιόπιστο οικοδομικό υλικό⁹. Το 1924 γίνεται η εγκατάσταση του δεύτερου περιστροφικού κλίβανου, ενώ την

⁸ Στην Ελλάδα μόλις το 1984 έγινε υπαγωγή του τσιμέντου στην Απόφαση 1574 της Νομισματικής Επιτροπής για την ενίσχυση των εξαγωγών (ΚΕΠΕ, 1987: 27).

⁹ Χαρακτηριστική είναι η διαφημιστική καταχώρηση της Εταιρείας εκείνη την περίοδο, η οποία χρειάστηκε να επικαλεστεί την αναγνώριση του προϊόντος από έγκυρους ελληνικούς και ξένους φορείς και να απαριθμήσει τα μεγάλα έργα της εποχής εκείνης που γίνανε με τσιμέντο, στην προσπάθεια της να πείσει το κοινό για την αξιοπιστία του νέου υλικού [αναφέρεται σε περιοδικό της εταιρείας τεύχος 32, σελ:8-9].

ίδια εποχή ο ηλεκτρισμός μπαίνει στην υπηρεσία του εργοστασίου σε μία προσπάθεια εκσυγχρονισμού που απέβλεπε στην ικανοποίηση της όλο και αυξανόμενης ζήτησης. Παρά την ύπαρξη κάποιων περιοδικών κρίσεων η παραγωγή της εταιρείας αυξάνονταν σταδιακά για να ξεπεράσει τους 100.000 τόνους το 1939 όταν είχε πλέον λειτουργήσει και ο τρίτος περιστροφικός κλίβανος. Τα προβλήματα που δημιούργησε ο πόλεμος¹⁰, καθυστέρησαν την εταιρεία να ορθοποδήσει καθώς μόλις λίγο πριν το 1950 φτάνει ξανά στα προπολεμικά επίπεδα παραγωγής, ενώ οι ζημιές ήταν τέτοιου μεγέθους που είχε τεθεί θέμα διάλυσης της.

Η δεκαετία του 1950 είναι περίοδο μεγάλης ανόδου για την εταιρεία, αφού εκμεταλλεύεται τη μεγάλη ζήτηση τσιμέντου στην εγχώρια αγορά, που είχε δημιουργήσει σχετικές ελλείψεις στην αγορά, και καταφέρνει να τετραπλασιάσει τις πωλήσεις του στο διάστημα 1950-1955, φτάνοντας σχεδόν το μισό εκατομύριο τόνους ετησίως. Η τεράστια αυτή αύξηση της παραγωγής επιτεύχθηκε με φιλόδοξα επενδυτικά προγράμματα, που επέτρεψαν τη λειτουργία του τέταρτου, του πέμπτου, του έκτου και του έβδομου περιστροφικού κλίβανου μέχρι το 1957, νέων μύλων χώματος και τσιμέντου, ενσασκωτήρων μηχανών, και με τη συμβολή Δανών ειδικών που μετακλήθηκαν προκειμένου να προσφέρουν νέα τεχνογνωσία καθώς το εργοστάσιο άρχισε να μεγαλώνει. Τη δεκαετία αυτή άρχισαν οι εξαγωγές της εταιρείας να αποκτούν κάποιο αξιοσημείωτο μέγεθος, νέες ποικιλίες τσιμέντου αρχίζουν να παράγονται για πρώτη φορά στην Ελληνική αγορά, με κυριότερη το λευκό, ενώ μία σειρά από καινοτομίες καθιερώνονται, όπως οι χάρτινοι σάκοι, οι πωλήσεις τσιμέντου χύμα σε σιλό, κ.α. που έμελλαν να αλλάξουν τις συνθήκες εμπορίου και παραγωγής.

Τη δεκαετία του 1960, η εταιρεία ακολουθώντας μία στρατηγική περιφερειακών εργοστασίων προκειμένου να καλύψει τις ανάγκες της περιφέρειας με μειωμένο κόστος μεταφοράς¹¹, λειτουργεί το 1962 ένα δεύτερο εργοστάσιο στη Θεσσαλονίκη, στο οποίο το 1964 και 1971, προστίθενται δεύτερος και τρίτος περιστροφικός κλίβανος φτάνοντας σε μία παραγωγική δυναμικότητα 1 εκατ. τόνων και καλύπτοντας ένα μεγάλο μέρος της τοπικής αγοράς που συνεχώς διευρύνονταν. Το 1964 μετά την επιτυχία της πρώτης περιφερειακής επέκτασης, είχε αρχίσει να γίνεται αισθητή η ανάγκη της δημιουργίας ενός τρίτου εργοστασίου στη Δυτική Ελλάδα. Σε συνεργασία με μία ομάδα Αμερικανών τσιμεντοβιομηχάνων, ιδρύεται μία θυγατρική εταιρεία, στην οποία η ελληνική πλευρά είχε μερίδιο 55%, και η οποία ιδρύοντας το εργοστάσιο της Πάτρας το 1968, επιχειρεί να κινηθεί τελείως ανεξάρτητα στην αγορά. Το 1972 με την αποχώρηση των Αμερικανών, το εργοστάσιο ενσωματώνεται στο δίκτυο της μητρικής εταιρείας, διευρύνεται και φτάνει και αυτό σε παραγωγή 1 εκατ. τόνων ετησίως.

Μέχρι εκείνη την περίοδο, η εταιρεία έχοντας μία μακροχρόνια πορεία επτά δεκαετιών στον κλάδο, του οποίου και αποτέλεσε και ιδρυτή, είχε αποκτήσει τρεις μεγάλες παραγωγικές μονάδες που κάλυπταν περίπου το 40% της εγχώριας ζήτησης, είχε συγκροτήσει έναν όμιλο επιχειρήσεων που οι περισσότερες σχετίζονταν με την εμπορία και τη διακίνηση του τσιμέντου και γενικά είχε εξασφαλίσει μία ισχυρή ολιγοπωλιακή θέση στην αγορά, που την κατέτασσε στις δυναμικότερες εταιρείες της ελληνικής βιομηχανίας.

¹⁰ Οι Γερμανοί στρατιωτικοί είχαν μείνει έκπληκτοι από την ποιότητα του τσιμέντου της εταιρείας, από το οποίο είχαν κατασκευαστεί και τα οχυρά της Γραμμής Ρούπελ. Το τσιμέντο αυτό το κατασκεύαζε τότε μόνο η συγκεκριμένη εταιρεία, σύμφωνα με μία πατέντα που είχε αγοράσει από την Ελβετία.

¹¹ Σε αντίθεση με την πολιτική της ανταγωνίστριας εταιρείας που στηρίζονταν κυρίως σ'ένα μεγάλο παραγωγικό κέντρο στοχεύοντας να μειώσει το κόστος παραγωγής και προσδοκώντας κυρίως στην εξωτερική αγορά.

Μέσα από αυτήν τη θέση ισχύς, αλλά και στα πλαίσια του μονοπωλιακού ανταγωνισμού που χαρακτήριζε τον κλάδο, η εταιρεία εισήρθε στην δεκαετία του 1970, επιχειρώντας να βελτιώσει τη θέση της στο ταχύτατα μεταβαλλόμενο οικονομικό περιβάλλον. Ήδη από τις αρχές της δεκαετίας, τα στελέχη της εταιρείας είχαν διαγνώσει ελλείψεις της παραγωγής τους στην αγορά της Πρωτεύουσας, καθώς το πεπαλαιωμένο εργοστάσιο της Ελευσίνας αδυνατούσε να ικανοποιήσει μία επιθετική πολιτική, ενώ ταυτόχρονα οι εξωτερικές αγορές όλο και περισσότερο εισέρχονταν στους σχεδιασμούς τους. Προκειμένου επομένως να εξασφαλίσουν την αναγκαία παραγωγική βάση για τις στρατηγικές τους ως προς τις αγορές, αποφασίζεται η ίδρυση ενός μεγάλου και σύγχρονου εργοστασίου στην ευρύτερη περιοχή της Πρωτεύουσας, το οποίο και έμελλε να αποτελέσει τη δεύτερη περιπτωσιακή μας μελέτη.

Αφού απέτυχε να εξασφαλίσει άδεια για την επέκταση του παλιού εργοστασίου στην Ελευσίνα, ή για την ίδρυση ενός νέου εργοστασίου στην περιοχή της Μάνδρας¹², η εταιρεία στράφηκε στην ευρύτερη περιοχή, αναζητώντας μία τοποθεσία που θα εξασφάλιζε τις εξής προϋποθέσεις:

- άφθονο και προσιτό ασβεστόλιθο και αργιλόχωμα για πρώτες ύλες,
- να μην είναι κατοικημένη περιοχή εξαιτίας των υψηλών ρύπων του εργοστασίου, αλλά να γειτνιάζει με περιοχές όπου προσφέρεται διαθέσιμο εργατικό δυναμικό,
- να έχει εύκολη πρόσβαση στις μεγάλες οδικές αρτηρίες, για να διευκολύνει τη διανομή του προϊόντος στην εσωτερική αγορά και
- η γειτνίαση με λιμενικές εγκαταστάσεις για τη διάθεση του τσιμέντου στις εξωτερικές αγορές αλλά και για την εκφόρτωση πρώτων υλών και καυσίμων.

Την άνοιξη του 1973 εξασφαλίζεται η άδεια λειτουργίας στην περιοχή Καμάρι Βοιωτίας, που βρίσκεται στα πλαίσια της ευρύτερης περιοχής της Ελευσίνας, παρέχοντας έτσι γειτνίαση με τις λιμενικές εγκαταστάσεις στην Ελευσίνα, άφθονες πρώτες ύλες, το μη-κατοικήσιμο της περιοχής, την πρόσβαση στις αγορές εργασίας του Θριάσιου Πεδίου, αλλά ταυτόχρονα και προβλήματα, σύνδεσης με το οδικό δίκτυο, ανυπαρξίας οποιασδήποτε υποδομής αλλά και όσο αφορά την εξαγορά και απαλλοτρίωση των εκτάσεων. Ξεπερνώντας την αντίδραση των περιβαλλουσών κοινοτήτων, με μία πολιτική παροχών και μαζικών προσλήψεων και επενδύοντας σημαντικά ποσά στην εξασφάλιση της υποδομής, το 1974 ξεκινά η οικοδόμηση του εργοστασίου, σε συνεργασία με Δανέζικό οίκο μηχανολογικού εξοπλισμού, και το 1976 αρχίζει η λειτουργία της παραγωγικής μονάδας. Με κόστος 60 εκατ. δολλαρίων το εργοστάσιο θεωρήθηκε και ακόμα θεωρείται σαν ένα από τα πιο σύγχρονα στον κόσμο, με σημαντικό βαθμό αυτοματοποίησης και υψηλή παραγωγή και παραγωγικότητα.

Καθώς όμως η ζήτηση τσιμέντου για εξαγωγές στις Αραβικές χώρες αυξάνονταν με ταχύτατους ρυθμούς, πριν ολοκληρωθεί η πρώτη μονάδα, άρχισε να ωριμάζει η ιδέα της προσθήκης ενός δεύτερου μεγάλου περιστροφικού κλίβανου που θα διπλασίαζε την παραγωγική δυναμικότητα. Έτσι στις αρχές του 1979, λειτουργεί και ο δεύτερος κλίβανος, δημιουργώντας μία παραγωγή 2 εκατ. τόννων, εκ της οποίας η μισή τουλάχιστον προωθείται για εξαγωγές, εξασφαλίζοντας στην εταιρεία προνομιακή θέση στην εσωτερική και στις εξωτερικές αγορές. Είναι χαρακτηριστικό του ειδικού βάρους του συγκεκριμένου εργοστασίου, ότι η εταιρεία το 1980-1982¹³, εξασφαλίζει το μεγαλύτερο παραγωγικό δυναμικό του κλάδου (5-6 εκατ.) και κατέχει τις πρώτες θέσεις στις πωλήσεις εσωτερικού και εξωτερικού (IOBE, 1982: 83-84).

¹² Η άρνηση των αρχών της δικτατορίας για την παροχή αυτών των αδειών, σχετιζόνταν με περιβαλλοντολογικούς και στρατιωτικούς λόγους.

¹³ Το 1983, η άλλη μεγάλη εταιρεία του κλάδου λειτουργεί ένα νέο εργοστάσιο παραγωγικής δυναμικότητας 1,5 εκατ. τόννων, αλλάζοντας προς όφελος της την αναλογία της παραγωγικής δυναμικότητας.

Από τις αρχές της δεκαετίας του 1980 οι εξελίξεις για τον κλάδο αρχίζουν να είναι δυσσώονες. Η ύφεση των αγορών οδηγεί σε σημαντική πτώση των διεθνών τιμών του τσιμέντου, ενώ οι ελληνικές τσιμεντοβιομηχανίες έχουν να αντιμετωπίσουν και τον αγορανομικό έλεγχο των εσωτερικών τιμών. Έτσι παρόλο που η παραγωγή διατηρείται και αυξάνεται, στα πλαίσια μίας κρίσης υπέρ-παραγωγής ο κλάδος αντιμετωπίζει σημαντικά χρηματο-οικονομικά προβλήματα. Η εταιρεία με συγκρατημένη πιστωτική επιβάρυνση, με επενδύσεις για τη χρήση οικονομικότερου καύσιμου (άνθρακα), με περιορισμό της λειτουργίας των αντι-οικονομικών παραγωγικών μονάδων¹⁴ και με την επιτυχημένη πολιτική της για τη διείσδυση σε νέες ακριβές αγορές, ήταν η μόνη τσιμεντοβιομηχανία του κλάδου που μπόρεσε να ανακάμψει γρήγορα και να αποφύγει την υπέρ-χρέωση και τις «περιπέτειες» της ΑΓΕΤ-Ηρακλής και των Τσιμέντων Χαλκίδος.

Στα πλαίσια αυτής της κρίσης το εργοστάσιο στο Καμάρι, αποτέλεσε την αιχμή του δόρατος για την εταιρεία, συγκεντρώνοντας σημαντικές επενδύσεις και παράγοντας εκεί μία ιδιαίτερα δύσκολη ποιότητα τσιμέντου Αμερικάνικων προδιαγραφών, που τους εξασφάλιζε την επιτυχημένη διείσδυση στην εκεί αγορά. Η παραγωγή του εργοστασίου σε κλίγκερ, αυτή τη δεκαετία είναι σχετικά σταθερή, καθώς δε μεταβλήθηκαν ουσιαστικά οι παραγωγικές του δυνατότητες και κυμάνθηκαν μεταξύ 1,7 έως 1,9 εκατ. τόνοι. Έτσι το 1981-82 η μέση ετήσια παραγωγή ήταν 1.752-3 χιλιάδες τόνοι, το 1983-84 αυξήθηκε κατά 6% περίπου, για να επιστρέψει στα προηγούμενα επίπεδα το 1985-86, σημειώνοντας τη χαμηλότερη παραγωγή το 1985, χρονιά έντονης κρίσης αλλά και πειραματικών προσπαθειών για την παραγωγή Αμερικάνικων προδιαγραφών τσιμέντου. Το 1987-88 επιτυγχάνεται μία μικρή αύξηση 3%, ενώ το 1989-90 συνεχίζεται ο ίδιος ρυθμός ανάπτυξης, επιτυγχάνοντας το υψηλότερο επίπεδο παραγωγής το 1990, καθώς αυξάνεται σημαντικά η εγχώρια ζήτηση. Αντίθετα η παραγωγή τσιμέντου από τη συγκεκριμένη παραγωγική μονάδα παρουσιάζει μεγαλύτερες διακυμάνσεις κυρίως εξαιτίας της πολιτικής της εταιρείας να εξάγει σε κάποιες αγορές προ-τσιμέντο (κλίγκερ), με αποτέλεσμα να μην μετατρέπεται το κλίγκερ σε τσιμέντο στα πλαίσια του εργοστασίου. Έτσι ενώ μέχρι το 1983 έχουμε πολύ υψηλή παραγωγή φτάνοντας και τα 2,2 εκατ. τόνους, από το 1984 αρχίζει μία σημαντική κάμψη που έφτασε μέχρι και τους 1,6 τόνους, για να αρχίσει μία σταδιακή ανάκαμψη που οδήγησε το 1990 στους 2,1 εκατ. τόνους προκειμένου να καλυφθούν οι αυξανόμενες εσωτερικές ανάγκες. Έτσι αν και η συνολική παραγωγή του κλάδου την περίοδο 1985-1989 παρουσίασε μείωση κατά 8% κυρίως εξαιτίας της μείωσης των εξαγωγών, η συγκεκριμένη παραγωγική μονάδα παρουσίασε μία συγκρατημένη αύξηση εξαιτίας κυρίως των εμπορικών δυνατοτήτων της εταιρείας να αξιοποιήσει την αύξηση της εσωτερικής ζήτησης.

Η παραγωγή αυτή επιτυγχάνονταν βασικά με μία τεχνολογία της δεκαετίας του 1970, επάνω στην οποία είχαν γίνει σταδιακά σημαντικές βελτιώσεις. Έτσι στα τέλη της δεκαετίας του 1980 υπήρχε μία έξαρση επενδύσεων επάνω στην γραμμή παραγωγής, με στόχο στη σταθερότερη λειτουργία των μέσων παραγωγής παρά την αύξηση της παραγωγικής δυνατότητας. Με δεδομένη την κατάσταση στην αγορά, η εταιρεία επεδίωκε να βελτιώσει τη λειτουργική αποδοτικότητα της μονάδος και με δεδομένη τη φύση της παραγωγικής διαδικασίας, εστίασε σε επενδύσεις που θα εξασφάλιζαν τη σταθερότητα της λειτουργίας της. Πρόκειται για έναν χώρο όπου το εργοστάσιο είχε σχετικό πρόβλημα όλη αυτήν τη δεκαετία, αλλά αξιολογούνταν σαν δευτερεύουσας σημασίας, μπροστά στις απαιτήσεις για αύξηση της παραγωγής. Καθώς

¹⁴ Όπως της Ελευσίνας, που περιορίστηκε σε μία λειτουργία του 10% της παραγωγικής της δυναμικότητας και εξειδικεύθηκε σε ιδιαίτερες ποικιλίες τσιμέντου με κυρίαρχο το «λευκό».

όμως ο ανταγωνισμός στην αγορά άρχισε να γίνεται ιδιαίτερα έντονος με αντίπαλους πανίσχυρα Ευρωπαϊκά «καρτέλ», η αποδοτικότητα της παραγωγικής διαδικασίας άρχισε να αναδεικνύεται σε πρωτεύουσας σημασίας, όταν μάλιστα η ζήτηση των αγορών μπορούσε να καλυφθεί με τις υπάρχουσες δυνατότητες. Οι επενδύσεις στη σταθερότητα λειτουργίας της παραγωγικής γραμμής, όπως ο αυτοματισμός των κλιβάνων, απέβλεπαν στη μείωση του κόστους παραγωγής, στην ελαχιστοποίηση των ποιοτικών προβλημάτων και στην μερική αύξηση της παραγωγής.

Οι αυξήσεις στην παραγωγή του εργοστασίου, με δεδομένες τις παραγωγικές ικανότητες του εξοπλισμού του, επιτυγχάνονταν με μία υπέρ-κάλυψη των θεωρητικών δυνατοτήτων των κλιβάνων, αλλά και με μία σταδιακή βελτίωση του συντελεστή λειτουργίας τους. Έτσι το 1990 όταν η παραγωγική μονάδα λειτουργούσε στα όρια των δυνατοτήτων της, ενώ οι θεωρητικές δυνατότητες των κλιβάνων ήταν 2.500 τόνους ημερησίως, με βάση τις οποίες παρέχονταν και η εγγύηση του κατασκευαστή, η πραγματική ημερήσια απόδοση τους ξεπερνούσε τις 3.000 τόνους, κάνοντας φανερό το ιδιαίτερα υψηλό ποσοστό χρήσης των παραγωγικών δυνατοτήτων του εργοστασίου. Ταυτόχρονα, ο συντελεστής λειτουργίας των κλιβάνων, που είναι ενδεικτικός των νεκρών χρόνων της παραγωγής, από 78% αρχικά είχε φτάσει στο 85%, μέγεθος ιδιαίτερα ικανοποιητικό σε σχέση με το μέγεθος των κλιβάνων, το μέγεθος της παραγωγής τους και κυρίως σε σχέση με την ποιότητα του τσιμέντου που παρήγαγαν που οδηγούσε σε γρηγορότερες και σημαντικότερες φθορές¹⁵.

Τέλος, η παραγωγικότητα του εργοστασίου είναι εξ'ορισμού η υψηλότερη στα πλαίσια της εταιρείας, εξαιτίας του μεγέθους των κλιβάνων και της σχετικά παρόμοιας επάνδρωσης τους σε προσωπικό, ενώ η διαχρονική της εξέλιξη είναι μάλλον περιορισμένη καθώς οι δύο αυτοί συντελεστές δεν άλλαξαν σημαντικά. Έτσι στη διάρκεια των έξι πρώτων χρόνων της δεκαετίας, η παραγωγικότητα αυξήθηκε μόλις 11%, σε σχέση με τους αρνητικούς ρυθμούς των εργοστασίων της Ελευσίνας και της Θεσσαλονίκης και του 22% αύξησης της παραγωγικής μονάδας στην Πάτρα. Από εκείνη την περίοδο και μετά παρά την εγκαθίδρυση ενός πριμ παραγωγικότητας, η περιορισμένη αύξηση της παραγωγής και η μαζική είσοδο των εργολάβων¹⁶ στην παραγωγική διαδικασία, καθήλωσε το επίπεδο παραγωγικότητας σε παρόμοια επίπεδα, μέχρι και το 1989. Ωστόσο το 1990 εξαιτίας της υψηλής παραγωγής κλίνκερ σε συνδιασμό με μία μικρή πτώση των εργατοωρών οδήγησε σε μία απότομη αύξηση της παραγωγικότητας κατά 10%, κλείνοντας έτσι τη δεκαετία με μία βελτίωση της σχέσης παραγόμενου κλίνκερ ανά εργατοώρα κατά 21%.

Συνοψίζοντας επομένως, η δεύτερη περίπτωσή μας αποτελεί το πιο μεγάλο και σύγχρονο εργοστάσιο, μίας από τις πρωτοπόρες και πιο δυναμικές εταιρείες του κλάδου αλλά και της ελληνικής βιομηχανίας. Το εργοστάσιο αυτό κτίστηκε προκειμένου να καλύψει τις αυξανόμενες ανάγκες της αγοράς της Πρωτεύουσας αλλά και τις απαιτήσεις του εξαγωγικού προσανατολισμού της εταιρείας. Σ'όλη τη διάρκεια της δεκαετίας του 1980 και στις αρχές της δεκαετίας του 1990, το μισό της παραγωγής του καλύπτει τις πωλήσεις της εταιρείας στην Πρωτεύουσα και το άλλο μισό ένα πολύ μεγάλο μέρος των εξαγωγών. Είναι χαρακτηριστικό ότι το 1990, από τους 8 εκατ. τόνους που εξήχθησαν στην παγκόσμια αγορά, οι 2,5 εκατ. προέρχονταν από την Ελλάδα, οι μισοί απ'αυτούς από την συγκεκριμένη εταιρεία και ένα μεγάλο μέρος τους

¹⁵ Έτσι αν και οι κλίβανοι του εργοστασίου της Θεσσαλονίκης είχαν συντελεστή λειτουργίας 90-92%, το μέγεθος τους ήταν μικρότερο, δεν επιβαρύνονταν με τέτοιου είδους υπέρβαση των δυνατοτήτων τους και κυρίως δεν παρήγαγαν αυτήν την ποιότητα κλίνκερ.

¹⁶ Η εργατοώρες των εργολάβων υπολογίζονται στην εκτίμηση του μεγέθους της παραγωγικότητας.

από την παραγωγική μονάδα στο Καμάρι, ή διαφορετικά το 12,5% του παγκόσμια εξαγόμενου τσιμέντου προέρχονταν από το συγκεκριμένο εργοστάσιο. Η κεντρική τεχνολογία που χρησιμοποιεί είναι μία άρθρωση βασικής τεχνολογίας της δεκαετίας του '70, με σημαντικές προσθήκες σύγχρονου αυτοματισμού, που επιτρέπουν ένα σημαντικό μέγεθος παραγωγής με υψηλή λειτουργική αποδοτικότητα και εξασφαλίζουν υψηλό ποσοστό αξιοποίησης και σταθερής λειτουργίας των μέσων παραγωγής. Με την τεχνολογία αυτή και μία τεχνο-γνωσία που αναπτύχθηκε επιτόπου, η παραγωγική αυτή μονάδα παράγει μία πολύ καλή ποιότητα προϊόντος που πληρεί τις προδιαγραφές των χωρών της Β.Αμερικής και αποτέλεσε το κλειδί για την είσοδο της εταιρείας σ'αυτήν την αγορά. Η συνολική παραγωγή τη δεκαετία του 1980, δε χαρακτηρίστηκε από σημαντικές διακυμάνσεις, καθώς συνήθως τις διακυμάνσεις της αγοράς και συγκεκριμένα τη μείωση της παραγωγής της εταιρείας, την απορροφούσαν τα λιγότερο παραγωγικά εργοστάσια όπως της Ελευσίνας και της Θεσσαλονίκης, εξασφαλίζοντας έτσι μία σχετική σταθερότητα στην παραγωγική μονάδα με το μικρότερο κόστος παραγωγής. Τέλος, η παραγωγικότητα της παραγωγικής μονάδας αν και ήταν εξ'ορισμού υψηλή, παρουσίαζε μία συγκρατημένη ανάπτυξη από τις αρχές της δεκαετίας του 1980, με εξαίρεση το τελευταίο έτος που χαρακτηρίστηκε από μία σημαντική έξαρση. Ωστόσο καθώς ο διεθνής ανταγωνισμός γινότανε εντονότερος και η σύγκρουση με τα ευρωπαϊκά «καρτέλ» τσιμεντο-βιομηχανιών, σ'όλες τις αγορές, ήταν πλέον πραγματικότητα στα τέλη της δεκαετίας του 1980 και αρχές της δεκαετίας του 1990, σημαντικές αλλαγές άρχισαν να συνταράζουν την παραγωγική μονάδα. Σε μία αγωνιώδη προσπάθεια η εταιρεία επιχειρεί να περιορίσει το κόστος παραγωγής ανά μονάδα προϊόντος και να αυξήσει την παραγωγικότητα και τη λειτουργική αποδοτικότητα, επενδύοντας σε αυτοματισμούς της παραγωγικής διαδικασίας, εκχωρώντας παραγωγικές δραστηριότητες του εργοστασίου (π.χ λατομείο, καθαρισμοί, συντήρηση κá) σε εργολαβικές εταιρείες και επιχειρώντας να μειώσει το κόστος εργασίας που διευρύνονταν όλη αυτήν τη δεκαετία¹⁷.

1.3. Η Μορφολογία του Εργατικού Δυναμικού και η Αγορά Εργασίας.

Το παραγωγικό σύστημα που χαρακτηρίζει τη συγκεκριμένη «περίπτωση» είναι έντασης κεφαλαίου και «συνεχούς διαδικασίας», γεγονός που υπονοεί ένα διαφορετικό αντικείμενο και μία διαφορετική φύση εργασίας, απ'αυτήν στις βιομηχανίες σειράς και μορφοποίησης όπως η αυτοκινητοβιομηχανία. Στη τσιμεντοβιομηχανία υπάρχει μία χαλαρότερη και έμμεση σχέση μεταξύ κάθε πρόσθετης μονάδας παραγωγής και της εργασίας που δαπανάται, γεγονός που καθιστά χαλαρότερη τη σχέση παραγωγής και απασχόλησης. Έτσι το 1976 όταν το εργοστάσιο ξεκίνησε τη λειτουργία του με έναν περιστροφικό κλίβανο παραγωγικής δυναμικότητας 1 εκατ. τόννων, η δύναμη του προσωπικού του ήταν 302 εργαζόμενοι. Το 1982 όταν πλέον έχει διπλάσια παραγωγική δυναμικότητα με δύο περιστροφικούς κλίβανους το εργατικό δυναμικό του φτάνει τους 402 εργαζόμενους, που είναι και η υψηλότερη τιμή του σ'όλη τη δεκαετία.

Η σταθερή μείωση του μόνιμου προσωπικού αποτελεί μακροχρόνιο στόχο της επιχείρησης για το σύνολο των παραγωγικών της μονάδων, γεγονός που αντανακλάται στη συρρίκνωσή του κατά 28% στη διάρκεια μίας δεκαετίας, παρά την ύπαρξη μίας πολιτικής μόνιμης απασχόλησης. Η σημαντική αυτή μείωση του εργατικού δυναμικού

¹⁷ Η σημασία αυτών των εξελίξεων στη διαμόρφωση του εργοστασιακού καθεστώτος και των σχέσεων εργασίας, θα την αντιληφθούμε στις αμέσως επόμενες ενότητες.

της εταιρείας οφείλονταν αρχικά στη μείωση των δραστηριοτήτων του εργοστασίου της Ελευσίνας, αλλά και στις προσπάθειες που αφορούσαν την παραγωγικότητα των υπόλοιπων εργοστασίων.

Στα πλαίσια αυτής της διευθυντικής στρατηγικής, στην παραγωγική μονάδα στο Καμάρι από τις αρχές της δεκαετίας άρχισαν να περιορίζονται οι προσλήψεις, να ευνοούνται οι οικιοθελείς έξοδοι και να δημιουργείται μία σταθερή αλλά περιορισμένη μείωση της δύναμης του προσωπικού. Έτσι στο διάστημα 1982-1988 η απόλυτη μείωση ήταν 19 εργαζόμενοι, μέγεθος που αναλογεί σε μία σχετική μείωση 4,5%. Από το 1989 όμως και έως το 1991, η κατάσταση της απασχόλησης φαίνεται να διαφοροποιείται εντονότερα, καθώς εξαιτίας του διεθνούς ανταγωνισμού η αναγκαιότητα για την μείωση του κόστους εργασίας προβάλλει ισχυρότερη. Έχοντας ένα κόστος εργασίας 16% του συνολικού εργοστασιακού κόστους παραγωγής το 1990, αποτέλεσμα μίας μακροχρόνιας τάσης αύξησης που είχε ξεκινήσει από 8-10%, και αντιμετωπίζοντας σημαντικά προβλήματα ανελαστικότητας των υπόλοιπων μεταβλητών του κόστους, η διεύθυνση οδηγήθηκε σε μία πολύπλευρη στρατηγική δραστηριότερης μείωσης της απασχόλησης του μόνιμου προσωπικού της. Έτσι στη διάρκεια τριών ετών και μέχρι το 1991, η δύναμη του εργοστασίου περιορίζεται κατά 27 εργαζόμενους, ή κατά 7% σε σχέση με την δύναμη του 1988, και κατά 46 άτομα ή κατά 11,5% για το σύνολο της δεκαετίας. Η μείωση αυτή της απασχόλησης αξίζει να σημειωθεί ότι δε συνδυάζονταν με πτώση της παραγωγής, αλλά αντίθετα το 1990 που επιτεύχθηκε η υψηλότερη παραγωγή κλίγκερ, το εργοστάσιο χαρακτηριζόταν και από το χαμηλότερο επίπεδο επάνδρωσης. Ταυτόχρονα οι διευθυντικοί σχεδιασμοί απέβλεπαν σε μία εντατικότερη μείωση της απασχόλησης κατά 60-70 άτομα τα επόμενα 2-3 χρόνια, με σκοπό να σταθεροποιηθεί η δύναμη του προσωπικού στους 290 μόνιμους εργαζόμενους περίπου.

Παράλληλα με αυτήν τη μείωση της μόνιμης απασχόλησης, που εντάθηκε προς το τέλος της δεκαετίας του 1980 και στις αρχές της δεκαετίας του 1990, το εργοστάσιο άρχισε να χρησιμοποιεί όλο και πιο εκτεταμένα την εργολαβική εργασία. Έτσι, ενώ αρχικά η εργολαβική εργασία στα πλαίσια του εργοστασίου περιοριζόταν σε κάποια έκτακτα καθήκοντα αιχμής¹⁸ ή σε δύσκολες και επικίνδυνες εργασίες¹⁹, σταδιακά διευρύνθηκε και επεκτάθηκε σε μία ευρύτερη σειρά εργασιών. Την περίοδο 1986-1989, όπου και υπάρχουν οι πρώτες καταγραφές, η συμμετοχή των εσωτερικών εργολάβων είχε φτάσει μεταξύ 15-17% των εργατοωρών των μόνιμων εργαζόμενων, για να αυξηθεί σε 18,5% το 1990 και περίπου στο 20% το 1991. Την περίοδο της έρευνας υπήρχαν 12 συνεργεία εσωτερικών εργολάβων με μία σύνθεση 5-6 ατόμων το καθένα, που ασχολούνταν με καθήκοντα μηχανολογικής και ηλεκτρικής συντήρησης, φορτώσεων, καθαρισμών κά, και διαμόρφωναν ένα δυναμικό 50-70 εργαζόμενων που βρίσκονταν καθημερινά στο χώρο του εργοστασίου αλλά που δεν υπάγονταν άμεσα στην οργανωτική δομή της παραγωγικής μονάδας. Η ανάπτυξη των εσωτερικών εργολάβων, η οποία ταυτίζεται χρονικά με τη μείωση της μόνιμης απασχόλησης, απέβλεπε²⁰ και σε κάποιο βαθμό εξασφάλισε, τόσο τον περιορισμό του κόστους εργασίας και την αύξηση της παραγωγικότητας, όσο και την ευελιξία και τον έλεγχο της εργασίας, στα πλαίσια ενός συγκεκριμένου εργοστασιακού καθεστώτος.

¹⁸ Όπως η αντικατάσταση της θερμοδομής των κλιβάνων που πραγματοποιούνταν σε διάστημα 30-40 ημερών το χρόνο, και απαιτούνταν να ολοκληρωθεί στο συντομότερο χρονικό διάστημα προκειμένου να περιοριστούν οι νεκροί χρόνοι παραγωγής.

¹⁹ Όπως το βάνιμο των σιλό.

²⁰ Θα αναφερθούμε αναλυτικά στις σχετικές επί μέρους ενότητες.

Με δεδομένο το μέγεθος και την εξέλιξη του εργατικού δυναμικού της παραγωγικής μονάδας, μπορούμε να διακρίνουμε το σύνολο της μόνιμης απασχόλησης²¹ σε κάποιες επιμέρους κατηγορίες με κριτήρια τη γενική τους σχέση με την κεντρική παραγωγική διαδικασία και την ιεραρχική τους θέση. Έτσι τα καθήκοντα της γενικής διεύθυνσης, σχεδιασμού και εποπτείας εκτελούνταν από μία μικρή ομάδα οκτώ (8) Ανώτερων Διευθυντικών Στελεχών²², που αποτελούν την κορυφή της ιεραρχικής πυραμίδας και περίπου το 2% της μόνιμης απασχόλησης²³ και η οποία σχετίζεται άμεσα με την Κεντρική Διοίκηση της επιχείρησης.

Η επιμέρους κατεύθυνση και καθοδήγηση του εργατικού δυναμικού, όπως και η οργάνωση και η εποπτεία της λειτουργίας των τμημάτων και των βαρδιών, έχει ανατεθεί στη Μεσαία και τη Λειτουργική Διεύθυνση που αποτελείται από 35 περίπου Στελέχη Γ' Μισθοδοσίας. Το τμήμα αυτό της διεύθυνσης αποτελεί περίπου το 10% της συνολικής απασχόλησης και το 61% των Στελεχών Γ'. Τα υπόλοιπα Στελέχη Γ' συγκροτούνται από τους δέκα (10) χειριστές του κεντρικού πίνακα ελέγχου και από 10-12 ακόμα εργαζόμενους των οποίων οι θέσεις αξιολογούνταν σαν ιδιαίτερης σημασίας²⁴ από τη Διεύθυνση και τη Διοίκηση της επιχείρησης. Τα γενικά διοικητικά-υπαλληλικά καθήκοντα που αφορούσαν εργασίες υπαλλήλων γραφείου, φύλαξης, ζύγισης, αποθήκης κ.ά., επανδρώνονταν από εξήντα (60) εργαζόμενους περίπου ή το 16-17% της συνολικής απασχόλησης.

Το εργατο-τεχνικό προσωπικό αποτελεί περίπου το 64-65% της συνολικής απασχόλησης στην παραγωγική μονάδα, και μπορεί να διακριθεί:

- στους ανειδίκευτους εργαζόμενους, όπως οι εργάτες παραγωγής, οι εργάτες φορτώσεων και οι εργάτες αυλής, που συγκροτούν το 21% της μόνιμης απασχόλησης,
- στους ειδικευμένους τεχνίτες της συντήρησης (μηχανολογικής και ηλεκτρολογικής) που αποτελούν το 26% του εργατικού δυναμικού, και
- σε ειδικευμένους εργαζόμενους διάφορων περιφερειακών εργασιών ως προς την κεντρική τεχνολογία, όπως οι οδηγοί, οι χειριστές εσκαφών, χειριστές θραυστήρων, τεχνίτες οχημάτων, γομωτές-πυροδοτές, οικοδομικές ειδικότητες κ.ά., που αποτελούν το 17% της δύναμης του προσωπικού.

Από τα παραπάνω δεδομένα της διάρθρωσης της απασχόλησης στην συγκεκριμένη παραγωγική μονάδα, μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι και σ' αυτήν την περίπτωση²⁵, τα Ανώτερα Διευθυντικά Στελέχη είναι ιδιαίτερα περιορισμένα καθώς οι εμπορικές και οι γενικές διοικητικές δραστηριότητες έχουν συγκεντρωθεί στα Κεντρικά Γραφεία της επιχείρησης. Παρόλα αυτά όμως τα υπαλληλικά καθήκοντα του εργοστασίου καταλαμβάνουν ένα σημαντικό τμήμα της απασχόλησης του, σε σχέση με την πρώτη μας περίπτωση, κυρίως γιατί ενσωματώνουν τις γραφειοκρατικές διαδικασίες για τη ζύγιση και διανομή του προϊόντος, που απασχολούν τουλάχιστον 16 εργαζόμενους με την ειδικότητα του ζυγιστή. Εκεί όμως όπου υπάρχουν σημαντικές

²¹ Η οποία και θα αποτελέσει το αντικείμενο μας.

²² Στην κατάσταση Μισθοδοσίας αναφέρονται σαν Στελέχη Β'.

²³ Τα μεγέθη της συμμετοχής στην απασχόληση του εργοστασίου, αφορούν το α' εξάμηνο του 1991, όταν το εργατικό δυναμικό αριθμούσε 356 εργαζόμενους.

²⁴ Στην πολιτική στελεχοποίησης και στις σκοπιμότητες της θα αναφερθούμε αναλυτικά στην ενότητα για την σχέση απασχόλησης.

²⁵ Όπως και στην αυτοκινητοβιομηχανία.

ιδιαιτερότητες ως προς τη δομή του εργατικού δυναμικού είναι το ιδιαίτερα υψηλό μέγεθος των Στελεχών που αποτελούν το 16% χωρίς τα Ανώτερα Διευθυντικά Στελέχη, και η χαμηλή συμμετοχή των εργατοτεχνιτών που μόλις καλύπτουν το 65% της δύναμης του προσωπικού και η ακόμα χαμηλότερη αντιπροσώπευση των ανειδίκευτων εργατών. Οι ιδιαιτερότητες αυτές θα πρέπει καταρχήν να αποδοθούν στη φύση της παραγωγικής διαδικασίας που είναι έντασης κεφαλαίου και συνεχούς διαδικασίας και στις ανάγκες που αυτή δημιουργεί, αλλά και στις στρατηγικές της διεύθυνσης όσον αφορά τη στελεχοποίηση, το σχεδιασμό των θέσεων εργασίας και τη διεύρυνση της συμμετοχής των εργολάβων που αναγκαστικά περιορίζουν το ειδικό βάρος του μόνιμου εργατοτεχνικού προσωπικού.

Όσο αφορά το εκπαιδευτικό επίπεδο του εργατικού δυναμικού, τα σχετικά υψηλά ποσοστά Ανώτατης (5,77%) και Ανώτερης (9,62%) εκπαίδευσης καθιστούν φανερές τις ανάγκες της παραγωγικής διαδικασίας σε επιστημονικό-τεχνικές γνώσεις, γεγονός που ίσως σχετίζεται με τη διευρυμένη κατηγορία των Στελεχών Γ'. Ταυτόχρονα όμως μ'αυτό το επιστημονικο-τεχνικό προσωπικό, το 40,64% του εργατικού δυναμικού δεν έχει γνώσεις μεγαλύτερες του Δημοτικού, κατηγορία στην οποία περιλαμβάνονται το σύνολο των ανειδίκευτων εργατών²⁶ και σχεδόν οι μισοί ειδικευμένοι εργαζόμενοι. Τέλος στην πολυπληθέστερη κατηγορία της Μέσης Εκπαίδευσης εντάσσεται το 43,96% του προσωπικού όπου συνήθως εμπεριέχονται η πλειοψηφία των υπαλλήλων, οι μισοί περίπου ειδικευμένοι εργατοτεχνίτες και ένα μικρό τμήμα των Στελεχών Γ'.

Για τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του εργατικού δυναμικού, αξίζει καταρχήν να σημειώσουμε την ανυπαρξία γυναικείου πληθυσμού στις εργατοτεχνικές και παραγωγικές θέσεις, αλλά και τη γήρανση του προσωπικού. Έτσι το 1990 ο μ.ο ηλικίας των μισθωτών του εργοστασίου ήταν 44,1 έτη, και των στελεχών 43,4 έτη²⁷. Είναι χαρακτηριστικό ότι ενώ στην πρώτη μας περίπτωση ο μ.ο ηλικίας ήταν 26,5 έτη και υπήρχε το κριτήριο της μη-πρόσληψης υποψηφίων που ήταν πάνω από 30 έτη, στη συγκεκριμένη τσιμεντοβιομηχανία μέχρι 30 ετών είναι μόλις οκτώ μισθωτοί, ενώ αντίθετα υπάρχει μία μεγάλη συγκέντρωση στην κατηγορία 35-45 ετών²⁸, και 50-60 ετών²⁹. Αυτή η γήρανση του προσωπικού οφείλεται στην περιορισμένη κινητικότητα, στην πολιτική της εταιρείας για μόνιμη απασχόληση, αλλά και στην μαζική πρόσληψη «ηλικιωμένων» αγροτών από τις περιβάλλουσες κοινότητες σαν πολιτική ελαχιστοποίησης των αντιδράσεων για την ίδρυση του εργοστασίου. Γι'αυτό και οι κατηγορίες των ανειδίκευτων εργατών στις οποίες και εντάχθηκαν, είναι αυτές που και αντιμετωπίζουν το μεγαλύτερο πρόβλημα γήρανσης. Η Διοίκηση και η Διεύθυνση του εργοστασίου αναγνώριζε τις τάσεις αυτές και υπογράμμιζε την αναγκαιότητα να ανατραπούν στο μεσοπρόθεσμο μέλλον, «δεδομένου ότι οι σύγχρονες ανάγκες της Εταιρείας απαιτούν νεότερα και ανάλογα καταρτισμένα άτομα³⁰».

Το σχετικά γηρασμένο αυτό εργατικό δυναμικό, χαρακτηρίζεται ταυτόχρονα και από μία υψηλή αρχαιότητα-προϋπηρεσία στα πλαίσια της παραγωγικής μονάδας. Έτσι ο

²⁶ Όπως θα δούμε και παρακάτω, πρόκειται για πρώην αγρότες μεγάλης ηλικίας και χαμηλού εκπαιδευτικού επιπέδου.

²⁷ Ο μ.ο ηλικίας στο σύνολο του προσωπικού ήταν 44 έτη.

²⁸ Αποτελεί το 51% των μισθωτών του εργοστασίου (δεν περιλαμβάνονται τα στελέχη).

²⁹ Αποτελούν το 27% των μισθωτών του εργοστασίου, σε μέγεθος 1990.

³⁰ Αναφέρεται στην έκδοση της εταιρείας "Κοινωνικός Απολογισμός 1989", σελ.4.

μ.ο αρχαιότητας των μισθωτών είναι 12,8 έτη και των στελεχών 14 έτη³¹, όταν το εργοστάσιο λειτουργεί 15 έτη. Κυρίως όμως έχει ενδιαφέρον η συγκεκριμένη κατανομή της, καθώς οι μισθωτοί που έχουν αρχαιότητα πάνω από 10 έτη στη συγκεκριμένη παραγωγική μονάδα αποτελούν σχεδόν το 90% του συνόλου τους, καθιστώντας σαφές ότι οι προσλήψεις την τελευταία δεκαετία είναι ελάχιστες και η κινητικότητα του προσωπικού ιδιαίτερα περιορισμένη.

Όσον αφορά τώρα τις αγορές εργασίας στις οποίες απευθύνεται η παραγωγική μονάδα, θα πρέπει να σημειώσουμε ότι το 60% των εργαζόμενων προέρχονται από την ευρύτερη περιοχή του Θριάσιου Παιδιού, με κυρίαρχη εστία την Ελευσίνα, περίπου το 9-10% από τις περιβάλλουσες κοινότητες των Δερβενοχωριών με μία διαχρονική τάση μείωσης, και ένα 30% κυρίως από την Αθήνα και κατά δεύτερο λόγο από τον Πειραιά.

Από τα Δερβενοχώρια, η παραγωγική μονάδα αντλούσε ανειδίκευτους εργαζόμενους, οι οποίοι συνήθως ήταν αγρότες, Αρβανίτικης καταγωγής, χαμηλού μορφωτικού επιπέδου και σχετικά μεγάλης ηλικίας, με πλήρη έλλειψη βιομηχανικής εμπειρίας και συνείδησης, χαρακτηριστικά που τους οδήγησαν σε μία περιθωριοποίηση στα πλαίσια του εργατικού δυναμικού. Η συγκεκριμένη αγορά εργασίας αν και χαρακτηρίζεται από υψηλή διαθεσιμότητα εξαιτίας των περιορισμένων εισοδηματικών πόρων της περιοχής, δεν αποτέλεσε σημαντική πηγή εργατικής δύναμης για το εργοστάσιο εξαιτίας των παραπάνω «μειονεκτημάτων», αλλά απλώς χρησιμοποιήθηκε αρχικά στα πλαίσια μιας πολιτικής αντισταθμιστικών μέτρων για την ίδρυση του εργοστασίου. Έτσι οι αρχικά πενήντα Δερβενοχωρίτες που αποτελούσαν το 16% της συνολικής απασχόλησης τότε, περιορίστηκαν σημαντικά με μία συνεχή τάση μείωσης, καθώς συνήθως χαρακτηρίζονταν από υψηλό απουσιασμό³² και αρνητική εργασιακή συμπεριφορά.

Ειδικευμένους εργατοτεχνίτες, και ένα μικρό μέρος ανειδίκευτων εργατών η παραγωγική μονάδα αντλούσε από την πλούσια αγορά του Θριάσιου Παιδιού και της Αθήνας, όπου συγκεντρώνονταν καλοί τεχνίτες, με υψηλή εμπειρία και εξειδίκευση και αναπτυγμένη βιομηχανική συνείδηση. Οι αγορές αυτές στη δεκαετία του 1970 χαρακτηρίζονταν από κάποια στενότητα, γεγονός που είχε επιτρέψει μία σημαντική κινητικότητα τα πρώτα χρόνια λειτουργίας του εργοστασίου. Από τις αρχές της δεκαετίας του 1980 όμως, η κρίση στις συγκεκριμένες αγορές εργασίας, σταδιακά διευρύνονταν, αυξάνοντας τη διαθεσιμότητα και συμβάλλοντας έτσι στη χαμηλή κινητικότητα του συγκεκριμένου εργατικού δυναμικού, αλλά και στα περιορισμένα προβλήματα στρατολόγησης.

Πιο συγκεκριμένα, από το 1976 έως το 1979 η κινητικότητα της εργασίας ήταν ιδιαίτερα έντονη, καθώς διαγράφηκαν από τη δύναμη του εργοστασίου 241 άτομα, ή το 54% του σύνολου των διαγραφέντων έως το 1991³³. Από αυτούς, τα τρία τέταρτα έφυγαν οικειοθελώς αναζητώντας μία καλύτερη απασχόληση και το ένα τέταρτο απολύθηκε από τη διεύθυνση. Το 40% των διαγραφέντων ήταν ειδικευμένοι εργαζόμενοι ή βοηθοί τους, το 40% ανειδίκευτοι εργάτες και οι υπόλοιποι κυρίως υπάλληλοι. Το χρονικό διάστημα 1980-1983 η κινητικότητα της εργασίας περιορίζεται, καθώς διαγράφονται από τη δύναμη του προσωπικού συνολικά σχεδόν οι μισοί εργαζόμενοι (116) απ'αυτούς της προηγούμενης περιόδου, ή το 26% του συνόλου.

³¹ Για το σύνολο του προσωπικού ο μ.ο αρχαιότητας είναι 13 έτη.

³² Εξαιτίας των αγροτικών τους ασχολιών.

³³ Την πρώτη χρονιά λειτουργίας του εργοστασίου σχεδόν το ένα τρίτο του εργατικού του δυναμικού διαγράφηκε, με τα δύο τρίτα να εγκαταλείπουν την παραγωγική μονάδα οικειοθελώς και το ένα τρίτο να απολύεται.

Αυτήν την περίοδο οι οικιοθελείς αποχωρήσεις αποτελούν το 65% των διαγραφών και οι απολύσεις το 33%³⁴, ενώ περιορίζεται αισθητά η κινητικότητα των ανειδίκευτων εργατών που αποτελούν μόλις το 16% των διαγραφέντων. Οι ειδικευμένοι εργατοτεχνίτες, αν και αποχωρούν με μικρότερους απόλυτους ρυθμούς συνεχίζουν να αποτελούν περίπου το 40% των διαγραφέντων, ενώ κατά μέσο την περίοδο αυτή το 7,5% του εργατικού δυναμικού του εργοστασίου, διαγράφονταν κάθε έτος. Το χρονικό διάστημα 1984-1987 η κινητικότητα πλέον έχει πέσει αισθητά, καθώς διαγράφονται μόλις 41 άτομα, ή το 9,3% του συνόλου των διαγραφέντων. Απ'αυτούς το 30% αφορά οικιοθελείς αποχωρήσεις, το 20% απολύσεις, το 40% συνταξιοδοτήσεις και το 10% οικιοθελείς αποχωρήσεις με την παροχή κινήτρων. Μόλις το 2,5% του εργατικού δυναμικού διαγράφεται κατά μέσο όρο άνα έτος, ενώ η ανειδίκευτη εργασία είναι πλέον σχεδόν πλήρως σταθεροποιημένη. Τέλος, στο χρονικό διάστημα 1988-1991 ο απόλυτος αριθμός των διαγραφών είναι ίδιος, με μία μικρή σχετική αύξηση (2,7%) του ετήσιου δείκτη κινητικότητας. Από τους διαγραφόμενους αυτής της περιόδου μόλις το 5% είναι από οικιοθελείς εξόδους, ένα παρόμοιο μέγεθος από απολύσεις, το 60% από συνταξιοδοτήσεις και το 20% από οικιοθελείς εξόδους με την παροχή κινήτρων³⁵.

Είναι φανερό από τα παραπάνω δεδομένα ότι οι αγορές εργασίας μέχρι το 1979 επέτρεπαν μία υψηλή κινητικότητα της εργασίας στην προσπάθεια της να εξασφαλίσει μία όσο το δυνατόν καλύτερη απασχόληση, ενώ η διεύθυνση δε δίσταζε να κάνει χρήση των απολύσεων για να εξασφαλίσει την πειθαρχία αλλά και να απομακρύνει το "προβληματικό" προσωπικό. Στις αρχές της δεκαετίας του 1980, η αγορά εργασίας άρχισε ήδη να περιορίζει αισθητά την κινητικότητα των ανειδίκευτων εργαζόμενων, ενώ η ευρύτερη κοινωνικό-πολιτική αλλαγή άρχισε να συγκρατεί τις απολύσεις. Από τα μέσα πλέον της δεκαετίας του 1980 και ως το τέλος της, η κινητικότητα της εργασίας πέφτει δραματικά, τόσο εξαιτίας της υψηλής διαθεσιμότητας στην αγορά εργασίας, όσο και από τη διαμόρφωση ενός πιο συναινετικού εργοστασιακού καθεστώτος που ελαχιστοποιεί τις απολύσεις με μία πολιτική μόνιμης απασχόλησης. Στα πλαίσια αυτού του εργοστασιακού καθεστώτος, αξίζει να σημειώσουμε τη σταδιακή αύξηση των αποχωρήσεων με κίνητρα που άρχισε να εφαρμόζει η διεύθυνση στην προσπάθεια της να περιορίσει το εργατικό δυναμικό.

Στα πλαίσια αυτών των εξελίξεων στις αγορές εργασίας και στο εργοστασιακό καθεστώς, ο απουσιασμός του εργατικού δυναμικού μέχρι τις αρχές της δεκαετίας του 1980, κυμαίνονταν λίγο πάνω από το 4%, μέγεθος μάλλον χαμηλό. Μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του 1980, και καθώς είχε αρχίσει να περιορίζεται η κινητικότητα κυρίως των ανειδίκευτων εργατών, ο δείκτης απουσιασμού³⁶ μειώνεται και άλλο πλησιάζοντας στα ιδιαίτερα χαμηλά επίπεδα του 3%. Από εκεί και πέρα ενώ το εργατικό δυναμικό έχει σταθεροποιηθεί συνολικά, παρουσιάζοντας ελάχιστη κινητικότητα, ο απουσιασμός διογκώνεται σταθερά κυμαινόμενος μεταξύ 5-6% με μία μικρή τάση μείωσης μετά τα κυβερνητικά σταθεροποιητικά μέτρα του 1987-88, που είχαν σαν αποτέλεσμα την πτώση του εισοδήματος. Συνολικά το μέγεθος του δείκτη απουσιασμού στη συγκεκριμένη παραγωγική μονάδα είναι από τα υψηλότερα στα πλαίσια της εταιρείας, γεγονός που αποδίδεται στα σχετικά υψηλά ποσοστά δεύτερης απασχόλησης που

³⁴ Υπάρχουν και δύο περιπτώσεις συνταξιοδοτήσεων.

³⁵ Περιλαμβάνεται και ένα 7% από θανάτους.

³⁶ Καταγράφει το ποσοστό απουσίας προς το σύνολο των ανθρωποημερών εργασίας. Σαν ημέρες απουσίας θεωρούνται, η ασθένεια, το ατύχημα, η άδεια εκτός της κανονικής και η αυθαίρετη απουσία.

χαρακτηρίζουν το εργατικό του δυναμικό³⁷, χωρίς να χαρακτηρίζεται όμως από τη Διεύθυνση ανησυχητικό. Ωστόσο η ερμηνεία της εξέλιξης του μεγέθους αυτού του δείκτη φαίνεται να σχετίζεται με την κατάσταση στην αγορά εργασίας, την ελαχιστοποίηση της κινητικότητας του προσωπικού και τις εισοδηματικές στρατηγικές των εργαζόμενων³⁸.

Συνοψίζοντας, η συγκεκριμένη παραγωγική μονάδα χαρακτηρίζονταν πλέον από ένα εργατικό δυναμικό σχετικά γηρασμένο, με υψηλή αρχαιότητα, περιορισμένη κινητικότητα και έναν μάλλον μέτριο απουσιασμό, σαν αποτέλεσμα της κατάστασης της αγοράς εργασίας, του εργοστασιακού καθεστώτος, και των διευθυντικών στρατηγικών ως προς την εργασία. Παράλληλα η φύση της παραγωγικής διαδικασίας και ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας είχε διαμορφώσει ένα εργατικό δυναμικό με μικρό ποσοστό ανειδίκευτων εργατών, μεγάλη συμμετοχή της ειδικευμένης εργασίας και ένα επιστημονικο-τεχνικό στρώμα που συνδέθηκε με την πολιτική στελεχοποίησης της εταιρείας. Τέλος, η διεύθυνση σε μία προσπάθεια να περιορίσει το κόστος ανά μονάδα παραγωγής, επιχείρησε με ιδιαίτερη ένταση από τα μέσα της δεκαετίας του 1980, να περιορίσει το μόνιμο εργατοτεχνικό προσωπικό της μέσα από συναινετικές διαδικασίες, διευρύνοντας ταυτόχρονα την εργολαβική εργασία στα πλαίσια μίας πολύπλευρης στρατηγικής.

1.4. Συμπεράσματα: Ολιγοπωλιακός Ανταγωνισμός και Πολιτικές Αναδιάρθρωσης.

Εκθέτοντας συνοπτικά τα γενικά χαρακτηριστικά αυτής της δεύτερης περιπτωσιακής μας μελέτης, σκιαγραφήσαμε έναν παραδοσιακό κλάδο της ελληνικής βιομηχανίας, ο οποίος είχε καταφέρει να διαμορφώσει μία σημαντική δυναμική ανάπτυξης, με βασικό σημείο καμπής την επιτυχημένη προσπάθεια διεύρυνσης των εξαγωγών του, που ξεκινά από τα μέσα της δεκαετίας του 1970. Μέσα απ'αυτήν την ανάπτυξη διαμορφώθηκε και ισχυροποιήθηκε μία ιδιαίτερα υψηλή συγκέντρωση παραγωγής, που έχει διαμορφώσει μία ολιγοπωλιακή αγορά και έναν ολιγοπωλιακό ανταγωνισμό μεταξύ κυρίως των δύο ηγετικών επιχειρήσεων. Το μεγάλο κόστος της αρχικής επένδυσης, ο έλεγχος που ασκείται στην αγορά από τους υφιστάμενους ισχυρούς παραγωγούς και η χαμηλή τιμή του προϊόντος ισχυροποίησαν τη συγκρότηση αυτών των ολιγοπωλίων και αποθάρρυναν οποιαδήποτε διείσδυση με τη μορφή εισαγωγών και νέων παραγωγικών μονάδων από ξένες εταιρείες³⁹. Ταυτόχρονα η υψηλή συγκέντρωση της παραγωγής συνδιάζονταν με σημαντικές παραγωγικές επενδύσεις, από μία καθετοποιημένη παραγωγή και διακίνηση του προϊόντος, από σημαντική λειτουργική αποδοτικότητα και από ένα σχετικά περί-ορισμένο κόστος παραγωγής που καθιστούσε ιδιαίτερα ανταγωνιστικό το ελληνικό τσιμέντο στις διεθνείς αγορές. Παρά τη δυναμικότητα του, ο κλάδος της τσιμεντοβιομηχανίας αντιμετώπισε σημαντικά προβλήματα τη δεκαετία του 1980, καθώς δέχθηκε σοβαρά πλήγματα από την πετρελαϊκή κρίση του 1979, τον κρατικό έλεγχο των τιμών στην εσωτερική αγορά,

³⁷ Ακόμα εντονότερο είναι το πρόβλημα στο εργοστάσιο της Πάτρας, ενώ ο απουσιασμός είναι χαμηλός στις παραγωγικές μονάδες της Θεσσαλονίκης και της Ελευσίνας.

³⁸ Θα αναφερθούμε αναλυτικότερα στην ενότητα για τη Σχέση Απασχόλησης.

³⁹ Η μόνη επιλογή για διείσδυση ήταν η εξαγορά προβληματικών επιχειρήσεων του κλάδου, την οποία και εκμεταλλεύτηκαν οι ξένες πολυεθνικές τη δεκαετία του 1990.

τη μείωση της κατανάλωσης, την πτώση των διεθνών τιμών και τον περιορισμό των παραδοσιακών εξαγωγών. Η περίοδο 1983-85 ήταν περίοδο έντονης κρίσης για τον κλάδο, οδηγώντας τις εταιρείες με τα υψηλά ανοίγματα στην κατηγορία των προβληματικών. Το δεύτερο μισό της δεκαετίας του 1980, ο κλάδος αναζητά αγωνιωδώς νέες αγορές, περιορίζει την παραγωγή του, και αναδιρθώνει την παραγωγική του διαδικασία, επιχειρώντας να ανταποκριθεί στον νέο ανταγωνισμό των αγορών της Αμερικής και της Ευρώπης, περνώντας έτσι σε μία φάση ύφεσης και έντονων ανακατατάξεων που συνεχίστηκε και στις αρχές της δεκαετίας του 1990.

Στα πλαίσια αυτού του κλάδου, δραστηριοποιείται η παραγωγική μονάδα που αποτελεί τη δεύτερη «περίπτωση» μας, συγκροτώντας το μεγαλύτερο και πιο σύγχρονο εργοστάσιο μίας εκ των ηγετικών εταιρειών της αγοράς. Το εργοστάσιο αυτό έχει μία μεγάλη παραγωγική δυναμικότητα, αποτελεί την κατεξοχήν εξαγωγική μονάδα της εταιρείας και η ίδρυσή του αναβάθμισε σημαντικά τη θέση της στις αγορές. Με μία τεχνολογία της δεκαετίας του 1970 η οποία έχει αρθρωθεί με σημαντικές προσθήκες σύγχρονου αυτοματισμού και με μία τεχνογνωσία που αναπτύχθηκε επιτόπου, το εργοστάσιο αυτό παράγει από τα μέσα της δεκαετίας του 1980 μία πολύ καλή ποιότητα τσιμέντου, που εξασφαλίζει τη διείσδυση στις αγορές της Β.Αμερικής. Η παραγωγή του στη διάρκεια αυτού του διαστήματος δε χαρακτηρίστηκε από σημαντικές διακυμάνσεις, καθώς οι δυσμενείς επιπτώσεις της αγοράς απορροφήθηκαν από τα λιγότερο παραγωγικά εργοστάσια του ομίλου. Καθώς όμως οι επιπτώσεις του έντονου ανταγωνισμού και της ύφεσης άρχισαν να γίνονται όλο και πιο ορατές, η παραγωγική μονάδα εισήλθε σε μία περίοδο αναδιάρθρωσης, με σημαντικές επενδύσεις σε αυτοματισμούς, με εκχώρηση παραγωγικών δραστηριοτήτων σε εργολαβικές εταιρείες και με προσπάθειες μείωσης του κόστους εργασίας. Η παραγωγική αυτή αναδιάρθρωση απέβλεπε στη βελτίωση της λειτουργικής αποδοτικότητας και του κόστους εργασίας, προκειμένου να περιοριστεί το κόστος παραγωγής ανά παραγόμενο προϊόν και έτσι να βελτιωθεί η θέση της εταιρείας στον ισχυρό ολιγοπωλιακό ανταγωνισμό στην εσωτερική και στις διεθνείς αγορές.

Η διευθυντική στρατηγική για μείωση του κόστους εργασίας, που υιοθετήθηκε από τα μέσα της δεκαετίας του 1980, οδήγησε σε μία πολιτική περιορισμού της μόνιμης απασχόλησης, διεύρυνσης της εργολαβικής εργασίας και αναδιάρθρωσης όσο αφορά την οργάνωση εργασίας. Οι νέες αυτές πολιτικές έπρεπε να εφαρμοστούν σ'ένα εργατικό δυναμικό, με υψηλή συμμετοχή της ειδικευμένης εργασίας, σχετικά γηρασμένο, με υψηλή αρχαιότητα στο εργοστάσιο και σχεδόν ολοκληρωτικά σταθεροποιημένο, σαν αποτέλεσμα του προϋπάρχοντος εργοστασιακού καθεστώτος και της κατάστασης στις αγορές εργασίας. Η ανάδειξη των νέων σχέσεων εργασίας και ο μετασχηματισμός του εργοστασιακού καθεστώτος κάτω από τις εξωτερικές πιέσεις και τις ενδογενείς αντιφάσεις, θα αποτελέσει το βασικό αντικείμενο των αμέσως επόμενων ενοτήτων.

2. ΤΟ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΚΑΙ Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ.

Και στη δεύτερη περίπτωση μας, η διερεύνηση της εργασιακής διαδικασίας και των σχέσεων εργασίας της, θα ξεκινήσει με την ανάλυση της θεμελιακής κατηγορίας του τεχνικού καταμερισμού της εργασίας, των ιδιαίτερων μορφών που αυτή παίρνει και των παραμέτρων που την επηρεάζουν. Ακολουθώντας⁴⁰, όπου αυτό είναι δυνατόν, την κατηγοριοποίηση που ήδη έχουμε υιοθετήσει, θα παρουσιάσουμε το παραγωγικό σύστημα της παραγωγικής μονάδας, την οργάνωση των εργασιακών καθηκόντων που έχει θεσμοθετηθεί και τη μεταξύ τους σχέση. Πιο συγκεκριμένα θα επιχειρήσουμε να αναλύσουμε την ιδιαίτερη τεχνολογία, τη μέθοδο παραγωγής που έχει υιοθετηθεί και τους περιορισμούς και τις τεχνικές σχέσεις που απορρέουν απ'αυτήν. Κατόπιν θα αναφερθούμε στη φύση και την κατανομή των εργασιακών καθηκόντων που προκύπτουν, στα πεδία και την αυτονομία τους, στις διευθυντικές και συνδικαλιστικές πολιτικές ως προς την οργάνωσή τους, αλλά και στις σχετικές καθημερινές πρακτικές που χαρακτηρίζουν τους χώρους εργασίας.

2.1. Το Παραγωγικό Σύστημα.

2.1.1. Η Τεχνολογία.

Το παραγωγικό σύστημα αυτής της μονάδας παραγωγής, χαρακτηρίζεται από μία κεντρική τεχνολογία συνεχούς διαδικασίας⁴¹, η οποία έχει σαν αντικείμενο το μετασχηματισμό των πρώτων υλών μέσα από ελεγχόμενες φυσικο-χημικές αντιδράσεις, σε βιομηχανικά προϊόντα όπως το κλίγκερ και οι διάφοροι τύποι τσιμέντου. Πρόκειται ουσιαστικά για ένα σύνολο από αυτόματες μηχανολογικές κατασκευές, μεγάλων διαστάσεων, όπως θραυστήρες, μύλοι, κλίβανοι, προθερμαντήρες, και χώροι ομοιογένειας, οι οποίες συνδέονται μεταξύ τους με αυτόματους μεταφορείς του αντικειμένου της εργασίας, δημιουργώντας ένα αυτόματο κύκλωμα παραγωγής εντός του οποίου εξασφαλίζονται οι επιδιωκόμενοι φυσικο-χημικοί μετασχηματισμοί. Η κεντρική τεχνολογία εξασφαλίζει τόσο την αυτόματη διακίνηση του αντικειμένου της εργασίας αλλά ταυτόχρονα και την αυτόματη επεξεργασία του καθώς αυτό περνά διαδοχικά μέσα από μία ακολουθία μηχανολογικού εξοπλισμού. Η αρχική αυτοματοποίηση των παραγωγικών διαδικασιών στηρίχθηκε σε γνώσεις που προσφέρθηκαν από επιστημονικούς κλάδους όπως η μηχανική, η φυσική, η υδραυλική, η χημεία, η φυσική των αερίων, και η φυσική του ηλεκτρισμού, οι οποίες εφαρμόστηκαν στις υλικές διευθετήσεις και επέτρεψαν την επίλυση του τριπλού προβλήματος μηχανοκίνηση - μεταβίβαση - πραγματοποίηση/μετασχηματισμός που θέτει η αυτοματοποίηση κάθε παραγωγικού καθήκοντος (Coriat, 1988:23).

Αυτή η κεντρική τεχνολογία, που καλύπτει τις παραγωγικές δραστηριότητες από την είσοδο των πρώτων υλών έως την αποθήκευση των μετασχηματισμένων πλέον βιομηχανικών προϊόντων, συναρθρώνεται με μία τεχνολογία εξόρυξης των πρώτων

⁴⁰ Και για λόγους συγκρισιμότητας.

⁴¹ Οι τεχνολογίες αυτές συνηθίζονται επίσης να αποκαλούνται και **συνεχούς ροής ή συνεχούς πυράς**.

υλών⁴², με μία τεχνολογία συσκευασίας και φόρτωσης του αποθηκευμένου τσιμέντου και τέλος με μία τεχνολογία ελέγχου και ρύθμισης του παραγωγικού κυκλώματος και των φυσικο-χημικών αντιδράσεων.

Αρχικά στη συγκεκριμένη μας περίπτωση, η κεντρική και οι παράπλευρες τεχνολογίες ήταν της δεκαετίας του 1970 και προέρχονταν κυρίως από οίκους της Γαλλίας και της Δανίας. Η κεντρική τεχνολογία χαρακτηρίζονταν από τη μεγάλη παραγωγική δυναμικότητά της, ενώ ήδη από το 1979 λειτουργούσαν δύο παράλληλα παραγωγικά κυκλώματα με δυναμικότητα που ξεπερνούσαν τα 2 εκατ. τόνους ετησίως. Ο εξοπλισμός αυτός θεωρούνταν ιδιαίτερα εκσυγχρονισμένος και αυτοματοποιημένος για την περίοδο εγκαθίδρυσης του, εξασφαλίζοντας μεγάλη παραγωγή, καλύτερη παραγωγικότητα, εξοικονόμηση ενέργειας και σχετικά περιορισμένη ρύπανση. Το ίδιο εκσυγχρονισμένες ήταν και οι τεχνολογίες εξόρυξης και φόρτωσης, καθώς η μεν πρώτη διέθετε τους μεγαλύτερους εκσκαφείς και φορτηγά του είδους, ενώ η δεύτερη ήταν εξοπλισμένη με δύο ενσაკίστριες μηχανές των 12 στομίων η κάθε μία, με κύκλο εργασίας λιγότερο του λεπτού, αλλά και μ'ένα αυτοματοποιημένο σύστημα φορτώσεως χύδην.

Αν όμως αυτές οι τεχνολογίες διαμόρφωναν μία σύγχρονη παραγωγική μονάδα, η τεχνολογία ελέγχου και ρύθμισης του παραγωγικού κυκλώματος ήταν αυτή που διαφοροποιούσε αισθητά το εργοστάσιο με κάθε άλλη τσιμεντοβιομηχανία του κλάδου εκείνη την περίοδο. Έτσι ενώ στο παρελθόν η συλλογή και η επεξεργασία των πληροφοριών για τις φυσικο-χημικές αντιδράσεις όπως και οι χειρισμοί ρύθμισής τους, γίνονταν αποκεντρωμένα και άμεσα σε κάθε τμήμα παραγωγής, χρησιμοποιώντας περιορισμένες πληροφορίες από όργανα και κυρίως την άμεση παρατήρηση και εμπειρία των χειριστών, με την είσοδο της ηλεκτρονικής, διαμορφώθηκε και υιοθετήθηκε ένας Κεντρικός Πίνακας Χειρισμού, στον οποίο αναπαραστούνται και επεξεργάζονται όλες οι πληροφορίες που συλλέγονται από τα όργανα ελέγχου και από τον οποίο ασκείται ένας κεντρικός και συντονισμένος χειρισμός της παραγωγικής διαδικασίας. Στην ουσία πρόκειται για μία σημαντικότερη αυτοματοποίηση του συστήματος ελέγχου και ρύθμισης της κεντρικής τεχνολογίας, η οποία με τη χρήση της ηλεκτρονικής διαμορφώνει έναν μεγαλύτερο πλούτο σχετικών πληροφοριών, την επεξεργασία τους και ταυτόχρονα εξασφαλίζει την έμμεση, εξ αποστάσεως και ταυτόχρονα κεντρική και συντονισμένη καθοδήγηση της παραγωγικής διαδικασίας.

Με την πάροδο του χρόνου και ανάλογα τις παραγωγικές απαιτήσεις και τα προβλήματα της παραγωγικής διαδικασίας οι τεχνολογίες αυτές βελτιώνονταν και διαφοροποιούνταν σε σχέση με την αρχική τους κατάσταση. Σημαντικότεροι σταθμοί αυτής της εξέλιξης αποτέλεσαν η αλλαγή του καύσιμου από μαζούτ σε άνθρακα, οι παραγωγικές αλλαγές για την εξασφάλιση των ποιοτικών προδιαγραφών της Β.Αμερικής και τέλος οι προσπάθειες σταθερότερης λειτουργίας του παραγωγικού εξοπλισμού. Έτσι η ανάγκη για φτηνά καύσιμα οδήγησε την εταιρεία στην υιοθέτηση του άνθρακα, ο οποίος όμως απαιτούσε κάποια επεξεργασία όπως η θραύση και η λειοτριβή, με αποτέλεσμα να προστεθούν, στις αρχές της δεκαετίας του 1980, στο παραγωγικό κύκλωμα, οι θραυστήρες και οι μύλοι άνθρακα. Παρόμοια η αναγκαιότητα για την επίτευξη των Αμερικάνικων ποιοτικών προδιαγραφών, διαφοροποίησε το σχεδιασμό της λειτουργίας του εργοστασίου, καθώς πλέον προστίθενται νέες πρώτες ύλες⁴³, και απαιτείται ομοιογενοποίηση σε περισσότερα υλικά. Τέλος προς τα τέλη της

⁴² Η παραγωγική διαδικασία εξόρυξης των πρώτων υλών, δε θα αποτελέσει αντικείμενο της ανάλυσης μας, καθώς η φύση της είναι τελείως διαφορετική και απαιτεί μία διαφορετική προσέγγιση.

⁴³ Χρησιμοποιούν ένα ειδικό κοίτασμα, πλούσιο σε πυρίτιο και φτωχό σε αλκάλια, στο οποίο προσθέτουν σίδηρο, και ακολουθούν μία ιδιαίτερη παραγωγική διαδικασία.

δεκαετίας του 1980, όταν αγωνιωδώς αναζητώνταν η βελτίωση της λειτουργικής αποδοτικότητας του εργοστασίου, πραγματοποιήθηκαν κάποιες σημαντικές επενδύσεις για τη σταθεροποίηση της λειτουργίας του εξοπλισμού, με κυριότερη τον αυτοματισμό των κλιβάνων, με το σύστημα FUZZY-LOGIC από το Δανέζικο οίκο F.L.Smith.

Συνοψίζοντας, η κεντρική τεχνολογία της παραγωγικής μονάδας, είναι μία τεχνολογία συνεχούς διαδικασίας, η οποία την περίοδο της έρευνας, η βασική της δομή ήταν ηλικίας 15 ετών. Χαρακτηρίζονταν από την μεγάλη παραγωγική δυναμικότητά της, αλλά και από τις σημαντικές βελτιώσεις που είχε υποστεί, με κατευθύνσεις τη χρήση στερεών καυσίμων, την επίτευξη υψηλής ποιότητας και σταθερότητας παραγωγής. Συνοπτικά μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι είχε υιοθετηθεί μία αξιόπιστη τεχνολογική λύση, μεγάλης παραγωγικής δυναμικότητας, η οποία αξιοποιούνταν και βελτιώνονταν συνεχώς. Ωστόσο επειδή οι τεχνολογικές εξελίξεις στο χώρο της κεντρικής τεχνολογίας της τσιμεντοβιομηχανίας δεν ήταν ραγδαίες, δεν ήταν έντονα τα φαινόμενα και τα προβλήματα από μία άνιση τεχνολογική ανάπτυξη. Αυτή η κεντρική τεχνολογία, εξασφάλιζε την αυτόματη διακίνηση και επεξεργασία του αντικειμένου της εργασίας, επιφυλάσσοντας για τους εργαζόμενους εργασιακά καθήκοντα που κυρίως σχετίζονταν με τη συντήρηση του εξοπλισμού, την εξασφάλιση της ομαλής ροής των υλικών που διακινούνταν αυτόματα και την επανεισαγωγή στο παραγωγικό κύκλωμα όσων απ'αυτών διαφεύγουν. Τα μέσα παραγωγής που χρησιμοποιούνταν για την εκτέλεση αυτών των χειρωνακτικών εργασιακών καθηκόντων ήταν κυρίως εξειδικευμένα και γενικά ατομικά-κινητά εργαλεία αλλά και μεγάλα σταθερά ή αυτοκινούμενα μηχανήματα απόφραξης⁴⁴ και αναρρόφησης.

Ταυτόχρονα οι παράπλευρες τεχνολογίες, ελέγχου της παραγωγικής διαδικασίας και φορτώσεων-συσκευασίας, είχαν να παρουσιάσουν έναν αξιοσημείωτο αυτοματισμό που συνεχώς βελτιώνονταν και που διαμόρφωνε διαφορετικής φύσης εργασιακά καθήκοντα. Έτσι στις φορτώσεις, πέρα από την πλήρη αυτοματοποίηση του χύδην, είχε αυτοματοποιηθεί σημαντικά και η διαδικασία της ενσάκησης και φόρτωσης μέσα από συστήματα πολλαπλών μιάντων και αυτόματων παλετοποιήσεων, περιορίζοντας την εργατική συμβολή στην τροφοδότηση, εποπτεία και χειρισμό των αυτόματων συστημάτων. Τέλος, η καθοριστική τεχνολογία ελέγχου και ρύθμισης της παραγωγικής διαδικασίας, μέσα από τον Κεντρικό Πίνακα Ελέγχου και το FUZZY-LOGIC των κλιβάνων, με τη χρήση της ηλεκτρονικής και μικρο-ηλεκτρονικής, διαμόρφωνε έναν πλήρη αυτοματισμό της συλλογής και επεξεργασίας των πληροφοριών αλλά και της καθοδήγησης της εργασιακής διαδικασίας, περιορίζοντας τα εργασιακά καθήκοντα στο ρόλο της εποπτείας και της παρέμβασης σε σημαντικές διαταραχές.

2.1.2. Η Μέθοδος Παραγωγής.

Με βάση αυτές τις τεχνολογίες συγκροτείται η κεντρική εργασιακή διαδικασία, η οποία έχει υιοθετήσει την κλασική πλέον «ξηρά μέθοδο» παραγωγής⁴⁵. Έχοντας ολοκληρωθεί η εξόρυξη, η φόρτωση και η μεταφορά του ασβεστόλιθου και του αργίλικού πετρώματος από τα γειτονικά λατομεία, τροφοδοτούνται οι σπαστήρες όπου πραγματοποιείται η θραύση των πρώτων υλών για να μεταφερθούν κατόπιν για

⁴⁴ Όπως τα λεγόμενα «κανόνια αέρος».

⁴⁵ Από το 1960 η εταιρεία εγκαταλείπει την «ημιύγρ» μέθοδο και περνά στην «ξηρά» μέθοδο παραγωγής.

αποθήκευση και προ-ομοιογένεια στα αντίστοιχα σιλό⁴⁶. Οι δύο πρώτες ύλες, στις αναλογίες που καθορίζει το Χημείο, μεταφέρονται από ζυγιστικές ταινίες και τροφοδοτούν τους Μύλους Χώματος όπου γίνεται η ξήρανση και η λειοτριβή των πρώτων υλών. Οι Μύλοι Χώματος (σφαιρόμυλοι) είναι οριζόντιοι μεταλλικοί κύλινδροι μεγάλων διαστάσεων οι οποίοι περιστρέφονται γύρω από το διαμήκη άξονα τους, περιέχουν μεταλλικές σφαίρες διαφορετικών μεγεθών και είναι επενδυμένοι εσωτερικά με θώρακες σκληρού μετάλλου για να αντέχουν τις κρούσεις που δημιουργούνται. Κάθε Μύλος διακρίνεται σε τρία βασικά τμήματα. Το πρώτο, δηλαδή η είσοδος του Μύλου, αποκαλείται ξηραντήριο, καθώς εκεί αναπτύσσεται θερμοκρασία γύρω στους 360 βαθμούς προκειμένου να αφαιρεθεί η υγρασία των πρώτων υλών. Το ξηραντήριο είναι εσωτερικά επενδυμένο με ειδικά πτερύγια που με την περιστροφική κίνηση επιτρέπουν το ανακάτεμα και την προώθηση του υλικού. Αφού αφαιρεθεί από το μίγμα των πρώτων υλών όλη η υγρασία, προωθείται στο δεύτερο τμήμα του Μύλου όπου γίνεται μία προωθημένη θραύση που επιτυγχάνεται με κρούση ανάμεσα σε μεταλλικές σφαίρες διαμέτρου 100-60χιλ., από ειδικό σκληρό μέταλλο. Στο τέλος αυτού του διαμερίσματος έχει τοποθετηθεί διάφραγμα που επιτρέπει τη διέλευση μόνο στο υλικό που έχει διάμετρο μικρότερη των 10χιλ. Από εκεί με τη βοήθεια αναβατορίου, το υλικό ανεβαίνει σ'έναν περιστροφικό διαχωριστή όπου το «ψιλό» οδηγείται στην Ομοιογένεια, ενώ το «χοντρό» επιστρέφει στο Μύλο. Ένα μέρος του προωθείται, από την είσοδο του Μύλου, μαζί με το νέο μίγμα, ενώ το υπόλοιπο πηγαίνει κατευθείαν στο τρίτο τμήμα του Μύλου όπου αλέθεται με τριβή από μεταλλικές μπάλες διαμέτρου από 50-30 χιλ.

Το υλικό που διαμορφώνεται από τους Μύλους Χώματος, ονομάζεται «φαρίνα» και προωθείται με αυτόματους μεταφορείς στα σιλό Ομοιογένειας, προκειμένου να αποκτήσει την ίδια χημική σύνθεση σ'όλη του τη μάζα. Στο Καμάρι, για τις αναγκαιότητες του μεγέθους και της ποιότητας της παραγωγής, υπάρχουν δύο Μύλοι Χώματος και γίνεται ομοιογένεια σε τρία διαφορετικά υλικά.

Στην «ξηρά»⁴⁷ μέθοδο παραγωγής η φαρίνα μετά την ομοιογένεια περνά κατευθείαν στην τροφοδοσία των περιστροφικών κλιβάνων. Οι περιστροφικοί κλιβάνοι είναι γιγάντιοι κύλινδροι, πολλαπλάσιου μεγέθους από τους μύλους, οι οποίοι περιστρέφονται γύρω από τον άξονα τους, αναπτύσσοντας υψηλές θερμοκρασίες. Το εσωτερικό τους είναι επενδυμένο με ειδική θερμοδομή⁴⁸ από πυρίμαχα τούβλα, πάχους 15-20 εκατ., και από μεταλλικές κατασκευές που έχουν στόχο την ταχύτερη αύξηση της θερμοκρασίας και τις μικρότερες απώλειές της. Η «φαρίνα» στις ποσότητες που έχει προγραμματιστεί, τροφοδοτείται από την ομοιογένεια στον προθερμαντή όπου έρχεται σε επαφή, σε έναν κλειστό χώρο, με τα καυσαέρια του κλιβάνου από τα οποία απορροφά θερμότητα, φτάνοντας από τους 30 βαθμούς στους 400 βαθμούς Κελσίου. Κατόπιν αφού διαχωριστεί η φαρίνα από τα καυσαέρια στον κυκλώνα, οδηγείται με μία ήδη αξιόλογη θερμοκρασία στους κλιβάνους. Η φαρίνα κυλάει πλέον κατά μήκος του κλιβάνου, βοηθούμενη από την περιστροφική του κίνηση και τη μικρή του κλίση, με κατεύθυνση την έξοδο του φούρνου όπου και γίνεται η καύση του άνθρακα. Κατά

⁴⁶ Η περιγραφή της εργασιακής διαδικασίας έχει βασιστεί στις συνεντεύξεις με τα στελέχη της Παραγωγής αλλά και σε κείμενα που έχουν κατά καιρούς δημοσιευθεί στα περιοδικά της εταιρείας.

⁴⁷ Στην "ημυγρά" μέθοδο, η φαρίνα περνούσε πρώτα από έναν ζυμωτήρα όπου της προσθέτανε 12-14% νερό και την μετατρέπανε σε σβόλους λάσπης, προκειμένου να περιοριστεί όσο το δυνατόν η διαφυγή σκόνης στην ατμόσφαιρα. Η χρήση σύγχρονων τεχνικών αποκονίωσης, όπως τα ηλεκτροστατικά φίλτρα, επέτρεψαν την μετάβαση στην πιο οικονομική από άποψη ενέργειας, «ξηρά» μέθοδο παραγωγής.

⁴⁸ Η θερμοδομή των κλιβάνων, ανάλογα με τη χρήση τους φθείρεται και πρέπει να αντικατασταθεί τουλάχιστον μία φορά το χρόνο.

μήκος αυτής της διαδρομής υπόκειται σε διάφορους μετασχηματισμούς εξαιτίας κυρίως των διαφορών της θερμοκρασίας. Έτσι στην αρχή του κλίβανου θερμαίνεται, κατόπιν ασβεστοποιείται, για να πραγματοποιηθεί η έψηση ακριβώς στο σημείο της καύσης, όπου η θερμοκρασία ξεπερνά τους 1.400 βαθμούς. Στην περιοχή αυτή τα συστατικά της φαρίνας συντήκονται, ενώ στο αμέσως επόμενο στάδιο ένα ισχυρό ρεύμα αέρος στους ψυχραντήρες τα μετασχηματίζει σε κλίγκερ. Ο αέρας αυτός αφού διατρέξει με αντίθετη φορά τον κλίβανο, θερμαίνει τη φαρίνα μέχρι τον κυκλώνα, χρησιμοποιείται έν μέρει στην ξήρανση των μύλων χώματος και κατόπιν μέσα από τα ηλεκτροστατικά φίλτρα αποβάλλεται στην ατμόσφαιρα.

Οι περιστροφικοί κλίβανοι είναι το βασικότερο παραγωγικό μηχάνημα κάθε τσιμεντοβιομηχανίας, καθώς εκτελούν την πιο καίρια εργασία στο κύκλωμα παραγωγής του τσιμέντου, δηλαδή την έψηση της φαρίνας. Η λειτουργία τους είναι ιδιαίτερα ενεργοβόρα και από τη δυναμικότητά τους, την απόδοσή τους και το συντελεστή λειτουργίας τους εξαρτάται σε τελική ανάλυση η παραγωγή του εργοστασίου. Ταυτόχρονα η λειτουργία τους είναι ιδιαίτερα ευαίσθητη σε προβλήματα του παραγωγικού κυκλώματος και απαιτεί λεπτούς χειρισμούς προκειμένου να εξασφαλιστεί η επίτευξη υψηλής απόδοσης και να περιοριστούν οι φθορές και οι νεκροί χρόνοι που αντιστοιχούν σε τεράστιο οικονομικό κόστος.

Το παραγόμενο προϊόν από την έψηση της φαρίνας, το επονομαζόμενο κλίγκερ, όλο και με μεγαλύτερη συχνότητα, εξαιτίας των τάσεων της διεθνής αγοράς⁴⁹, αποτέλεσε αυτοτελές εμπόρευμα για εξαγωγή. Το κλίγκερ που δεν εξάγεται αποτελεί μαζί με το γύψο και τη θηραϊκή γη τις πρώτες ύλες παραγωγής του τσιμέντου, που ολοκληρώνεται στους αντίστοιχους μύλους. Κάτω από τα σιλό των πρώτων υλών υπάρχουν αυτόματες ζυγιστικές ταινίες που τροφοδοτούν τον κεντρικό ταινιόδρομο με την αναλογία που καθορίζει το Χημείο. Το μίγμα αυτό προωθείται στους Μύλους Τσιμέντου, οι οποίοι είναι παρόμοιοι σφαιρόμυλοι με τους Μύλους Χώματος. Στο πρώτο διαμέρισμά τους με τη μέθοδο της κρούσης γίνεται η θραύση του μίγματος με μεταλλικές σφαίρες διαμέτρου 100-60χλ., και στο δεύτερο με τη λειοτριβή γίνεται η άλεση πλέον με σφαίρες διαμέτρου 50-20 χλ. Τα δύο διαμερίσματα χωρίζονται με διάφραγμα που επιτρέπει τη δίοδο μόνο στο υλικό με διάμετρο κάτω από 10 χλ., όπως και στην έξοδο του δεύτερου διαμερίσματος, από όπου το μίγμα έχει μετασχηματιστεί πλέον στο τελικό προϊόν. Το τσιμέντο αυτό προωθείται στους περιστρεφόμενους διαχωριστές και από εκεί το «ψιλό» εισέρχεται στα σιλό αποθήκευσης τσιμέντου, ενώ το υπόλοιπο επιστρέφει στην αρχική διαδικασία των Μύλων. Τέλος το παραγόμενο τσιμέντο μεταφέρεται από τα σιλό αποθήκευσης στα σιλό των σταθμών χύδην και ενσάκωσης απ'όπου φορτώνεται ή χύμα ή σε χάρτινους σάκκους, με τελικό προορισμό τα σημεία κατανάλωσης.

Η κεντρική αυτή εργασιακή διαδικασία που περιλαμβάνει όλο το κύκλωμα παραγωγής, από τη θραύση των πρώτων υλών μέχρι την αποθήκευση του τσιμέντου, είναι πλήρως αυτοματοποιημένη, ελαχιστοποιώντας την ανθρώπινη παρέμβαση. Θεωρητικά το παραγωγικό κύκλωμα μπορεί να λειτουργήσει μόνο με την παρουσία ενός ελεγκτή στον Πίνακα Κεντρικού Ελέγχου, ωστόσο κατά μήκος αυτού του παραγωγικού εξοπλισμού έχουν δημιουργηθεί τρία έως τέσσερα πόστα παραγωγής, που έχουν επανδρωθεί συνολικά με έξι ανειδίκευτους εργαζόμενους άνα βάρδια, προκειμένου να ελέγχουν τη ροή των υλικών, την κατάσταση του εκεί μηχανολογικού εξοπλισμού και να παρεμβαίνουν σε περιπτώσεις «φραξίματος». Παράλληλα ένα

⁴⁹ Σε διάφορες διεθνείς αγορές, π.χ της Δ.Αφρικής, ο ανταγωνισμός έχει οδηγήσει πολλές τσιμεντοβιομηχανίες να αποποιηθούν για λόγους κόστους την παραγωγή του κλίγκερ, και να κρατήσουν τις παραγωγικές διαδικασίες δημιουργίας τσιμέντου από εισαγόμενο φτηνό κλίγκερ.

συνεργείο αυλής με δώδεκα ανειδίκευτους εργάτες, απασχολείται μόνο την πρωινή βάρδια με αντικείμενο την επαναφορά στην παραγωγική διαδικασία, των υλικών που για διάφορους λόγους έχουν βγει εκτός παραγωγικού κυκλώματος. Ενώ τέλος η συσκευασία-φόρτωση αν και έχει αυτοματοποιηθεί σε σημαντικό βαθμό απασχολεί 38 εργαζόμενους κυρίως ανειδίκευτους και ζυγιστές.

Όλη η σειρά παραγωγής και η λειτουργία των επιμέρους φάσεων, ελέγχεται από διάφορα όργανα, τα οποία μεταφέρουν την πληροφόρηση στον κεντρικό υπολογιστή και τον πίνακα χειρισμού, όπου απεικονίζεται η ροή της παραγωγής με τις τιμές των βασικών φυσικο-χημικών μεταβλητών που την επηρεάζουν. Έτσι η συγκεκριμένη χημική σύνθεση των πρώτων υλών, οι θερμοκρασίες, οι πιέσεις, οι ροπές, οι παροχές καυσίμου κ.ά., είναι μερικές από τις σημαντικές μεταβλητές που έχουν αποφασιστικό ρόλο στη λειτουργία και το αποτέλεσμα της εργασιακής διαδικασίας και γ'αυτό αποτελούν συνεχές αντικείμενο παρατήρησης και παρεμβάσεων από τους χειριστές του Κεντρικού Πίνακα⁵⁰. Οι Πανελίστες συγκροτούν μία ομάδα δέκα ειδικευμένων εργαζόμενων, με υψηλή κατάρτιση και εμπειρία, από των οποίων τους χειρισμούς εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό η αποδοτική λειτουργία της συγκεκριμένης εργασιακής διαδικασίας αλλά και το μέγεθος της παραγωγής.

2.1.3. Περιορισμοί και Τεχνικές Σχέσεις του Παραγωγικού Συστήματος.

Το παραγωγικό σύστημα που περιγράψαμε σε γενικές γραμμές, χαρακτηρίζεται από τεχνικο-οικονομικούς περιορισμούς όσον αφορά το μέγεθος και την ευελιξία της παραγωγής, ενώ ταυτόχρονα συγκροτεί συγκεκριμένες τεχνικές σχέσεις που διαμορφώνουν τη φύση των εργασιακών καθηκόντων και οροθετούν την οργάνωση εργασίας.

Ο τύπος αυτού του παραγωγικού συστήματος, που διέπεται από μία κεντρική τεχνολογία **συνεχούς διαδικασίας**, εκτός από την αυτοματοποίηση του κυκλώματος διακίνησης του αντικειμένου της εργασίας, χαρακτηρίζεται κυρίως από την αυτοματοποίηση της κατεξοχήν διαδικασίας μετασχηματισμού. Το γεγονός αυτό υπονοεί, ότι το μέγεθος της παραγωγής δεν εξαρτάται ουσιαστικά από το συνήθη⁵¹ ρυθμό της εργασίας και τα επίπεδα της συνολικής απασχόλησης, αλλά από την ικανότητα του παραγωγικού εξοπλισμού και συγκεκριμένα από την παραγωγική δυναμικότητα της κεντρικής τεχνολογίας. Οι φυσικο-χημικές διεργασίες απαιτούν έναν παραγωγικό χρόνο που δεν μπορεί να επισπευσθεί από μία μεγαλύτερη εντατικότητα της εργασίας, ενώ ούτε το μέγεθος της παραγωγής μπορεί να επηρεαστεί δραστικά από τα συνολικά επίπεδα επάνδρωσης των θέσεων εργασίας. Αντίθετα το πέρασμα από μία δεδομένη παραγωγή σε μία παραγωγή ανώτερου επιπέδου εξαρτάται ουσιαστικά από την ικανότητα των παραγωγικών εγκαταστάσεων (Coriat, 1988: 98). Αν όμως η παραγωγική ικανότητα του εξοπλισμού θέτει συγκεκριμένα όρια και περιορισμούς στο μέγεθος της παραγωγής, αυτή δε θα πρέπει να θεωρηθεί δεδομένη και ανεξάρτητη από τη συμβολή της εργασίας. Στα πλαίσια αυτών των ορίων συγκεκριμένες κατηγορίες εργασίας, σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό, μπορούν να επηρεάσουν το μέγεθος της

⁵⁰ Η εργοστασιακός όρος είναι «πανελίστες», από το πάνελ που αντιστοιχεί στον Κεντρικό Πίνακα Χειρισμού.

⁵¹ Από την εντατικότητα δηλαδή σε συνήθεις καταστάσεις εργασίας.

παραγωγής, με βάση ιδιαίτερες ιδιότητές τους, που απαιτούνται⁵² από την παραγωγική διαδικασία. Έτσι ενώ η παραγωγή του εργοστασίου, εξαρτάται ουσιαστικά από την παραγωγική δυναμικότητα των περιστροφικών κλιβάνων, η υπέρβαση ή μη αυτών των θεωρητικών δυνατοτήτων εξαρτάται και από συγκεκριμένες ποιότητες της εργασίας.

Ωστόσο σε σχέση με τις εργασιακές διαδικασίες σειράς και συναρμολόγησης όπου και πάλι ο παραγωγικός εξοπλισμός θέτει σχετικούς περιορισμούς στο μέγεθος της παραγωγής⁵³, στη συγκεκριμένη περίπτωση αναπτύσσεται μία ποιοτική διαφορά. Η αυτοματοποίηση της κατεξοχήν παραγωγικής διαδικασίας μετασηματισμού, περιορίζει τη σχετική συμβολή της εργασίας στο μέγεθος της παραγωγής και ταυτόχρονα αναδεικνύει διαφορετικές ποιότητες της εργασίας που σχετίζονται μ'αυτήν τη συμβολή.

Παράλληλα, το παραγωγικό σύστημα αυτής της «περίπτωσης» παρουσιάζει περιορισμούς ευελιξίας, τόσο όσο αφορά τη διακύμανση της παραγωγής του, όσον και την ποικιλία των ποιοτήτων που παράγει. Έτσι η ύπαρξη μίας πολύ μεγάλης κλίμακας παραγωγής με μόνο δύο αλλά τεράστιους περιστροφικούς κλιβανούς, που χαρακτηρίζονταν από συνεχείς διαδικασίες, οδήγησε στη διαμόρφωση μικρών δυνατοτήτων διακύμανσης όσον αφορά το μέγεθός της και άρα περιορισμένες δυνατότητες άμεσης αλληλεπίδρασης με την κατάσταση των αγορών. Ωστόσο το γεγονός ότι η συγκεκριμένη παραγωγική μονάδα αποτελεί μέλος ενός αντίστοιχου ομίλου με τρία ακόμα μικρότερα παραγωγικά εργοστάσια, λειτουργεί σαν μηχανισμός απορρόφησης των διακυμάνσεων της αγοράς. Έτσι ακόμα και όταν η ζήτηση του τσιμέντου είχε περιοριστεί αισθητά στα μέσα της δεκαετίας του 1980, η παραγωγή του συγκεκριμένου εργοστασίου ήταν σχετικά σταθερή με μία μέγιστη διακύμανση της τάξης του 13-14% μόλις⁵⁴, η οποία εν μέρει οφείλονταν και σε άλλους λόγους⁵⁵ και μία συνήθη διακύμανση από -5 έως +7% από το μέσο όρο παραγωγής της δεκαετίας. Εξαιτίας της κλίμακας της παραγωγής που οδηγούσε σε περιορισμένο κόστος και υψηλή παραγωγικότητα, η διοίκηση της εταιρείας είχε αποφασίσει να διατηρεί σχετικά σταθερή την παραγωγή του εργοστασίου που έτσι και αλλιώς είχε περιορισμένες δυνατότητες διακύμανσης με βάση τεχνικο-οικονομικά κριτήρια, μεταβιβάζοντας τις πιέσεις της αγοράς σε λιγότερο παραγωγικά εργοστάσια.

Παράλληλα για τους ίδιους λόγους, που είχαν να κάνουν κυρίως με το μέγεθος και την τεχνική φύση του παραγωγικού εξοπλισμού, η παραγωγή όλων των ποικιλιών του τσιμέντου θεωρούνταν τεχνικο-οικονομικά ασύμφορη, στη συγκεκριμένη παραγωγική μονάδα. Έτσι η εργασιακή διαδικασία στράφηκε στην παραγωγή των περισσότερων εμπορικών ποιοτήτων για την εσωτερική και τις διεθνείς αγορές, ενώ οι λιγότερο εμπορικές ποιότητες απορροφήθηκαν κυρίως από το εργοστάσιο της Ελευσίνας⁵⁶ που είχε έναν κατάλληλο εξοπλισμό με πολλούς μικρούς κλιβανούς. Χαρακτηριστικό παράδειγμα της ακαμψίας του συγκεκριμένου παραγωγικού εξοπλισμού, είναι η περίπτωση της παραγωγής κλίγκερ με την ποιότητα της Β.Αμερικής. Έτσι ενώ αρχικά είχε υιοθετηθεί η θέση της απομόνωσης του ενός

⁵² Θα αναφερθούμε αναλυτικότερα στην επόμενη ενότητα.

⁵³ Μέσα όμως κυρίως από το μηχανισμό των περιορισμών του χώρου για τη διεύρυνση της ταυτόχρονης απασχόλησης περισσότερων εργαζόμενων.

⁵⁴ Η μικρότερη παραγωγή της δεκαετίας επιτεύχθηκε το 1985 με 1.702 χιλ. τόνους και η μεγαλύτερη το 1990 με 1.935 χιλ. τόνους κλίγκερ.

⁵⁵ Ιδιαίτερα στους πειραματισμούς για την επίτευξη νέων ποιοτικών προδιαγραφών.

⁵⁶ Όπως το λευκό τσιμέντο κά.

κλίβανου για την παραγωγή αυτής της ποιότητας, που έχει αυξημένο κόστος παραγωγής και χαρακτηρίζεται από ιδιαίτερες πρώτες ύλες, τελικά κρίθηκε ακόμα και αυτό τεχνικο-οικονομικά ασύμφορο, οδηγώντας στην επιλογή να παράγεται μία ποιότητα κλίγκερ⁵⁷ και από τους δύο κλίβανους, καθώς το κόστος ήταν μικρότερο από το κόστος που δημιουργούσε η διάκριση της παραγωγής στον έναν κλίβανο.

Επομένως, το συγκεκριμένο παραγωγικό σύστημα χαρακτηρίζονταν καταρχήν από κάποια άμεσα όρια όσο αφορά το μέγεθος της παραγωγής, που τίθονταν από τη φύση και τις παραγωγικές δυνατότητες του εξοπλισμού. Η παραγωγή του εργοστασίου την περίοδο της έρευνας, αλλά και όλη τη δεκαετία του 1980, δεν απείχε σημαντικά απ'αυτές τις δυνατότητες του, και άρα μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι λειτουργούσε σχετικά στα επίπεδα των ορίων του. Ταυτόχρονα όμως, η εργασιακή διαδικασία αυτής της «περίπτωσης» χαρακτηρίζονταν από μία μεγάλης κλίμακας παραγωγή, από δύο μόνο περιστροφικούς κλίβανους, γεγονός που σε συνδιασμό με τη συνεχή φύση της, διαμόρφωσε μία σημαντική ακαμψία τόσο όσο αφορά τις διακυμάνσεις όσο και την ποικιλία της παραγωγής. Η «αδυναμία» αυτή μπορεί να αποδοθεί στον αρχικό παραγωγικό σχεδιασμό και τη φιλοσοφία του, ο οποίος απέδιδε μία έμφαση στη σταθερή και μεγάλης κλίμακας παραγωγή με το μικρότερο δυνατό κόστος, καθώς τα άλλα εργοστάσια του ομίλου θα μπορούσαν να απορροφήσουν τις πιέσεις της αγοράς τόσο όσο αφορά τις διακυμάνσεις της ζήτησης όσο και την κάλυψη των διαφόρων λιγότερο εμπορικών ποιοτήτων.

Στα πλαίσια αυτών των τεχνικο-οικονομικών περιορισμών, η λειτουργία του παραγωγικού συστήματος χαρακτηρίστηκε από καθημερινά παραγωγικά προβλήματα που είχαν να κάνουν κυρίως με τη φθορά του εξοπλισμού και την απρόσκοπτη ροή των υλικών. Έτσι πέρα από την περιοδική αλλαγή της θερμοδομής των κλιβάνων ή της θωράκισης των Μύλων, ήταν συνήθεις αν και αστάθμητες οι φθορές και οι βλάβες κυρίως του μηχανολογικού εξοπλισμού της κεντρικής τεχνολογίας, εξαιτίας των σκληρών συνθηκών λειτουργίας τους. Παράλληλα η αυτοματοποίηση της διακίνησης των υλικών είχε να αντιμετωπίσει το κύριο πρόβλημα της διακοπής της ροής, τα επονομαζόμενα «φραξίματα», που ανάλογα το σημείο στο οποίο γίνονταν μπορούσαν να οδηγήσουν ακόμα και σε στάση του κλιβάνου, με τεράστιο οικονομικό κόστος.

Αν και τα παραγωγικά αυτά προβλήματα έχουν περιοριστεί διαχρονικά, η σχέση τους είναι μάλλον ενδογενή με την τεχνική φύση της κεντρικής τεχνολογίας και τους σχετικούς αυτοματισμούς της. Ταυτόχρονα, η κεντρική τεχνολογία είναι ιδιαίτερα ευπρόσβλητη σε παραγωγικές αναστατώσεις και σε απρόοπτες παραγωγικές καταστάσεις, έχοντας την τάση να μεγιστοποιεί το κόστος τους, καθώς επηρεάζεται συνήθως η συνολική λειτουργία της εργασιακής διαδικασίας, περιορίζοντας το μέγεθος⁵⁸ και αυξάνοντας το κόστος παραγωγής.

Οι τεχνικοί αυτοί περιορισμοί της κεντρικής τεχνολογίας, συγκροτούν κάποιες **τεχνικές σχέσεις στην παραγωγή**. Η σταθερότητα της λειτουργίας του εξοπλισμού και η άμεση παρέμβαση για την επίλυση των παραγωγικών αναστατώσεων καθίστανται σε βασικές αναγκαιότητες κάθε οργάνωσης εργασίας που περιβάλλει τη συγκεκριμένη τεχνολογία. Καθώς οι τεχνικές αυτές αναγκαιότητες δεν μπορούν να ξεπεραστούν ολοκληρωτικά μόνο με τις πολιτικές αυτοματοποίησης, η εργασία αναλαμβάνει την εκπλήρωση κάποιων σχετικών εργασιακών καθηκόντων. Προκειμένου όμως οι χειριστές των λειτουργιών⁵⁹, οι τεχνίτες της συντήρησης και οι εργάτες παραγωγής, να

⁵⁷ Η ποιότητα των προδιαγραφών της Β.Αμερικής.

⁵⁸ Κάθε ώρα που σταματάει η έψιση στον κλίβανο, δημιουργεί μία απώλεια 130 τόννων κλίγκερ.

⁵⁹ Οι «Πανελίστες».

αντιμετωπίσουν αυτές τις τεχνικές αναγκαιότητες, απαιτείται μία γενική γνώση των νευραλγικών συναφειών του παραγωγικού εξοπλισμού και των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του, και μία ταχύτατη εκτίμηση και παρέμβαση με βάση τη γνώση και εμπειρία τους, γεγονός που προϋποθέτει μία οργανωτική δομή που παρέχει ένα περιθώριο κίνησης στην πρωτοβουλία και στη λήψη των αποφάσεων. Έτσι η συγκεκριμένη τεχνολογία αποκλείει και καθιστά ασύμβατη για τεχνικο-οικονομικούς λόγους, μορφές οργάνωσης της που στηρίζονται στον ακραίο κατακερματισμό και ταυτόχρονα στην αυστηρή τυποποίηση των εργασιακών καθηκόντων. Ο περιορισμός αυτός μπορεί να εξηγηθεί και από το γεγονός πως σ' αυτόν τον τύπο παραγωγικού συστήματος, το μέγεθος της παραγωγής δεν εξαρτάται από το συνήθη ρυθμό της εργασίας αλλά από τις δυνατότητες της κεντρικής τεχνολογίας και εν μέρει μόνο από τις ποιότητες της εργασίας που αναφέραμε παραπάνω.

Ο κεντρικός αυτός περιορισμός ο οποίος εμπεριέχεται στη συγκεκριμένη παραγωγική φύση του εξοπλισμού, παίρνει την αρνητική μορφή του αποκλεισμού και της ασυμβατότητας ως προς τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του ακραίου κατακερματισμού και της αυστηρής τυποποίησης, και όχι ενός τεχνολογικού ντετερμινισμού που θα προσδιορίσει επακριβώς τη μορφή της οργάνωσης. Έτσι οι αναγκαίες αυτές ποιότητες της εργασίας μπορούν να επιτευχθούν από ένα σύνολο διαφορετικών τεχνικών καταμερισμών της εργασίας, περιλαμβανομένων ακόμα και μορφών όχι ακραίου Άμεσου Ελέγχου.

2.2. Θέσεις και Καθήκοντα Εργασίας.

2.2.1. Η Διευθυντική Στρατηγική.

Η τεχνική φύση του προϊόντος και η τεχνολογική μέθοδος που επιλέχθηκε δημιούργησαν το σύνολο αλλά και τη φύση των εργασιακών καθηκόντων που πρέπει να πραγματοποιηθούν, προκειμένου αποτελεσματικά και αποδοτικά να ολοκληρωθεί η εργασιακή διαδικασία. Το μεγαλύτερο μέρος αυτών των εργασιών, μηχανοποιήθηκε και αυτοματοποιήθηκε, διαμορφώνοντας τεχνικές σχέσεις και τεχνικο-οικονομικούς περιορισμούς. Στα πλαίσια αυτών των ορίων, η διεύθυνση επιχείρησε να οργανώσει τα μη-αυτοματοποιημένα εργασιακά καθήκοντα, σε θέσεις εργασίας και τις θέσεις εργασίας σε κατηγορίες εργαζομένων.

Ξεκινώντας με τη διάθρωση των άμεσων εργασιών γύρω από την κεντρική τεχνολογία της παραγωγικής μονάδας, μπορούμε καταρχήν να διακρίνουμε δύο μεγάλες κατηγορίες θέσεων εργασίας με κριτήριο το περιεχόμενο των εργασιακών τους καθηκόντων. Η μεγαλύτερη και σημαντικότερη κατηγορία αφορά θέσεις εργασίας που σχετίζονται με τον έλεγχο, τη συντήρηση και την ομαλή λειτουργία του μηχανολογικού και ηλεκτρολογικού εξοπλισμού της κεντρικής τεχνολογίας και οι οποίες είναι επανδρωμένες με περίπου 110 τεχνίτες διαφόρων ειδικοτήτων. Η δεύτερη κατηγορία αφορά τα εργασιακά καθήκοντα που εξασφαλίζουν την ομαλή ροή των υλικών προς τον παραγωγικό εξοπλισμό της διαδικασίας μετασχηματισμού και την επανα-εισαγωγή τους στο παραγωγικό κύκλωμα. Τα εργασιακά αυτά καθήκοντα συγκροτούνται στις θέσεις εργατών παραγωγής και αυλής, οι οποίες είναι επανδρωμένες με περίπου 40 τελείως ανειδίκευτους εργαζόμενους.

Παρά τις σημαντικές διαφορές στη φύση των εργασιακών καθηκόντων και στο σχεδιασμό των θέσεων εργασίας ανάμεσα σ' αυτές τις δύο κατηγορίες, πουθενά δε συναντήσαμε χαρακτηριστικά οργάνωσης που ήταν κυρίαρχα στην πρώτη μας «περίπτωση». Έτσι η χρονομέτρηση, η κατάτμηση σε στοιχειώδη καθήκοντα, η

αυστηρά περιορισμένη και οροθετημένη θέση εργασίας, η διεύρυνση της επάνδρωσης των θέσεων ανάλογα το μέγεθος της παραγωγής αλλά και τα Φύλλα Ανάλυσης της Εργασίας, ήταν στοιχεία άγνωστα στο σχεδιασμό των θέσεων, ακόμα και στο πιο ανειδίκευτο εργασιακό καθήκον. Ο ακραίος κατακερματισμός και η αυστηρή τυποποίηση δεν αποτέλεσαν σημαντικές διαστάσεις της διευθυντικής στρατηγικής για το σχεδιασμό των θέσεων εργασίας.

Πιο συγκεκριμένα, όσο αφορά καταρχήν την ειδικευμένη εργασία, το πεδίο των εργασιακών τους καθηκόντων, είναι διευρυμένο καθώς αφορά γενικές εργασίες ελέγχου, συντήρησης και επεμβάσεων, σε αρκετές κατηγορίες παραγωγικού εξοπλισμού και μ'έναν μεγάλο και εθιμικό κύκλο εργασίας. Έτσι ο τυπικός έλεγχος και η καταγραφή της λειτουργίας του βασικού παραγωγικού εξοπλισμού από την ομάδα συντήρησης⁶⁰ μίας βάρδιας, διαρκούσε περίπου τέσσερις (4) ώρες, ενώ οι περιπτώσεις συντήρησης και επεμβάσεων σε βλάβες είχαν έναν τελείως αστάθμητο και εθιμικά καθοριζόμενο κύκλο εργασίας, εξαρτώμενο από το είδος του μηχανήματος, την ιδιαίτερη βλάβη που είχε παρουσιάσει και τον τρόπο και τις δυνατότητες αντιμετώπισής του. Συνήθως η δράση της ειδικευμένης εργασίας όσο αφορούσε τη συντήρηση και τις επεμβάσεις λάμβανε χώρα στα πλαίσια ομάδων, οι οποίες συγκροτούνταν από διαφορετικές σχετικές ειδικότητες και χαρακτηρίζονταν από μία τεχνική ιεραρχία⁶¹. Το εύρος των γενικών εργασιακών καθηκόντων και άρα όροι λειτουργικότητας, η σχετική εργατική νομοθεσία που αντανάκλασε την κοινωνική κατοχύρωση των ειδικοτήτων και η αγορά εργασίας, ευνοούσαν τον καταμερισμό των εργασιών συντήρησης σε ειδικότητες. Ωστόσο αυτός ο καταμερισμός γενικών καθηκόντων δεν είχε σε καμία περίπτωση να κάνει με τον κατακερματισμό των θέσεων εργασίας που συναντήσαμε στα τμήματα συναρμολόγησης της πρώτης «περίπτωσης».

Έτσι στο χώρο της μηχανολογικής συντήρησης - μηχανουργείου διακρίνονταν οι εξής «τέχνες». Υπεύθυνοι συντήρησης ήταν οι πρακτικοί μηχανικοί οι οποίοι καταλάμβαναν την κορυφαία τεχνική θέση και ασκούσαν και καθήκοντα τεχνικής κατεύθυνσης, κατόπιν ήταν οι τορναδόροι υπεύθυνοι για τις κατασκευές εξαρτημάτων και ανταλλακτικών σε εργαλειομηχανές, οι εφαρμοστές που αποτελούσαν τη βασική τεχνική ειδικότητα της συντήρησης, οι πιο εξειδικευμένοι λιπαντές-λεβητοποιοί, οι ηλεκτροσυγκολλητές και οι αντίστοιχοι βοηθοί όπου και όταν αυτοί υπήρχαν. Καθώς όμως η συγκεκριμένη παραγωγική διαδικασία εξαιτίας της φύσης της, δεν μπορούσε να στηρίξει την αποκλειστική απασχόληση του δεδομένου αριθμού τεχνιτών στις ειδικότητες τορναδόρων, ηλεκτροσυγκολλητών, και λιπαντών-λεβητοποιών, ήταν συχνό το φαινόμενο της άτυπης απασχόλησής τους σε άλλες τεχνικές ειδικότητες ανάλογα τις παραγωγικές ανάγκες. Παράλληλα είχε παρατηρηθεί μία άτυπη ρευστότητα ανάμεσα στα εργασιακά καθήκοντα και των υπόλοιπων ειδικοτήτων του μηχανουργείου και της μηχανολογικής συντήρησης προκειμένου να ξεπεραστούν παραγωγικά προβλήματα που δεν κάλυπτε η δεδομένη επάνδρωση κάποια χρονική στιγμή.

Επομένως πρόκειται για ένα πεδίο με γενικά εργασιακά καθήκοντα, που αφορούν μία ποικιλία παραγωγικού εξοπλισμού και έναν αστάθμητο ατομικό κύκλο εργασίας, που περιορίζουν την επαναληπτικότητα και τη μονοτονία της εργασίας. Κυρίως στη μηχανολογική συντήρηση τα συνολικά εργασιακά καθήκοντα έχουν καταμεριστεί σε επί μέρους συγγενείς ειδικότητες, διατηρώντας όμως έστω και σε

⁶⁰ Έναν πρακτικό μηχανικό και δύο εφαρμοστές.

⁶¹ Εδώ εξαίρεση φαίνεται να παρουσιάζει η ηλεκτρολογική συντήρηση, καθώς το αντικείμενο της εργασίας και ο περιορισμένος αριθμός των ηλεκτρολόγων δεν έχει οδηγήσει σε σημαντικό καταμερισμό εργασιών.

περιορισμένη μορφή το γενικό τους χαρακτήρα, ενώ ταυτόχρονα είναι εμφανή μία άτυπη ρευστότητα ανάμεσα στα καθήκοντα των ειδικοτήτων, στα πλαίσια των ομάδων επέμβασης και ανάλογα τις παραγωγικές ανάγκες. Η κατάσταση αυτή, σε συνδυασμό με τη φύση του μηχανολογικού εξοπλισμού⁶² διαμόρφωσε, ένα βασικό διευρυμένο σώμα εργασιακών καθηκόντων της μηχανολογικής συντήρησης, το οποίο ήταν αρκετά γενικό και μπορούσε να ασκηθεί από το σύνολο σχεδόν των μηχανολογικών ειδικοτήτων. Ταυτόχρονα κάποια εξειδικευμένα μη-συνήθη εργασιακά καθήκοντα, εξαιτίας της πολυπλοκότητας τους, εκπληρώνονταν μόνο στο πλαίσιο των σχετικών ειδικοτήτων.

Όσον αφορά τώρα το δεύτερο χαρακτηριστικό του σχεδιασμού των ειδικευμένων θέσεων εργασίας, την πολυπλοκότητα των εργασιακών καθηκόντων, είναι σαφώς υψηλή, γεγονός που αντανακλάται και στην χρονική διάρκεια που απαιτείται για την απόκτηση των αναγκαίων γνώσεων και εμπειριών. Το σύνολο των μηχανολογικών και ηλεκτρολογικών ειδικοτήτων απαιτούν μακροχρόνια θητεία σε διαδικασίες μαθητείας, φοίτηση σε τεχνικές σχολές και ένα μεγάλο μέρος τους εξασφάλιση πιστοποιητικού κατάρτισης από κρατικούς φορείς. Μέσα απ'αυτήν τη μακροχρόνια εξέλιξη, θεωρούνται κάτοχοι μίας κατοχυρωμένης ειδικότητας, με νομοθετική προστασία και με δυνατότητες εκτέλεσης ενός σημαντικού εύρους πολύπλοκων μηχανολογικών ή ηλεκτρολογικών εργασιών.

Τους κατόχους αυτών των κατοχυρωμένων τεχνικών ειδικοτήτων η διεύθυνση στρατολογεί από την εξωτερική αγορά εργασίας, καθώς δεν έχει διαμορφώσει διάδοχες καταστάσεις και δεν έχει συγκροτήσει μία εξέλιξη στα πλαίσια της τεχνικής ιεραρχικής κλίμακας. Σε ελάχιστες μόνο περιπτώσεις κάποιοι βοηθοί μηχανο-τεχνιτών εξελίχθηκαν σε εφαρμοστές και κάποιοι εφαρμοστές αφού είχαν αποκτήσει το δίπλωμα συντηρητή, σε πρακτικούς μηχανικούς. Το γεγονός αυτό, σε συνδυασμό με την κατάσταση της αγοράς εργασίας την περίοδο επάνδρωσης του εργοστασίου, διαμόρφωσε μία αναφισβήτητη εξάρτηση της διεύθυνσης από τους φορείς αυτών των κατοχυρωμένων «τεχνών» και μία σημαντική κινητικότητα τους εκείνη την περίοδο. Η εξάρτηση αυτή διευρύνονταν ακόμα περισσότερο από την αναγκαιότητα της εξοικίωσης με τον ιδιαίτερο παραγωγικό εξοπλισμό και τις απαιτήσεις του, που απαιτούσε κάποια μακροχρόνια παρουσία στην εταιρεία. Με κυνικότητα αλλά και σαφήνεια ο Προϊστάμενος των Οικονομικών και Διοικητικών Υπηρεσιών του εργοστασίου παρουσιάζει αυτήν τη σχέση εξάρτησης που συγκροτεί η πολυπλοκότητα των εργασιακών καθηκόντων και η συνεπαγόμενη κατοχύρωση της «τέχνης»:

«Εξειδικευμένος είναι ένας εργαζόμενός μας, ανάλογα το πόσο εύκολα μπορούμε να τον αντικαταστήσουμε».⁶³

Ο βαθμός πολυπλοκότητας αυτών των εργασιακών καθηκόντων, αναμφισβήτητα ποικίλλει, έχοντας μία τάση διεύρυνσης καθώς ανεβαίνουμε στην ιεραρχία των τεχνικών ειδικοτήτων, ενώ ταυτόχρονα στα πλαίσια κάθε ειδικότητας υπάρχουν κάποια σπάνια καθήκοντα που απαιτούν ιδιαίτερη πολυπλοκότητα και μπορούν να ασκηθούν μόνο από τους φορείς της ειδικότητας. Έτσι αν και σχεδόν το σύνολο των καθηκόντων του ηλεκτροσυγκολλητή μπορούσαν να ασκηθούν και ασκούνταν από τις άλλες τεχνικές ειδικότητες, υπήρχαν μερικές σπάνιες

⁶² Που δεν ήταν εξειδικευμένος, αλλά ένας κλασικός μηχανολογικός εξοπλισμός βαρέου τύπου.

⁶³ Συνέντευξη με το διευθυντή Ο.Δ.Υ.Κ, στο Καμάρι Βοιωτίας 10/10/1991.

ηλεκτροσυγκολλήσεις⁶⁴ με αυξημένη πολυπλοκότητα που απαιτούσαν εκτέλεση από το φορέα της ειδικότητας. Παρόμοια αν και τα καθήκοντα του εφαρμοστή ασκούσαν σε καθημερινή βάση και από λεβητοποιούς, λιπαντές κ.ά., που είχαν ένα ικανοποιητικό γενικό επίπεδο τεχνικών γνώσεων, υπήρχαν μη-συνήθη καθήκοντα που απαιτούσαν εξειδικευμένες γνώσεις εφαρμοστή.

Τέλος, η αυτονομία που χαρακτήριζε την άσκηση αυτών των τεχνικών εργασιών, θα πρέπει να σημειώσουμε ότι ήταν έντονη όσο αφορά τουλάχιστον τον τρόπο εκτέλεσης των εργασιακών καθηκόντων και τα περιθώρια διακριτικής κίνησης στην πρωτοβουλία και στη λήψη σχετικών αποφάσεων. Το μεγάλο εύρος του μηχανολογικού εξοπλισμού, η ποικιλία των προβλημάτων και των δυνατοτήτων και τρόπων παρέμβασης, καθιστούσε αδύνατη την τυποποίηση αυτών των εργασιών αλλά και την ανάδειξη «ενός καλύτερου τρόπου» εργασίας. Μία τέτοια προσπάθεια δε θα ήταν μόνο μάταιη αλλά και αναποτελεσματική και μη-αποδοτική, καθώς αφορούσε ένα εργασιακό πλαίσιο που τουλάχιστον ένα σημαντικό του τμήμα ήταν ευμετάβλητο και απρόβλεπτο. Αντίθετα οι ειδικευμένοι τεχνίτες, σαν κάτοχοι της «τέχνης» μπορούσαν να εκτιμούν τις καταστάσεις, να αποφασίζουν, να παρεμβαίνουν και να χρησιμοποιούν μία ποικιλία μέσων και τεχνογνωσιών, με μία αστείρευτη δημιουργικότητα, προκειμένου να αντιμετωπίζουν έκτακτες και περιοδικές καταστάσεις παραγωγικών αναστατώσεων. Χαρακτηριστικές αυτής της αυτονομίας είναι μερικές από τις αναφορές των ειδικευμένων τεχνιτών:

«Το τι θα κάνω καθορίζεται από τον εργοδηγό. Από εμένα εξαρτάται πώς θα το κάνω και πόσο γρήγορα⁶⁵...»

«Το πώς θα κάνω τη δουλειά μου είναι δικό μου θέμα. Το θέμα του χρόνου παίζει⁶⁶...»

«Δεν είναι τυποποιημένη η δουλειά εδώ... Ο εργοδηγός καθορίζει το τι θα κάνω, το πώς θα το κάνω είναι επιλογή δική μου και ανταλλαγή απόψεων με τον εργοδηγό. Το χρονικό διάστημα δεν μας το έχουν καθορίσει ποτέ. Δεν τους συμφέρει λόγω ακρίβειας να μας ζορίσουν... Στις ζημιές απαιτείται ταχύτητα και σωστή εργασία. Γρήγορες αντιδράσεις και σωστές λύσεις, τότε πρέπει να είσαι καλός τεχνίτης...⁶⁷...»

Καθώς ο τρόπος εκτέλεσης και η τεχνογνωσία των ειδικευμένων τεχνιτών δεν έχει τυποποιηθεί, η αυτονομία τους έχει επιχειρηθεί να ελεγχθεί κυρίως από την κατεύθυνση και τον έλεγχο του αποτελέσματος της εργασίας τους από τη λειτουργική και τεχνική διεύθυνση και μίας περιορισμένη προσπάθειας καταγραφής ανά μηχανήμα, του είδους των επεμβάσεων και του τεχνίτη που τις εκτέλεσε.

Συνοψίζοντας, τα εργασιακά καθήκοντα τεχνικής συντήρησης, συγκροτήθηκαν σε θέσεις εργασίας που χαρακτηρίζονταν από έναν σχεδιασμό, με διευρυμένο πεδίο γενικών εργασιών και έναν χαλαρό καταμερισμό σε ειδικότητες, σημαντική

⁶⁴ Π.χ σε μαντέμι ή γαλβανισμένο μέταλλο.

⁶⁵ Συνέντευξη με Ηλεκτροσυγκολλητή τεχνίτη του Μηχανουργείου, Καμάρι Βοιωτίας, Οκτώβριος 1991.

⁶⁶ Συνέντευξη με Ηλεκτρολόγο της Ηλεκτρολογικής Συντήρησης, Καμάρι Βοιωτίας, Οκτώβριος 1991.

⁶⁷ Συνέντευξη με τεχνίτη Τορναδόρο, Καμάρι Βοιωτίας, Οκτώβριος 1991.

πολυπλοκότητα και μακροχρόνιο διάστημα απόκτησης των αναγκαίων γνώσεων, και τέλος από μία ισχυρή **αυτονομία** στον τρόπο εκτέλεσής τους. Οι θέσεις αυτές επανδρώθηκαν από την εξωτερική αγορά εργασίας με τεχνίτες διαφόρων ειδικοτήτων, με μακροχρόνιες θητείες σε μαθητείες τέχνης, απόφοιτους τεχνικών σχολών και κάτοχους κρατικών διπλωμάτων τεχνικής επάρκειας στα πλαίσια κατοχυρωμένων και νομοθετικά προστατευόμενων «τεχνών».

Παράλληλα, η κεντρική τεχνολογία εξαιτίας της τεχνικής της φύσης και των αδυναμιών της, έχει την ανάγκη, για την απρόσκοπτη λειτουργία της, κάποιων απλών ανειδίκευτων εργασιακών καθηκόντων, που είναι αδύνατον να αυτοματοποιηθούν καθώς παρά την απλότητά τους δε χαρακτηρίζονται από επαναληπτικότητα. Τα εργασιακά αυτά καθήκοντα διακρίνονται στην ορολογία του εργοστασίου σε καθήκοντα «παραγωγής» τα οποία είναι συγκροτημένα σε ατομικά συνήθως, πόστα εργασίας τα οποία επανδρώνονται σ'όλες τις βάρδιες, και στα καθήκοντα «αυλής» που αποτελούν αντικείμενο μικρών ομάδων (2-3 ατόμων) που κινούνται κατά μήκος όλου του παραγωγικού εξοπλισμού και εκτελούνται μόνο στη διάρκεια της πρωϊνής βάρδιας⁶⁸. Το αντικείμενό τους, αφορά στην πρώτη περίπτωση, τον οπτικό έλεγχο της λειτουργίας ενός διευρυμένου τμήματος της κεντρικής τεχνολογίας που συγκροτεί το πόστο παραγωγής, με έμφαση στην ομαλή ροή των υλικών, περιορισμένες συντηρητικές παρεμβάσεις για τη διευκόλυνση της ροής και σε περιπτώσεις «φραξήματος» άμεση και ταχύτατη επέμβαση για την αποκατάσταση της. Στη δεύτερη περίπτωση, το αντικείμενο των εργασιακών καθηκόντων, αφορά γενικές εργασίες καθαρισμού του εξοπλισμού και του ευρύτερου χώρου και επανα-εισαγωγή των υλικών, που χύθηκαν από τις ταινίες τροφοδοσίας, στη ροή παραγωγής.

Και στις δύο αυτές περιπτώσεις πρόκειται για εργασιακά καθήκοντα γενικού παιδιού, μ'έναν αστάθμητο όμως χρονικό κύκλο εργασίας, που μπορεί να διαρκέσει από μερικά λεπτά έως αρκετές ώρες. Η διάρκεια του κύκλου εργασίας σε κάθε ιδιαίτερο εργασιακό καθήκον είναι ελαστική καθώς υπεισέρχονται πολλοί παράγοντες που μπορεί να την προσδιορίσουν, αν και υπάρχει μία σημαντική πίεση σε περιπτώσεις διακοπής της ροής των υλικών. Η τεχνική τους πολυπλοκότητα είναι περιορισμένη καθώς πρόκειται για απλές εργασίες, με τις οποίες είναι ζήτημα λίγων ημερών η εξοικείωση ενός ανειδίκευτου εργαζόμενου. Ωστόσο οι άσχημες συνθήκες κάτω από τις οποίες πραγματοποιούνται αυτές οι εργασίες τις καθιστά επικίνδυνες και δύσκολες από άποψη φυσικών συνθηκών, απαιτώντας έτσι μία σχετική εμπειρία του παραγωγικού εξοπλισμού και του τρόπου δράσης, που εξασφαλίζει το συνδυασμό αποδοτικότητας και αποφυγής ατυχήματος. Το χαρακτηριστικό αυτό είναι εντονότερο στα «πόστα» παραγωγής και ιδιαίτερα στην κρίσιμη διαδικασία «ξεφραξίματος» όπου δημιουργείται και μία άμεση πίεση χρόνου. Τέλος, η αυτονομία στην εκτέλεση αυτών, των γενικών, αστάθμητων, απλών αλλά επικίνδυνων, εργασιακών καθηκόντων, είναι σημαντική καθώς η αστάθμητη και απρόβλεπτη φύση τους, σε συνδυασμό με την παραγωγική ευθύνη που φέρουν, δεν ευνοεί την τυποποίηση με τη δημιουργία προτύπων εργασίας. Οι εργαζόμενοι δρούν και παίρνουν αποφάσεις με βάση μια παραδοσιακή και εμπειρική γνώση που έχει αναπτυχθεί γύρω απ'αυτά τα καθήκοντα και ιδιαίτερα τους τρόπους παρεμβάσεων, χωρίς να στηρίζονται σε μία γραφειοκρατική τυποποίηση.

Τα εργασιακά αυτά καθήκοντα έχουν συγκροτηθεί σε θέσεις ανειδίκευτες, που θεωρούνται από τις πιο υποβαθμισμένες στο χώρο του εργοστασίου. Τόσο οι άσχημες συνθήκες εργασίας τους όσο και οι περιορισμένες δεξιότητές τους, τις κατατάσσουν⁶⁹

⁶⁸ Το γεγονός αυτό υπονοεί ότι η αναγκαιότητα αυτών των εργασιών είναι υπό συνήθεις περιπτώσεις περιορισμένη σε σχέση με τα καθήκοντα παραγωγής.

⁶⁹ Ιδιαίτερα τις θέσεις «αυλής».

στα τελευταία επίπεδα των εργατικών προτιμήσεων και εκτιμήσεων. Οι ανειδίκευτες αυτές θέσεις επανδρώνονται άμεσα από την εξωτερική αγορά εργασίας, με τελείως ανειδίκευτους εργαζόμενους περιορισμένης βιομηχανικής εμπειρίας και ιδιαίτερα από κατοίκους των γειτονικών κοινοτήτων.

Αυτές οι αρχικές πρωτογενείς πρωτοβουλίες της διεύθυνσης, όσο αφορά το σχεδιασμό των θέσεων εργασίας που διαμορφώθηκαν γύρω από την κεντρική τεχνολογία, συγκρότησαν μία στρατηγική⁷⁰ για τον τεχνικό καταμερισμό της εργασίας που χαρακτηρίζεται από μία έμφαση σε διαστάσεις **Υπεύθυνης Αυτονομίας**. Σ'ένα παραγωγικό σύστημα έντασης κεφαλαίου, όπου οι διαδικασίες μετασχηματισμού και διακίνησης του αντικειμένου της εργασίας ήταν αυτοματοποιημένες σε μεγάλο βαθμό και ο ρόλος της εργασίας εξ'ορισμού περιορισμένος αλλά κρίσιμος, η διεύθυνση επέλεξε να συγκροτήσει θέσεις εργασίας διευρυμένου πεδίου με στοιχεία πρωτοβουλίας, αυτονομίας και δημιουργικότητας ακόμα και στα πιο απλά και ανειδίκευτα εργασιακά καθήκοντα.

Οι απαρχές αυτής της οργανωτικής διευθυντικής πολιτικής θα πρέπει να αναζητηθούν καταρχήν, στην οργανωτική εμπειρία της Διοίκησης στα άλλα εργοστάσια της εταιρείας, όπου τα εργασιακά καθήκοντα της κεντρικής τεχνολογίας ήταν κοινά⁷¹. Η διεύθυνση-διοίκηση ακολούθησε αρχικά μία δοκιμασμένη μέθοδο οργάνωσης για τέτοιου είδους παραγωγικές διαδικασίες, η οποία ενισχύονταν από την κατάσταση της αγοράς εργασίας και το νομοθετικό πλαίσιο γύρω από τις ειδικότητες, που καθιστούσαν δύσκολο κάθε εγχείρημα καινοτομίας. Ταυτόχρονα η έμφαση, τα πρώτα χρόνια, στην επίλυση των έντονων παραγωγικών-τεχνικών προβλημάτων του εργοστασίου, περιθωριοποίησε τη σημασία της οργάνωσης της εργασίας και των επιπτώσεών της, όπως και των αντίστοιχων πολιτικών, οδηγώντας τη διοίκηση-διεύθυνση σε μία πεπατημένη επιλογή περιορισμένου κινδύνου.

Ταυτόχρονα όμως, οι διευθυντικές αυτές επιλογές θεωρήθηκαν ότι εξασφάλιζαν τις συνθήκες για την ικανοποίηση παραγωγικών στόχων που σχετίζονταν με την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα της εργασιακής διαδικασίας. Έτσι σε παραγωγικές συνθήκες όπου η συμβολή της εργασίας ήταν κρίσιμη όσον αφορά τους «νεκρούς χρόνους» παραγωγής και άρα για την ποιότητα και κυρίως για το κόστος παραγωγής, επιχειρήθηκε από το σχεδιασμό των θέσεων εργασίας να αποσπαστούν οι κατάλληλες «ποιότητες» εργασίας που να εξασφάλιζαν την πολυπόθητη σταθερότητα λειτουργίας. Στην περίπτωση αυτή θεωρήθηκε ότι η συγκρότηση ομάδων τεχνιτών από διάφορες ειδικότητες ή θέσεων εργασίας παραγωγικών εργατών, με ικανότητα παρέμβασης στο εξοπλισμό της κεντρικής τεχνολογίας ή στη ροή των υλικών, θα έπρεπε να συνοδεύεται με αυτονομία και πρωτοβουλία στη λήψη αποφάσεων και στην επεμβατική δράση, προκειμένου να περιοριστεί ο χρόνος αντιμετώπισης των παραγωγικών απρόοπτων και αναστατώσεων. Η τεχνική κατάρτιση και εμπειρία θεωρήθηκε αναγκαία γνώση για την εργασιακή διαδικασία, ιδιαίτερα σε μία φάση εκκίνησης του εργοστασίου με έντονα καθημερινά παραγωγικά προβλήματα. Η διαχείριση αυτών των καθημερινών αναστατώσεων, εξαιτίας των πολλαπλών τους εστιών κατά μήκος όλων των βαρδιών, ήταν αδύνατο να στηριχθεί μόνο στην προσωπική παρουσία και καθοδήγηση των υπεύθυνων Μηχανολόγων και της

⁷⁰ Με την έννοια του όρου, που ήδη έχουμε αναφέρει στην αντίστοιχη ενότητα (204-209 σελ.).

⁷¹ Εξάιρεση αποτελεί η οργάνωση της εργασίας, στον Κεντρικό Πίνακα Ελέγχου της εργασιακής διαδικασίας, όπου η συγκεκριμένη παραγωγική μονάδα ακολουθεί μία διαφορετική τεχνολογική λύση που δημιουργεί νέες παράμετρους. Η οργάνωση εργασίας στο Πάνελ θα αποτελέσει αντικείμενο της αμέσως επόμενης ενότητας.

Λειτουργικής Διεύθυνσης, γεγονός που δημιούργησε την αναγκαιότητα μεταβίβασης σοβαρών υπευθυνοτήτων παρέμβασης σε εργαζόμενους με τεχνική κατάρτιση όπως οι Πρακτικοί Μηχανικοί και οι ομάδες τους. Παράλληλα, τα καθήκοντα κάθε θέσης θεωρήθηκε ότι έπρεπε να είναι σχετικά διευρυμένα τόσο εξαιτίας της αστάθειας του φόρτου εργασίας αλλά και για λόγους περιορισμένης επάνδρωσης του εργοστασίου.

Συνοψίζοντας, η διοίκηση-διεύθυνση της παραγωγικής μονάδας στα πλαίσια της κεντρικής τεχνολογίας, άρχισε να διαμορφώνει τη στρατηγική της ως προς το σχεδιασμό των αντίστοιχων θέσεων εργασίας, υπό την επιρροή δοκιμασμένων αντίστοιχων πολιτικών στα άλλα εργοστάσια της εταιρείας και των περιορισμών που έθεταν η φύση του παραγωγικού συστήματος, η αγορά εργασίας και η νομοθεσία για τις ειδικότητες. Οι πρωτογενείς πρωτοβουλίες που συγκροτήθη-καν όσο αφορά τον τεχνικό καταμερισμό της εργασίας χαρακτηρίζονται από μία **στρατηγική κατεύθυνση Υπεύθυνης Αυτονομίας**, που μπορεί να χαρακτηρίζει και τις ανειδίκευτες θέσεις αλλά γίνεται σαφώς εντονότερη στις τεχνικές ειδικότητες. Τα έντονα παραγωγικά και ιδιαίτερα τεχνολογικά προβλήματα των πρώτων ετών, αλλά και η ακμαία οικονομική θέση της εταιρείας, περιόρισαν τις διευθυντικές δραστηριότητες που στράφηκαν προς την κατεύθυνση του σχεδιασμού των θέσεων εργασίας, υιοθετώντας μία συνήθη-δοκιμασμένη λύση που απέβλεπε κατεξοχήν, στη διαμόρφωση των οργανωτικών συνθηκών για την κινητοποίηση και αξιοποίηση των εργατικών γνώσεων και πρωτοβουλιών και στην εξασφάλιση κατάλληλων επιπέδων επάνδρωσης.

2.2.2. Η Νέα Τεχνολογία Ελέγχου-Χειρισμού και η Υπεύθυνη Αυτονομία.

Παράλληλα με την κεντρική τεχνολογία διακίνησης και μετασχηματισμού, ήδη έχουμε σημειώσει την ύπαρξη παράπλευρων τεχνολογιών. Η σημαντικότερη απ'αυτές και αυτή που χαρακτηρίζει το εργοστάσιο σαν τεχνολογικά καινοτόμο, είναι η ηλεκτρονική τεχνολογία ελέγχου και καθοδήγησης της κεντρικής παραγωγικής διαδικασίας. Η ύπαρξη στα πλαίσια του εργοστασίου αυτής της νησίδας νέας τεχνολογίας μας προσφέρει πολλές αναλυτικές ευκαιρίες, ένα μέρος των οποίων, αυτό που σχετίζεται με τις υποθέσεις μας, θα επιχειρήσουμε να αξιοποιήσουμε.

Η παραγωγική αυτή μονάδα ήταν η πρώτη που εισάγει τη νέα τεχνολογία ελέγχου-χειρισμού της διακίνησης και του μετασχηματισμού του αντικειμένου της εργασίας, στον κλάδο της ελληνικής Τσιμεντοβιομηχανίας και από τις λίγες που ακόμα και σήμερα την έχουν υιοθετήσει. Στην προσπάθειά της η εταιρεία να αποκτήσει μία σύγχρονη αυτοματοποιημένη παραγωγική μονάδα, μεγάλης δυναμικότητας, προκειμένου να αναβαθμίσει τη θέση της στις αναπτυσσόμενες τότε αγορές, υιοθέτησε ήδη από το σχεδιασμό του εργοστασίου τις προτάσεις του Δανέζικου οίκου F.L.Smidth για τον αυτοματισμό αυτών των λειτουργιών. Την περίοδο εκείνη η ηλεκτρονική κάνει ένα άλμα διεθνώς στις βιομηχανίες συνεχών διαδικασιών, «ο υπολογιστής διαδικασίας που συλλαμβάνει και επεξεργάζεται πληροφορίες σχετικά με τη φύση των διαδραματιζόμενων εγχειρημάτων, για να εξασφαλίζει την καθοδήγηση τους από απόσταση, είναι το εργαλείο που συμβολίζει το αποφασιστικό βήμα που έγινε σ'αυτό το τύπο αυτοματοποίησης» (Cogiat, 1988: 23-24). Έτσι, το 1976 όταν πρωτολειτουργεί το εργοστάσιο και το 1979 όταν ολοκληρώνεται η παραγωγική του δυναμικότητα, η νέα τεχνολογία έχει αρθρωθεί αρμονικά με την κεντρική τεχνολογία και η αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα της φαίνονται να είναι σημαντικές.

Ενώ πριν, η τεχνολογία ελέγχου-χειρισμού στην τσιμεντο-βιομηχανία ήταν αποκεντρωμένη στους κλίβανους και τους μύλους, με λίγους αυτοματισμούς και

περιορισμένα όργανα πληροφόρησης και δυνατότητες παρέμβασης, αλλά ταυτόχρονα είχε το πλεονέκτημα της άμεσης επαφής του χειριστή με τον παραγωγικό εξοπλισμό, η Διοίκηση-Διεύθυνση επέλεξε γι' αυτό το εργοστάσιο τη νέα τεχνολογία καθώς θεωρούνταν ότι ανταποκρίνονται στις νέες απαιτήσεις των καιρών αλλά και στις διευθυντικές στρατηγικές για την αγορά.

Έτσι η κατασκευάστρια εταιρεία ενοποιώντας της λειτουργίες ελέγχου-χειρισμού, σ' έναν Κεντρικό Πίνακα και αυξάνοντας τους αντίστοιχους ηλεκτρονικούς αυτοματισμούς επεδίωκε να διαμορφώσει μία ενιαία εικόνα της συνολικής εργασιακής διαδικασίας ξεπερνώντας έτσι τα προβλήματα συντονισμού μεταξύ των ανεξάρτητων κέντρων ελέγχου-χειρισμού. Ο συγκεντρωτικός έλεγχος της εργασιακής διαδικασίας αναμφισβήτητα είχε λειτουργικά πλεονεκτήματα εξαιτίας της σημαντικής συνάφειας των επιμέρους διεργασιών και άρα των αναπόφευκτων προβλημάτων συντονισμού που προέκυπταν από τους αποκεντρωμένους χειρισμούς. Ταυτόχρονα οι αυτοματισμοί αλλά και οι δυνατότητες παρέμβασης διευρύνονται με την εκτεταμένη είσοδο της ηλεκτρονικής και του νέου σχεδιασμού του εργοστασίου, διαμορφώνοντας μία νέα ποιότητα τεχνολογίας και νέα επίπεδα παραγωγικότητας. Με τη νέα τεχνολογία ο έλεγχος της εργασιακής διαδικασίας ενοποιείται, διευρύνεται και συγκεντρώνεται σε μία περιορισμένη ομάδα εργαζόμενων-στελεχών που είναι ευκολότερο να ενσωματωθεί στην εταιρεία. Οι εργάτες ψήστες και μιλωνάδες και η ιεραρχική συγκρότηση των ειδικοτήτων τους που αποτελούσαν το προσωπικό που επάνδρωνε την προηγούμενη τεχνολογία ελέγχου, τίθονται εκτός της νέας τεχνολογίας, περιορίζοντας έτσι δραστικά το προσωπικό ελέγχου-χειρισμού και αυξάνοντας τις δυνατότητες της διεύθυνσης για έλεγχο της εργασιακής διαδικασίας καθώς δεν έχει να αντιμετωπίσει οργανωμένα συντεχνιακά συμφέροντα και συγκροτημένες ειδικότητες και «τέχνες». Ωστόσο η ενοποίηση και η συγκέντρωση του ελέγχου-χειρισμού απαιτούσε την απομάκρυνση των χειριστών από τον παραγωγικό εξοπλισμό και τη δράση τους μέσα από μία εικονική πραγματικότητα που όπως θα δούμε δεν ήταν και πάντα αξιόπιστη, γεγονός που σε κάποιες ιδιαίτερες περιπτώσεις επηρέαζε την αποτελεσματικότητα του παραγωγικού συστήματος.

Επομένως, η νέα τεχνολογία της παραγωγικής μονάδας, απέβλεπε καταρχήν να διαμορφώσει εκείνες τις παραγωγικές και οργανωτικές συνθήκες που θα επέτρεπαν την επίτευξη των διευθυντικών στόχων για τη διευρυμένη παρουσία της εταιρείας στις αγορές. Εξειδικεύοντας μπορούμε να πούμε ότι ο σχεδιασμός της επιχειρούσε να συγκροτήσει λειτουργικά πλεονεκτήματα, με την εξασφάλιση του συντονισμού των δράσεων, τη διεύρυνση των δυνατοτήτων παρέμβασης και τον πλούτο των πληροφοριών και της επεξεργασίας τους, ενώ ταυτόχρονα εξασφάλιζε μία μειωμένη απασχόληση του προσωπικού ελέγχου και χειρισμού και δυνατότητες για την αύξηση του διευθυντικού ελέγχου στην εργασιακή διαδικασία.

Εκτός από τη δραστική μείωση της απασχόλησης στις εργασίες ελέγχου και χειρισμού, η νέα τεχνολογία διαμορφώνει νέα εργασιακά καθήκοντα και απαιτεί νέες ποιότητες εργασίας. Στον Κεντρικό Πίνακα Ελέγχου και Χειρισμού (Πάνελ) αναπαρίσταται εικονικά, με μία δυναμική μορφή, η πραγματική λειτουργία του παραγωγικού συστήματος, με μία ακολουθία κατακόρυφων τμημάτων που αντιστοιχούν το καθένα, με λογική σειρά, σε διαφορετικές φάσεις της εργασιακής διαδικασίας. Ανάλογα τις πληροφορίες του Πάνελ αλλά και τους σχετικούς παραγωγικούς στόχους που έχουν αποκρυσταλλωθεί σε προγραμματιζόμενες εντολές, οι χειριστές εντοπίζουν παραγωγικά προβλήματα και επιχειρούν να παρέμβουν με τη διακύμανση μεταβλητών που συνδέονται με το συγκεκριμένο ζήτημα.

Τα εργασιακά καθήκοντα που διαμορφώνονται, είναι καταρχήν ο συστηματικός έλεγχος της εικονικής αναπαράστασης της εργασιακής διαδικασίας, ιδιαίτεροι χειρισμοί

του παραγωγικού εξοπλισμού όπως το σταμάτημα και η εκκίνησή τους⁷², η επέμβαση στη λειτουργία του παραγωγικού εξοπλισμού για την αντιμετώπιση έκτακτων παραγωγικών προβλημάτων και των συνεπειών τους στην ποιότητα και το μέγεθος της παραγωγής, συντονισμός του εργατοτεχνικού προσωπικού για την επίλυση προβλημάτων παραγωγής και ηλεκτρο-μηχανολογικών βλαβών, επεμβάσεις προγραμματισμού στα ηλεκτρονικά-λογικά κυκλώματα της νέας τεχνολογίας και η συντήρηση του ηλεκτρονικού εξοπλισμού. Αν εξαιρέσουμε τα καθήκοντα συντήρησης του ηλεκτρονικού εξοπλισμού τα οποία ανατέθηκαν σ'ένα εξειδικευμένο τμήμα της ηλεκτρολογικής συντήρησης, το σύνολο των υπόλοιπων εργασιών αποτέλεσαν καθήκοντα της θέσης του Πανελίστα.

Ο σχεδιασμός αυτών των θέσεων χαρακτηρίστηκε από ένα διευρυμένο πεδίο εργασιακών καθηκόντων, καθώς περιελάμβανε το σύνολο των παραπάνω εργασιών, μ'έναν τελειώς αστάθμητο ατομικό κύκλο εργασίας αλλά και αστάθμητη εναλλαγή ανάμεσα στα εργασιακά καθήκοντα της θέσης. Ταυτόχρονα τα εργασιακά καθήκοντα είναι ενοποιημένα με την έννοια της ανυπαρξίας καταμερισμού, καθώς κάθε βάρδια στελεχώνεται με μόλις δύο Πανελίστες⁷³, οι οποίοι δρουν ομαδικά για την αντιμετώπιση των παραγωγικών κρίσεων. Επομένως πρόκειται για ιδιαίτερα διευρυμένες θέσεις, που περιλαμβάνουν ανόμοια εργασιακά καθήκοντα, με αστάθμητο κύκλο εργασίας, ανύπαρκτο καταμερισμό εργασιών και χαρακτηρίζονται από επάνδρωση μικρών ομοιογενών ομάδων εργασίας (2-3 άτομα).

Ταυτόχρονα η **πολυπλοκότητα** αυτών των εργασιών είναι σημαντική καθώς απαιτείται η πλήρη γνώση των συναφειών που χαρακτηρίζει τα τμήματα του παραγωγικού εξοπλισμού, η γνώση των μεταβλητών που μπορούν να επηρεάσουν τη λειτουργία της κεντρικής τεχνολογίας, προαπαιτεί ένα υπόβαθρο ηλεκτρονικών σπουδών για την κατανόηση της λειτουργίας των λογικών κυκλωμάτων και την παροχή δυνατοτήτων παρέμβασης σ'αυτά και τέλος είναι αναγκαίες βασικές μηχανολογικές και ηλεκτρολογικές γνώσεις για την εκπλήρωση των καθηκόντων συντονισμού του εργατοτεχνικού προσωπικού σε περιπτώσεις παραγωγικών αναστατώσεων. Η πολυπλοκότητα και η πολυσυνθετότητα αυτών των εργασιακών καθηκόντων αντανακλούνται στο χρόνο απόκτησης των αναγκαίων γνώσεων. Έτσι πέρα από το πτυχίο Τ.Ε.Ι⁷⁴, η επάνδρωση της θέσης του πανελίστα απαιτεί μία μαθητεία 1-2 χρόνια καθώς η απόκτηση της συγκεκριμένης εμπειρίας είναι ιδιαίτερα κρίσιμη διάσταση για την αποτελεσματική και αποδοτική εκτέλεση αυτών των εργασιακών καθηκόντων. Πράγματι, πέρα από αυτές τις βασικές γνώσεις, η ιδιαίτερη λειτουργία του αυτοματισμού στην άρθρωση της με την κεντρική τεχνολογία, διαμορφώνει συγκεκριμένες απαιτήσεις χειρισμών, η γνώση των οποίων αποκτούνται κυρίως μέσα από την εμπειρία. Χαρακτηριστικές είναι οι αναφορές των ίδιων των χειριστών:

«Μετράει πολύ η εμπειρία στη δουλειά μας... Αναξιόπιστα όργανα, εξαιτίας των σκληρών συνθηκών εργασίας τους, μας δείχνουν λανθασμένες ενδείξεις που μπορούν να μας οδηγήσουν σε λανθασμένα συμπεράσματα. Πέρα από την παραπλανητική πληροφόρηση πολλές φορές δεν έχουμε καθόλου πληροφόρηση για κάποιες παράμετρους.

⁷² Η συνήθης λειτουργία τους είναι αυτοματοποιημένη.

⁷³ Όταν το εργοστάσιο είχε έναν περιστροφικό κλίβανο, το Πάνελ το στελέχωνε μόνο ένας Πανελίστας ανά βάρδια.

⁷⁴ Συνήθως τμήματος ηλεκτρονικών.

Πρέπει να κρίνουμε και να αξιολογούμε την πληροφόρηση με βάση τις τιμές συναφών μεταβλητών»⁷⁵

Τέλος όσον αφορά την αυτονομία αυτών των εργασιακών καθηκόντων, μπορούμε να διακρίνουμε καταρχήν την ύπαρξη, για κάθε συγκρότημα παραγωγικού εξοπλισμού, γενικών τυπικών οδηγιών που έχουν συγκροτηθεί από τις κατευθύνσεις του κατασκευαστή και από μία απλή-μερική τυποποίηση της εμπειρίας τους. Ωστόσο η τεράστια ποικιλία των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν, η ταχύτητα της παρέμβασης που απαιτείται, οι διάφοροι τρόποι αντιμετώπισης τους αλλά και η εξειδίκευση των γενικών οδηγιών, διαμορφώνουν ένα αστάθμητο πλαίσιο εργασίας. Προκειμένου να αντιμετωπιστούν οι ιδιαιτερότητες των εργασιακών καθηκόντων, οι θέσεις των χειριστών έχουν σχεδιαστεί να διαθέτουν σημαντικότερα επίπεδα αυτονομίας, υπευθυνότητας και πρωτοβουλίας.

«Οι οδηγίες λένε γενικά πράγματα. Δεν μπορούν να μούν σε μπούσουλα όλα αυτά τα ειδικά αντικείμενα.»

«Είναι θέμα πείρας και γνώσεων. Αν πάρεις μία πληροφορία, διαφορετικά αντιδρά ο καθένας χειριστής ανάλογα την πείρα και τις γνώσεις του, καθώς υπάρχουν εναλλακτικοί χειρισμοί που επιφέρουν τα ίδια αποτελέσματα.»⁷⁶

Μπορούμε επομένως να υποστηρίξουμε ότι σ'αυτήν την περίπτωση ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας που περιβάλλουν τη νέα τεχνολογία, χαρακτηρίζεται από μία στρατηγική κατεύθυνση υπεύθυνης αυτονομίας, καθώς έχουν συγκροτηθεί με μία διευρυμένη μορφή, χαρακτηρίζονται από μία σημαντική πολυπλοκότητα και πολυσυνθετότητα και άρα απαιτείται ένας σημαντικός χρόνος απόκτησης των αναγκαίων γνώσεων και ταυτόχρονα διέπονται από σημαντικές δυνατότητες πρωτοβουλίας και διακριτικής ευχέρειας. Πρόκειται επομένως για ειδικευμένα πόστα, διευρυμένων καθηκόντων με σημαντική υπευθυνότητα και αυτονομία στην εκτέλεση τους.

Οι θέσεις αυτές επανδρώθηκαν από εργαζόμενους που είχαν υψηλή τεχνική κατάρτιση που πιστοποιούνταν από την κατοχή τίτλου Τ.Ε.Ι, οι οποίοι εκπαιδεύονταν στα πλαίσια της εταιρείας με μία εσωτερική μαθητεία προκειμένου να αποκτήσουν τις αναγκαίες εξειδικευμένες γνώσεις και εμπειρίες που δεν ήταν διαθέσιμες στην αγορά εργασίας.

Ο συγκεκριμένος σχεδιασμός των θέσεων ελέγχου-χειρισμού, απέβλεπε, να διαμορφώσει μία περιορισμένη ομοιογενή ομάδα χειριστών, με σημαντικές ικανότητες για τη συνολική διαχείριση της νέας τεχνολογίας, η οποία με την παροχή πρωτοβουλίας και αυτονομίας θα μπορούσε άμεσα να παρεμβαίνει στις παραγωγικές αναστατώσεις και να αποκαθιστά την αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία της κεντρικής τεχνολογίας. Οι θέσεις αυτές εξαιτίας της φύσης του αντικειμένου τους, δηλαδή του ελέγχου και του χειρισμού του παραγωγικού εξοπλισμού, είναι τα πιο κρίσιμα πόστα εργασίας, από των οποίων την εκτέλεση εξαρτάται καταρχήν η ποιότητα και το κόστος

⁷⁵ Συνέντευξη με Χειριστή του Κεντρικού Πίνακα Ελέγχου, Καμάρι Βοιωτίας, Οκτώβρης 1991.

⁷⁶ Συνεντεύξεις με Χειριστές του Κεντρικού Πίνακα Ελέγχου, Καμάρι Βοιωτίας, Οκτώβρης 1991.

παραγωγής και κατά δεύτερο λόγο το μέγεθος της παραγωγής⁷⁷. Η διεύθυνση, σε αρμονία με το σχεδιασμό της νέας τεχνολογίας, θέλησε οι ενοποιημένες δραστηριότητες ελέγχου-χειρισμού να ασκούνται από λίγους χειριστές που αναγκαστικά εξαιτίας των διευρυμένων καθηκόντων τους θα έπρεπε να είχαν ένα σημαντικό εκπαιδευτικό-τεχνικό επίπεδο, τόσο για λόγους κόστους εργασίας αλλά κυρίως να μπορέσει αυτή η ολιγομελής κατηγορία εργαζόμενων να ενσωματωθεί, εξασφαλίζοντας τον έλεγχο της εργασιακής διαδικασίας και απομακρύνοντάς τον από τις τάξεις του εργατο-τεχνικού προσωπικού. Ταυτόχρονα η πρωτοβουλία και η αυτονομία τους, θεωρήθηκε ότι εξασφάλιζε την αποτελεσματική και αποδοτική χρήση της νέας τεχνολογίας, στα πλαίσια ενός αστάθμητου και ευμετάβλητου εργασιακού περιβάλλοντος, όπου η ταχύτητα των παρεμβάσεων και η αξιολόγηση των καταστάσεων διαμόρφωνε άμεσο οικονομικό όφελος ή ζημία.

Η γενική στρατηγική κατεύθυνση της διεύθυνσης όσον αφορά τον σχεδιασμό των θέσεων εργασίας, φαίνεται να επιβεβαιώνεται επομένως και στα πλαίσια μίας διαφορετικής τεχνολογίας, όπως της ηλεκτρονικής τεχνολογίας ελέγχου και χειρισμού. Αν και η τεχνική φύση των δύο τεχνολογιών⁷⁸ είναι τελείως διαφορετική, οι τεχνικές σχέσεις και απαιτήσεις που διαμόρφωναν ήταν σχετικά παρόμοιες. Στη βάση αυτού του κοινού πλαισίου οροθέτησης, οι επιρροές από την γενική στρατηγική της διεύθυνσης αλλά κυρίως οι επιταγές του ελέγχου, ήταν εκείνοι οι παράγοντες που είχαν την αποφασιστικότερη συμβολή στη διαμόρφωση της επιμέρους στρατηγικής για το σχεδιασμό αυτών των θέσεων εργασίας.

2.2.3. Οι Αντιφάσεις της Διευθυντικής Στρατηγικής.

Στα πλαίσια ενός παραγωγικού συστήματος συνεχούς διαδικασίας και μίας κοινωνικο-οικονομικής συγκυρίας που ευνοούσε τη δυναμική ανάπτυξη της εταιρείας και την ισχυροποίηση της θέσης της στις αγορές, η διεύθυνση είχε επιλέξει μία γενική στρατηγική κατεύθυνση υπεύθυνης αυτονομίας για το σχεδιασμό των θέσεων εργασίας. Η στρατηγική αυτή σταδιακά άρχιζε να αναδεικνύει τις αντιφάσεις της, που γίνονταν εντονότερες, καθώς το κοινωνικο-οικονομικό περιβάλλον άρχιζε να αλλάζει δραστικά στη διάρκεια της δεκαετίας του 1980.

Έτσι σταδιακά η διεύθυνση παρακολουθούσε, να αυξάνεται θεαματικά η συμμετοχή του κόστους εργασίας στο συνολικό εργοστασιακό κόστος, να αναπτύσσεται μία ισχυρή συνδικαλιστική και εργατική συσπείρωση γύρω από την «τέχνη» και την ειδικότητα και ταυτόχρονα όλο και συχνότερα η εργατική πρωτοβουλία και αυτονομία να αποκτά ανεξέλεγκτες και επιζήμιες για τη διεύθυνση μορφές. Αυτές οι αντιφάσεις της διευθυντικής στρατηγικής, άρχισαν να εμφανίζονται καθώς το εργοστασιακό καθεστώς και οι μηχανισμοί ρύθμισης των σχέσεων εργασίας άρχισαν να μεταβάλλονται με την ραγδαία ανάπτυξη του εργοστασιακού συνδικαλισμού και τις αλλαγές της κοινωνικο-οικονομικής συγκυρίας.

Αν και οι επιπτώσεις αυτών των αντιφάσεων ήταν αρχικά ανεκτές, εξαιτίας της ολιγοπωλιακής θέσης της εταιρείας, της φύσης της εργασιακής διαδικασίας που περιοριζόταν το ρόλο της εργασίας στο συνολικό παραγωγικό και οικονομικό αποτέλεσμα

⁷⁷ Η Τεχνική Διεύθυνση αναγνωρίζει ότι ένα ποσοστό 5% του μεγέθους της παραγωγής, υπό φυσιολογικές συνθήκες, εξαρτάται από τις παρεμβάσεις των χειριστών του Κεντρικού Πίνακα Ελέγχου.

⁷⁸ Της κεντρικής τεχνολογίας και της ηλεκτρονικής τεχνολογίας ελέγχου-χειρισμού.

και της διοικητικής πολιτικής για την απορρόφηση των επιπτώσεων της ύφεσης⁷⁹ από τις άλλες παραγωγικές μονάδες, προς τα τέλη της δεκαετίας του 1980 και τις αρχές της δεκαετίας του 1990, η κατάσταση άλλαξε ριζικά. Ο έντονος πλέον ανταγωνισμός με ισχυρά διεθνή «καρτέλ» και η διεθνή ύφεση του κλάδου, οδήγησε τη διοίκηση-διεύθυνση σε μία προσπάθεια εκτεταμένης αναδιοργάνωσης με βασικούς στόχους τη βελτίωση της λειτουργικής αποδοτικότητας και τη μείωση του κόστους παραγωγής. Στα πλαίσια αυτής της προσπάθειας γενικής αναδιοργάνωσης⁸⁰, η αντιμετώπιση των αντιφάσεων της διευθυντικής στρατηγικής για τον τεχνικό καταμερισμό της εργασίας, ήταν ένα από τα βασικά της καθήκοντα.

Μ'ένα κόστος εργασίας του οποίου η συμμετοχή είχε σχεδόν διπλασιαστεί μέσα σε μία 15ετία, φτάνοντας το 1990 στο 16%, σαν αποτέλεσμα της μείωσης της συμμετοχής των καυσίμων⁸¹, αλλά και εξαιτίας των πιέσεων που ασκήθηκαν στη μισθοδοσία από τη συγκρότηση ενός ηγεμονικού τύπου εργοστασιακού καθεστώτος και μίας στρατηγικής υπεύθυνης αυτονομίας, η διοίκηση-διεύθυνση οδηγήθηκε στην απόφαση σταδιακής μείωσης της απασχόλησης⁸². Προκειμένου όμως να επιτευχθεί η λειτουργικότητα του εργοστασίου στα πλαίσια μίας μειωμένης επάνδρωσης του προσωπικού, η διεύθυνση επιχείρησε ένθερμα να διαμορφώσει δομές πολυ-ειδίκευσης όσο αφορά το σχεδιασμό των θέσεων εργασίας. Πρόκειται ουσιαστικά για μία **πολιτική σημαντικής διεύρυνσης του πεδίου των θέσεων εργασίας, με ομοειδή ή συγγενή εργασιακά καθήκοντα που θα οδηγούσε σε μία μεγαλύτερη συνθετότητα των εργασιών και θα επέτρεπε την οργάνωση σε ομοειδείς ομάδες επεμβάσεων καταργώντας ή διευρύνοντας τα πόστα εργασίας**. Οι αναφορές του Γενικού Διευθυντή του εργοστασίου είναι χαρακτηριστικές των τάσεων και των πολιτικών που είχαν αρχίσει να διαμορφώνονται:

«Εγώ βλέπω να υπάρχουν στο μέλλον δύο ειδικότητες στην τσιμεντοβιομηχανία: οι εργάτες παραγωγής που το καθήκον τους θα είναι η παραγωγή και οι καθαρισμοί και θα χειρίζονται μικρά μηχανοσχήματα και οι τεχνίτες που θα ασκούν ταυτόχρονα μηχανολογική και ηλεκτρολογική συντήρηση, μιας και τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν είναι κατά κανόνα μεικτά. Οι βάρδιες θα αποτελούνται από αυτές τις δύο ειδικότητες ενώ οι πρωϊνοί θα είναι κάπως πιο ειδικευμένοι⁸³».

Αν και η νέα στρατηγική κατεύθυνση για το σχεδιασμό των θέσεων εργασίας ήταν σαφώς η παραπάνω, μέχρι την περίοδο της έρευνας τα βήματα της αναδιοργάνωσης ήταν προσεκτικά και συγκρατημένα⁸⁴. Έτσι μέχρι τότε δεν είχε τεθεί

⁷⁹ Η οποία άρχισε έντονα να κάνει την παρουσία της από το χρονικό διάστημα 1983-85.

⁸⁰ Οι διαστάσεις της αναδιοργάνωσης που αφορούν τα υπόλοιπα στοιχεία της εργασιακής διαδικασίας και η ρήξη με τους παγιωμένους μηχανισμούς ρύθμισης, θα εξεταστούν στις αντίστοιχες ενότητες.

⁸¹ Με την αλλαγή από μαζούτ σε άνθρακα.

⁸² Εξαιτίας της ισόβιας απασχόλησης που είχε διαμορφωθεί από τα μέσα της δεκαετίας του 1980, η μείωση του προσωπικού πραγματοποιούνταν σταδιακά μέσω κινήτρων και πιέσεων για εθελοντικές αποχωρήσεις.

⁸³ Συνέντευξη με το Γενικό Διευθυντή της παραγωγικής μονάδας, Καμάρι Βοιωτίας, 18 Νοέμβρη 1991.

⁸⁴ Εξαιτίας σημαντικών νομοθετικών δεσμεύσεων και της συνδικαλιστικής και εργατικής αντίστασης, στην οποία θα αναφερθούμε στην αντίστοιχη ενότητα.

θέμα πολυ-ειδίκευσης στα πλαίσια των τεχνιτών⁸⁵ και η διευθυντική δραστηριότητα είχε κυρίως κατευθυνθεί στην ευλύγιστη χρήση του προσωπικού που επανδρώνει τα τμήματα παραγωγής και αυλής και σε κάποια περιθωριακή συγκρότηση διπλών ειδικοτήτων. Η βασική προσπάθεια σ' αυτόν το χώρο, ήταν η απαγκίστρωση των εργαζόμενων από μη θεσμοθετημένες «ειδικότητες» που είχαν διαμορφωθεί εθιμικά από την οροθέτηση των πόστων εργασίας και η διαμόρφωση δυνατοτήτων ταυτόχρονης απασχόλησης και σ' άλλα εργασιακά καθήκοντα. Έτσι οι εργάτες παραγωγής στα πόστα του προθερμαντή, μύλων χύματος κ.α., καλούνταν να επανδρώνουν ταυτόχρονα και ένα δεύτερο πόστο ή να συμβάλουν στην εκτέλεση των εργασιών του, ενώ οι εργάτες αυλής ανάλογα τις παραγωγικές ανάγκες πιέζονταν να ασκήσουν καθήκοντα παραγωγής. Η διεύθυνση θεωρούσε ότι εξαιτίας του αστάθμητου χαρακτήρα του φόρτου αυτών των εργασιών, ο οποίος έτσι και αλλιώς είχε περιοριστεί με τις τεχνολογικές εξελίξεις, οι εργαζόμενοι σ' αυτά τα πόστα δεν είχαν αντικείμενο εργασίας όλο το ωράριο τους και επομένως θα μπορούσαν να επανδρώσουν ταυτόχρονα και διπλανές θέσεις εργασίας.

Ο νέος αυτός σχεδιασμός που προωθούνταν, διεύρυνε σαφώς το πεδίο των εργασιακών καθηκόντων με τελικό στόχο την αύξηση της εντατικότητας της εργασίας, καθιστούσε συνθετότερες τις εργασίες, δεν επηρέαζε άμεσα την αυτονομία του τρόπου εκτέλεσης τους, αλλά ταυτόχρονα συνέβαλε στην ουσιαστική απο-ειδίκευση τους. Πράγματι, καθώς τα καθήκοντα διευρύνονταν ήταν αντικειμενικά δυσκολότερο να διαμορφωθεί μία βαθιά θεωρητική ή και εμπειρική γνώση του αντικειμένου. Η διεύθυνση ήταν γνώστης του ασύμβατου ανάμεσα στο βάθος και το εύρος της γνώσης και του ότι η αναδιοργάνωση που προωθούσε διαμόρφωνε συνθήκες από-ειδίκευσης, αλλά θεωρούσε την εξειδικευμένη γνώση απαραίτητη μόνο για πολύ περιορισμένα εργασιακά καθήκοντα. Η φύση της εργασιακής διαδικασίας και της κεντρικής τεχνολογίας, θεωρήθηκε ότι δεν απαιτούσε μία τεχνική ή εμπειρική εξειδίκευση αλλά κυρίως ένα σημαντικό εύρος τεχνικών και εμπειρικών γνώσεων. Έτσι στην συγκεκριμένη περίπτωση, των ανειδίκευτων εργατών παραγωγής-αυλής, αν και διευρύνονταν και γίνονταν πιο σύνθετα τα εργασιακά τους καθήκοντα, αυξάνοντας ταυτόχρονα και την εντατικότητα της εργασίας τους, ταυτόχρονα στερούνταν ή περιορίζονταν από τις δυνατότητες ανάπτυξης εξειδικευμένης εμπειρικής γνώσης για συγκεκριμένα τμήματα του εξοπλισμού, γνώση που είχε βοηθήσει κατά καιρούς στην αποτελεσματικότητα της λειτουργίας τους.

Οι στόχοι της πολιτικής της πολυ-ειδίκευσης, ήταν σαφώς η μείωση του κόστους εργασίας, αλλά και η αύξηση της εντατικότητας και του ελέγχου της εργασίας, καθώς ο προηγούμενος σχεδιασμός των θέσεων εργασίας είχε δημιουργήσει τις προϋποθέσεις για την μετατόπιση σημαντικών διαστάσεων του ελέγχου προς την εργασία⁸⁶. Ο Διευθυντής του εργοστασίου⁸⁷ θεωρούσε ότι «τους οδηγεί στην πολυ-ειδίκευση ο ανταγωνισμός και συγκεκριμένα η μείωση του κόστους εργασίας» αλλά ταυτόχρονα αναγνώριζε ένα πλήθος από πλεονεκτήματα στο νέο σχεδιασμό:

«...αν έχεις λίγο κόσμο πιο εύκολα τον παρακινείς, πιο εύκολα τον ικανοποιείς, πιο εύκολα τον ελέγχεις. Η πολυ-ειδίκευση είναι το μέσο

⁸⁵ Με την έννοια των μεικτών μηχανολογικών και ηλεκτρολογικών καθηκόντων. 'Αντίθετα όπως ήδη έχουμε αναφέρει ήταν δεδομένη μία άτυπη πρακτική πολυ-ειδίκευσης στα πλαίσια των μηχανολογικών ειδικοτήτων.

⁸⁶ Θα αναφερθούμε αναλυτικότερα στην ενότητα για τις Συνδικαλιστικές και Εργατικές Πρακτικές.

⁸⁷ Συνέντευξη στο Καμάρι-Βοιωτίας, 18 Νοέμβρη 1991.

για να δώσουμε δουλειά για ένα πλήρες οκτάωρο στον εργαζόμενο μας."

Παράλληλα με την πολιτική της «πολυειδίκευσης» και ευλυγισίας που αφορούσε κυρίως τους ανειδίκευτους εργαζόμενους της κεντρικής τεχνολογίας, η διεύθυνση στα πλαίσια των προσπαθειών της για την αντιμετώπιση των αντιφάσεων της γενικής της στρατηγικής, στράφηκε και στο σχεδιασμό των ειδικευμένων- τεχνικών θέσεων. Το εργατο-τεχνικό προσωπικό της μηχανολογικής συντήρησης οργανωμένο γύρω από την «τέχνη», απολαμβάνοντας μία σημαντική αυτονομία δράσης και αποτελώντας τον πυρήνα του εργοστασιακού συνδικάτου, είχε καταφέρει να διαμορφώσει σημαντικές περιοχές αυτονομίας στα πλαίσια της παρουσίας του στην εργασιακή διαδικασία. Οι εκφράσεις αυτής της αυτονομίας πολλές φορές ήταν ιδιαίτερα επώδυνες για τη διεύθυνση. Έτσι, εκτός από μία συμμετοχή στις συνδικαλιστικές δραστηριότητες που έφτανε το 98-99% του προσωπικού και δημιουργούσε σημαντικά προβλήματα τις ημέρες των απεργιών, οι μηχανολογικές ειδικότητες είχαν καταφέρει να ελέγχουν το ρυθμό της εργασίας τους και να επιβάλουν κανόνες εργασίας στην αντιμετώπιση των παραγωγικών κρίσεων⁸⁸, επιμηκύνοντας σημαντικά τον αναγκαίο χρόνο αντιμετώπισης τους.

Στη βάση αυτού του πλαισίου αλλά και της ευρύτερης σχεδιαζόμενης πολιτικής για την πολυ-ειδίκευση, η διεύθυνση επιχείρησε πολύπλευρα να υπονομεύσει την τυπική και άτυπη οργάνωση του μηχανουργείου. Με μία πρακτική μη αναπλήρωσης των αποχωρούντων και με συστηματικές εσωτερικές μεταθέσεις σε σχετικά προνομιακές θέσεις εργασίας, το προσωπικό της μηχανολογικής συντήρησης άρχισε να συρρικνώνεται. Ταυτόχρονα η συστηματική είσοδος μικρο-μεσαίων εργολάβων σε μηχανολογικά αντικείμενα, είχε σαν στόχο να αντιμετωπιστεί ο φόρτος εργασίας, να μετατοπιστούν τα εξειδικευμένα εργασιακά καθήκοντα από τους μόνιμους εργαζόμενους στην εργολαβική εργασία και παράλληλα να αντιμετωπιστεί η υψηλή συμμετοχή τους στις απεργίες. Επίσης στα πλαίσια της ευρύτερης πολιτικής στελεχοποίησης, τα ανώτατα επίπεδα της τεχνικής ιεραρχίας επιχειρήθηκαν να αφομοιωθούν, καθώς εκτός από τους εργοδηγούς, αρκετοί πρακτικοί μηχανικοί εισέρχονται στην προνομιακή ομάδα των στελεχών⁸⁹. Τέλος, οι εναπομείναντες τεχνίτες οι οποίοι είχαν περιοριστεί στην αντιμετώπιση συνήθων προβλημάτων, διασπάστηκαν και επάνδρωσαν πόστα μηχανολογικής συντήρησης σε περιορισμένα τμήματα του παραγωγικού εξοπλισμού. Μ'αυτούς τους τρόπους επιχειρήθηκε να περιοριστεί, η κοινωνική και πολιτική δομή της μηχανολογικής συντήρησης, η πολυπλοκότητα και το πεδίο του αντικειμένου της, συρρικνώνοντας τη διευθυντική εξάρτηση και διαμορφώνοντας τις προϋποθέσεις για την επίτευξη της τυπικής πολυ-ειδίκευσης των τεχνιτών, ενώ ταυτόχρονα υπονομεύονταν η ισχύ και το τεχνικό φρόνημα των ειδικευμένων εργαζόμενων. Ο Γενικός Γραμματέας του Εργοστασιακού Συνδικάτου⁹⁰ και μέλος του μηχανουργείου είναι περισσότερο σαφής:

«Τα τελευταία δύο χρόνια, υπεισέρχεται μία πολιτική της εταιρείας που έχει να κάνει με το σπάσιμο του φρονήματος των εργαζόμενων και έχει πάρει μεγαλύτερες διαστάσεις. Δεν ήταν δύσκολο να επιτευχθεί. Δεν

⁸⁸ Για παράδειγμα πόσος χρόνος έπρεπε να περάσει για να παρέμβουν σε έναν σταματημένο κλίβανο κ.ά.

⁸⁹ Για την πολιτική της στελεχοποίησης θα αναφερθούμε στην ενότητα για την εσωτερική αγορά εργασίας.

⁹⁰ Συνέντευξη στο Καμάρι Βοιωτίας, 14 Οκτώβρη 1991.

αναπληρώνονταν οι θέσεις αυτών που έφευγαν, τους μετέφεραν σε καλύτερες θέσεις και τρίτο άλλαξαν τη διαδικασία της συντήρησης. Το μηχανουργείο αποκεντρώθηκε σε πόστα, σπάζοντας τη συνοχή της ομάδας ... πέρα από τη στελεχοποίηση.»

Τέλος, η διεύθυνση φάνηκε να αντιμετωπίζει αντιφάσεις όσο αφορά και την πολιτική της για το σχεδιασμό των θέσεων εργασίας και στον Κεντρικό Πίνακα Ελέγχου. Έχοντας να αντιμετωπίσουν μία ευαίσθητη και ασταθή ισορροπία, παραγωγικού εξοπλισμού όπως οι περιστροφικοί κλιβανοί, οι οποίοι κατανάλωναν 18 τόνους κάρβουνο την ώρα και ανέπτυσσαν τεράστιες θερμοκρασίες, οι χειριστές έπρεπε να παρεμβαίνουν κάνοντας χρήση των γνώσεων, εμπειριών τους και της αυτονομίας της δράσης τους. Ωστόσο αν αυτές οι ποιότητες της εργασίας ήταν αναγκαίες, αποτελεσματικές και αποδοτικές σε στιγμές παραγωγικών κρίσεων, σε διαστήματα συνήθους παραγωγής φάνηκαν αναποτελεσματικές. Πράγματι, οι συνεχείς μικρές μεταβολές της ισορροπίας των κλιβάνων, που δε διαμόρφωναν παραγωγικές κρίσεις αλλά επηρέαζαν την ποιότητα και το κόστος παραγωγής, δεν ήταν εύκολο να αντιμετωπιστούν με την προϋπάρχουσα οργάνωση και επάνδρωση. Απαιτούσαν μια συστηματική και συνεχή παρακολούθηση μόνο αυτού του εξοπλισμού, όπως και άμεσες και δεδομένες αποφάσεις χωρίς την υποκειμενική κρίση. Αφορούσε επομένως μία περισσότερο επαναληπτική και μειωμένης πολυπλοκότητας εργασία, η οποία όμως απαιτούσε μία διαφορετική αντιμετώπιση και σταθερή εκτέλεση. Ο δεδομένος σχεδιασμός των θέσεων εργασίας, αντιμετώπιζε αυτές τις απαιτήσεις μόνο στις ακραίες τους μορφές, με αποτέλεσμα να διαμορφώνονται μεγάλες μεταβολές στις τιμές των μεταβλητών λειτουργίας, δημιουργώντας στην καλύτερη περίπτωση, περισσότερες φθορές στη θερμοδομή του κλιβάνου και περισσότερες στάσεις λειτουργίας. Αν σ'αυτές τις αδυναμίες προσθέσουμε τα λάθη στο χειρισμό εξαιτίας λανθασμένων ή μερικά λανθασμένων υποκειμενικών κρίσεων από τους χειριστές, που δημιουργούσαν χαμηλής ποιότητας προϊόν ή μεγάλη κατανάλωση καυσίμου, μπορούμε να κατανοήσουμε τις αδυναμίες του σχεδιασμού της οργάνωσης.

Η διεύθυνση στα τέλη της δεκαετίας του 1980, στα πλαίσια της ευρύτερης αναδιοργάνωσης της, στράφηκε και σ'αυτές τις αδυναμίες, που σε τελική ανάλυση ήταν αδυναμίες ελέγχου της εργασίας και επάνδρωσης του χειριστηρίου, που άρχισαν να φαντάζουν εντονότερες καθώς ο ανταγωνισμός στις αγορές γίνονταν δύσκολος και άλλαζε μορφή. Η διευθυντική απάντηση ήταν ο αυτοματισμός του χειρισμού των κλιβάνων μέσα από το υπολογιστικό σύστημα FUZZY-LOGIC. Πρόκειται για έναν αυτοματισμό που αφορά τον έλεγχο και το χειρισμό της συνολικής διαδικασίας παραγωγής των κλιβάνων, παρακολουθώντας τις πολύπλοκες διαδικασίες λειτουργίας της, δίνοντας και δέχοντας πληροφορίες, παίρνοντας αποφάσεις και καταγράφοντας κάθε στοιχείο της παραγωγής. Αυτό έχει σαν συνέπεια τον πλήρη έλεγχο του κλιβάνου μέσω του υπολογιστικού συστήματος, τον αυτόματο χειρισμό των μικρο-μεταβολών για τη διατήρηση της ισορροπίας, και άρα σταθερότερη και ποιοτικότερη παραγωγή.

«Όλα αυτά οφείλονται κυρίως στο γεγονός ότι το FUZZY LOGIC λειτουργεί 24 ώρες το εικοσιτετράωρο και αντιμετωπίζει αυτόματα και σταθερά κάθε διαταραχή ή απόκλιση από τους στόχους, που μπορεί να προκύψει στη λειτουργία, πράγμα που δεν μπορεί να εξασφαλίσει ο άνθρωπος για δύο κυρίως λόγους: Πρώτον διότι υπεισέρχεται ο υποκειμενικός παράγοντας στην εκτίμηση ενός προβλήματος από τους διάφορους χειριστές που εναλλάσσονται και δεύτερο και σημαντικότερο, διότι οι χειριστές είναι ανθρωπίνως αδύνατο να

παρακολουθούν έγκαιρα τα στοιχεία και τις πολύ μικρές μεταβολές τους που δύσκολα είναι οφθαλμοφανείς.»⁹¹

Με τον αυτοματισμό του χειρισμού των κλιβάνων, τα εργασιακά καθήκοντα για τους Πανελίστες άρχισαν να αλλάζουν. Έτσι περιορίζονται στο να ξεκινούν τον κλίβανο, να θέτουν τον αυτοματισμό στη λειτουργία start-up που ανεβάζει τη λειτουργία του κλίβανου μέχρι το στόχο της ανώτατης παραγωγής, να δίνουν στόχους για τη λειτουργία στη φουλ παραγωγή προκειμένου η λειτουργία normal control να εξασφαλίζει την επίτευξή τους και τέλος στην περίπτωση κρίσεων ή σημαντικών μεταβολών να αναλαμβάνουν το χειρισμό του εξοπλισμού. Παράλληλα οι χειριστές έχουν αναλάβει το καθήκον της τροφοδότησης του «ανοικτού» προγράμματος με τη συστηματοποίηση της εμπειρίας τους προκειμένου να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα του προγράμματος.

Επομένως η διεύθυνση χωρίς να επέμβει στον αναγκαίο παραγωγικό όρο του Πάνελ, την αυτονομία εκτέλεσης των εργασιακών καθηκόντων, αποσπά και αυτοματοποιεί τα επαναληπτικά, συνήθη και λιγότερο πολύπλοκα εργασιακά καθήκοντα τα οποία όμως είχαν σημαντικές επιπτώσεις στην παραγωγή και δεν μπορούσαν να εκτελεστούν «ικανοποιητικά» στα πλαίσια της προηγούμενης οργάνωσης, εξαιτίας συγκεκριμένων περιορισμών της.

«Στο χειρωνκίνητο σύστημα ελέγχου, ο χειριστής μπορεί να κάνει ζημιά αν δεν είναι πολύ καλός, ενώ με το αυτόματο δε γίνεται αν και είναι πιο αργό. Εμείς το βάλαμε για να είμαστε σίγουροι με τους πανελίστες, έπρεπε να είναι συνεχώς από επάνω»⁹²

Η αυτοματοποίηση αυτή επιτυγχάνεται εξαιτίας της φύσης αυτών των εργασιακών καθηκόντων που αποσπάρθηκαν, αλλά κυρίως εξαιτίας της εισαγωγής της εμπειρικής γνώσης των χειριστών που για αυτά τα καθήκοντα υπήρχε η σχετική δυνατότητα τυποποίησης. Έτσι οι Πανελίστες διατηρούν πλέον τα καθήκοντα των σημαντικών παρεμβάσεων και αναλαμβάνουν και τον έλεγχο και του νέου αυτοματισμού, ενώ διαχωρίζονται με τα επαναληπτικά και σχετικά τυποποιημένα καθήκοντα που δεν αρθρώνονταν αρμονικά με το γενικό σχεδιασμό των θέσεων εργασίας.

Συνοψίζοντας, η διεύθυνση ορμόμενη από αντιφάσεις της στρατηγικής της για το σχεδιασμό των θέσεων εργασίας, επιχείρησε με έναν πολύπλευρο τρόπο να παρέμβει στις σχέσεις εργασίας που είχαν διαμορφωθεί χωρίς να μεταβάλει τη στρατηγική της κατεύθυνση. Έτσι, στους εργατές παραγωγής-αυλής η έμφαση δόθηκε στην επίτευξη διευρυσμένων εργασιακών καθηκόντων, με μεγαλύτερη ένταση εργασίας, στη διάβρωση των αυτόνομων εργατικών περιοχών ελέγχου και στην ευέλικτη χρήση του εργατικού δυναμικού, διατηρώντας όμως ταυτόχρονα την αυτονομία στην εκτέλεση παρά τη σχετική τάση απο-ειδίκευσης. Παράλληλα η μηχανολογική συντήρηση, αναδιαρθρώθηκε όσον αφορά την αποκέντρωσή της, την απόσπαση των εξειδικευμένων εργασιών της με την είσοδο της εργολαβικής εργασίας, διατήρησε και αυτή την αυτονομία της όσο αφορά τον τρόπο εκτέλεσης, ενώ ταυτόχρονα υπονομεύονταν η πολιτική της ισχύ. Τέλος, από τους χειριστές του Πάνελ, αποσπάρθηκαν και αυτοματοποιήθηκαν επαναληπτικά και συνήθη εργασιακά

⁹¹ Συνέντευξη του προϊστάμενου του Πάνελ σε περιοδικό της εταιρείας. Οκτώβριος-Δεκέμβριος 1988.

⁹² Συνέντευξη με το Διευθυντή Παραγωγής του εργοστασίου, Καμάρι-Βοιωτίας 17 Οκτώβρη 1991.

καθήκοντα, τυποποιήθηκε η συγκεκριμένη γνώση τους και επιχειρήθηκε να ελεγχθεί το τμήμα αυτό της εργασιακής τους δραστηριότητας, διατηρώντας την αυτονομία στις σημαντικές παρεμβάσεις και χειρισμούς γεγονός που ευνοούσε και οι παραγωγικές συνθήκες της εργασιακής διαδικασίας.

Μπορούμε επομένως να υποστηρίξουμε, ότι η διεύθυνση στην προσπάθειά της να αντιμετωπίσει τις αντιφάσεις μίας στρατηγικής υπεύθυνης αυτονομίας, διατήρησε μεν αυτήν τη στρατηγική κατεύθυνση επιχειρώντας όμως ταυτόχρονα να αυξήσει τον έλεγχο της είτε μέσω της αυτοματοποίησης είτε μέσω του ανα-σχεδιασμού των θέσεων, όπου αυτό της επιτρέπονταν από τις παραγωγικές αναγκαιότητες και τη φύση των εργασιακών καθηκόντων.

2.2.4. Οι Περιορισμοί της Διευθυντικής Στρατηγικής: Η Περίπτωση της «Ενσάκισης».

Η γενική διευθυντική στρατηγική ως προς τον τεχνικό καταμερισμό της εργασίας, φαίνεται να χαρακτηρίζεται από τις βασικές αρχές της Υπεύθυνης Αυτονομίας, αν και προς τα τέλη της δεκαετίας του 1980 άρχισε μία πορεία προσεκτικής ενσωμάτωσης και στοιχείων αμεσότερου ελέγχου, προκειμένου να αντιμετωπιστούν παραγωγικές ακαμψίες που σε μεγάλο βαθμό οφείλονταν στις αντιφάσεις της. Ωστόσο, διερευνώντας λεπτομερικά την εργασιακή διαδικασία έχουμε εντοπίσει μία «νησίδα» διαφορετικής οργάνωσης στα πλαίσια της παραγωγικής μονάδας. Πρόκειται για το τμήμα της ενσάκισης τσιμέντου, όπου οι ιδιαίτερες τεχνολογικές και παραγωγικές του απαιτήσεις είχαν διαμορφώσει τις συνθήκες για μία διαφορετική διευθυντική επιλογή σχεδιασμού των θέσεων εργασίας.

Το τμήμα αυτό έχει συγκροτηθεί γύρω από μία παράπλευρη τεχνολογία, ως προς την κεντρική, που χαρακτηρίζεται από δύο μεγάλες ενσασκίστριες μηχανές των 12 στομίων η καθεμία, και από μερικά αυτόματα συστήματα φορτώσεως ενσασκισμένου τσιμέντου. Πρόκειται για ένα σχετικά αυτόνομο εργασιακό τμήμα, καθώς δε σχετίζεται με την κεντρική τεχνολογία συνεχούς διαδικασίας, αλλά κυρίως με τη διαδικασία πωλήσεων η οποία και διαμορφώνει το φόρτο της εργασίας του. Χαρακτηριστικό της σχετικής του αυτονομίας από την υπόλοιπη εργασιακή διαδικασία, είναι το γεγονός ότι παρόμοια τμήματα έχουν διαμορφωθεί και σε σταθμούς διανομής της εταιρείας στο εξωτερικό και άρα δε συνδέονται άμεσα και αναγκαστικά με την παραγωγική μονάδα, παρά μόνο με τα σιλό αποθήκευσης του τσιμέντου από τα οποία και αντλούν το προϊόν για την ενσάκιση. Έτσι οι επτά (7) ανειδίκευτοι εργαζόμενοι και ο ένας επιστάτης που το επανδρώνουν ανά βάρδια, δε συνδέονται άμεσα με την κύρια βάρδια του εργοστασίου, καθώς τις αργίες και τα Σαββατόβραδα δε δουλεύουν καθόλου, ενώ ο φόρτος της εργασίας τους είναι ανεξάρτητος με το ρυθμό και τα προβλήματα της κεντρικής τεχνολογίας.

Η εργασιακή διαδικασία του τμήματος, αφορά την αυτόματη άντληση τσιμέντου από τα σιλό αποθήκευσης και την τροφοδότησή του στις δύο ενσασκίστριες μηχανές, οι οποίες γεμίζουν αυτόματα τους χάρτινους σάκους τσιμέντου που έχουν τοποθετηθεί χειρωνακτικά στα στόμιά τους που βρίσκονται σε διάταξη κύκλου. Οι μηχανές αυτές δουλεύουν συνεχώς παράγοντας ενσασκισμένο τσιμέντο είτε για αποθήκευση είτε για άμεση φόρτωση σε φορτηγά αυτοκίνητα. Η φόρτωση πριν το 1978-79 γίνονταν αποκλειστικά από φορτωτές με την βοήθεια υμάντων μετακίνησης του ενσασκισμένου τσιμέντου, κατόπιν προστέθηκε ένα αυτόματο σύστημα πολλαπλών υμάντων που απαιτούσε ένα χειριστή και από το 1991 μ'αυτές τις δύο μορφές φόρτωσης

συνυπάρχει ένα ακόμα αυτόματο σύστημα παλετοποίησης μ'έναν επίσης χειριστή. Έτσι ενώ στις ενσακίστριες μηχανές ο ρυθμός εργασίας είναι σταθερός στη διαδικασία της φόρτωσης παρουσιάζει σημεία αιχμής ανάλογα αν απαιτείται ή όχι η φόρτωση εμπορικού καραβιού. Συνολικά πάντως η παραγωγή του τμήματος μετά τις αρχές της δεκαετίας του 1980, παρουσιάζει σημαντική κάμψη, καθώς αντιστράφηκε η συμμετοχή χύδην και ενσακισμένου τσιμέντου στις συνολικές πωλήσεις της εταιρείας⁹³.

Τα μη αυτοματοποιημένα εργασιακά καθήκοντα αυτού του τμήματος είχαν συγκροτηθεί σε θέσεις εργασίας που χαρακτηρίζονταν από έναν περιορισμένο πεδίο εργασιών, το οποίο ήταν ελαχιστοποιημένο στην περίπτωση των χειριστών στις ενσακίστριες μηχανές και των φορτωτών. Έτσι οι ενσακιστές με έναν ατομικό κύκλο εργασίας μικρότερο του ενός λεπτού, τροφοδοτούσαν τις μηχανές με άδειους χάρτινους σάκους, επέβλεπαν τη λειτουργία της και είχαν την υπευθυνότητα του καθαρισμού της όταν σταμάταγε για συντήρηση, ενώ ακόμα πιο περιορισμένα και με μικρότερο κύκλο εργασίας ήταν τα εργασιακά καθήκοντα των απλών φορτωτών. Στην περίπτωση των ενσακιστών ο ρυθμός εργασίας και ο ατομικός κύκλος εργασίας ήταν δεδομένοι και σταθεροί και εξαρτώνταν από το ρυθμό και τα τεχνικά χαρακτηριστικά των μηχανών, όπως και στην περίπτωση των φορτωτών, των οποίων οι μάντες τροφοδοτούνταν από την ενσακίστρια μηχανή, με τη διαφορά ότι εδώ μπορεί να εμφανίζονταν κενά εργασίας αλλά και εξάρσεις ανάλογα τη ζήτηση φόρτωσης. Καθώς το αποτέλεσμα της συγκεκριμένης εργασιακής διαδικασίας εξαρτάται άμεσα από την απόδοση των εργαζόμενων στις παραπάνω θέσεις εργασίας, έχει διαμορφωθεί ένα επί μέρους παραγωγικό σύστημα στο οποίο ο ρυθμός και η ένταση λειτουργίας του είναι μηχανικά καθοριζόμενη. Ο ρυθμός της εργασίας είναι τέτοιος, όπου τα εργασιακά καθήκοντα εκτελούνται σχεδόν ασυνείδητα, θυμίζοντας έντονα το μηχανικό ρυθμό της αλυσίδας συναρμολόγησης στην πρώτη μας περίπτωση. Χαρακτηριστική είναι η αναφορά ενός ενσακιστή:

«Συγχρονίζονται όλα μαζί ασυνείδητα η δουλειά γίνεται, καθώς πάνε μόνα τους τα χέρια, χωρίς να το θέλω ...»⁹⁴

Επειδή μάλιστα η εντατικότητα της εργασίας που επιβάλλουν οι μηχανές είναι υπέρμετρη, οι δύο μηχανές επανδρώνονται με τρεις χειριστές ανά βάρδια, προκειμένου να υπάρχει μία εναλλαγή μεταξύ τους ανά μία ώρα.

Αυτά τα έντονα επαναληπτικά και μονότονα καθήκοντα, χαρακτηρίζονται και από μία απλότητα στην εκτέλεσή τους, που ελαχιστοποιεί τον αναγκαίο χρόνο εκμάθησης-προσαρμογής σε μία έως δύο ημέρες. Έτσι οι θέσεις αυτές επανδρώνονται με ανειδίκευτους εργαζόμενους και δεν προϋποθέτουν οποιαδήποτε εμπειρία, περιορίζοντας τη διευθυντική εξάρτηση. Ταυτόχρονα, αν και δεν έχει συγκροτηθεί μία επίσημη τυποποίηση των εργασιακών καθηκόντων, πέρα από τις συνήθεις οδηγίες χρήσης των μηχανών, η εκτέλεσή τους δε στηρίζεται στην αυτονομία τους, αλλά στην αρμονική άρθρωσή τους με το μηχανικό ρυθμό και τις απαιτήσεις που θέτει ο παραγωγικός εξοπλισμός.

Επομένως, ο διευθυντικός σχεδιασμός των θέσεων εργασίας στην ενσάκιση, φαίνεται να διαμορφώνει πολύ απλά εργασιακά καθήκοντα, περιορισμένου πεδίου και

⁹³ Την περίοδο της έρευνας, η συμμετοχή του ενσακισμένου τσιμέντου είναι μόλις 30% της παραγωγής, όταν πριν από 15 χρόνια ήταν το 70%. Συνέντευξη με τον Διευθυντή Προσωπικού της Εταιρείας, Αθήνα Κεντρικά Γραφεία, 22 Μαΐου 1991.

⁹⁴ Συνέντευξη με ενσακιστή, Καμάρι Βοιωτίας, Οκτώβρης 1991.

αυτονομίας, με κυρίαρχη «ποιότητα» την εντατικότητα της εργασίας. Δεν είναι παράδοξο δε, ότι ένα μέρος αυτών των εργασιών αποτέλεσε αντικείμενο αυτοματισμού, στην προσπάθειά της η διεύθυνση να βελτιώσει την παραγωγικότητα του συγκεκριμένου τμήματος. Εκεί επομένως όπου η εργασία συνδέεται άμεσα με τα παραγωγικά αποτελέσματα της επί μέρους εργασιακής διαδικασίας, η διεύθυνση επέλεξε μία πολιτική σχεδιασμού Τεϋλοριστικής κατεύθυνσης, με έμφαση στον μηχανικό ρυθμό εργασίας και την αυτοματοποίηση. Ο σχεδιασμός αυτός θεωρήθηκε ότι εξασφάλιζε το μεγάλο ζητούμενο αυτής της εργασιακής διαδικασίας, την απόσπαση δηλαδή μίας σημαντικής έντασης εργασίας προκειμένου να επιτευχθούν τα ζητούμενα μεγέθη παραγωγής, σε συνδιασμό με το διευθυντικό έλεγχο της.

Το μόνο επομένως παραγωγικό τμήμα όπου δεν εφαρμόζεται η γενική διευθυντική στρατηγική σχεδιασμού των θέσεων εργασίας, είναι η ενσάκιση, καθώς η διεύθυνση θεώρησε ότι υπάρχουν σημαντικοί περιορισμοί για μία αρμονική άρθρωση, της στρατηγικής κατεύθυνσης υπεύθυνης αυτονομίας, με την επίτευξη υψηλών επιπέδων εντατικότητας αλλά και συνλειτουργίας μ'έναν παραγωγικό εξοπλισμό Τεϋλοριστικής φύσης.

2.2.5. Συνδικαλιστικές Πολιτικές και Εργατικές Πρακτικές.

Με δεδομένες τις τεχνικές σχέσεις που διαμόρφωσε το σύστημα παραγωγής και οι τεχνολογίες του, αλλά και τη στρατηγική κατεύθυνση και τις αντιφάσεις των διευθυντικών πολιτικών, το εργοστασιακό συνδικάτο άρχισε να αναπτύσσει με μία συνεχή σχέση αλληλοδιαμόρφωσης, τις διαστάσεις των πολιτικών του για τον τεχνικό καταμερισμό της εργασίας.

Το εργοστασιακό συνδικάτο ιδρύεται και αρχίζει να λειτουργεί προς τα τέλη της δεκαετίας του 1970, κάτω και από την παρότρυνση της Διοίκησης της εταιρείας. Ταυτόχρονα το δεσποτικό εργοστασιακό καθεστώς της περιόδου, περιορίζοντας την εργατική του στήριξη⁹⁵, υπονόμωσε τις όποιες δυνατότητες παρέμβασης του, με αποτέλεσμα τουλάχιστον μέχρι τις αρχές της δεκαετίας του 1980, η εν γένει παρουσία του να είναι μάλλον περιθωριακή. Οι αλλαγές στο εργοστασιακό καθεστώς εκείνης της περιόδου, οι ευρύτερες κοινωνικο-οικονομικές συγκυρίες αλλά και το νέο νομοθετικό πλαίσιο για τον εργοστασιακό συνδικαλισμό, άρχισαν να διαμορφώνουν έναν διαφορετικό ρόλο για το συλλογικό όργανο των εργαζόμενων. Η εργατική συμμετοχή γίνεται μαζική και οι παρεμβάσεις του συνδικάτου στο νέο πλαίσιο, έχουν πλέον σημαντική ισχύ.

Επομένως όσον αφορά την εισαγωγή του αρχικού σχεδιασμού των θέσεων εργασίας και τα πρώτα χρόνια λειτουργίας του, όχι μόνο δεν υπήρχε κάποια παρέμβαση αλλά δε φάνηκε να αναπτύσσεται και κάποια ιδιαίτερη συνδικαλιστική πολιτική. Η συγκρότηση και η οργάνωση του συνδικάτου ήταν τότε η βασική στόχευση, περιθωριοποιώντας οποιαδήποτε άλλη δραστηριότητα. Καθώς όμως από τις αρχές της δεκαετίας του 1980 ένα περισσότερο ηγεμονικό εργοστασιακό καθεστώς άρχισε να διαμορφώνεται με την ταυτόχρονη και άμεσα σχετιζόμενη

⁹⁵ Είναι χαρακτηριστικό ότι το 1978 που είχε πραγματοποιηθεί η πρώτη εκλογή, οι εγγεγραμμένοι στο εργοστασιακό συνδικάτο ήταν μόλις 47 εργατοτεχνίτες.

ισχυροποίηση του εργοστασιακού συνδικάτου, οι πρώτες σχετικές πολιτικές και παρεμβάσεις δεν άργησαν να κάνουν την εμφάνισή τους. Αν και οι πρώτες αυτές συνδικαλιστικές παρεμβάσεις ως προς τον τεχνικό καταμερισμό της εργασίας δε φαίνονταν να τροφοδοτούνταν από κάποια συγκροτημένη πολιτική αλλά αντίθετα σχετιζόνταν περισσότερο με αναπτυσσόμενες πολιτικές για άλλους χώρους της εργασιακής διαδικασίας⁹⁶, θα παίξουν καταλυτικό ρόλο τελικά στην όποια συγκρότηση της, προς τα τέλη της δεκαετίας. Χαρακτηριστικότερη αυτών των παρεμβάσεων ήταν η έντονη διαμάχη που αναπτύχθηκε με τη διεύθυνση γύρω από τα ρευστά όρια των εργασιακών καθηκόντων στα πλαίσια αρχικά της μηχανολογικής συντήρησης. Έτσι το συνδικάτο εκμεταλλευόμενο την άτυπη ρευστότητα των εργασιακών καθηκόντων, που είχε διαμορφωθεί στο μηχανουργείο και προκειμένου να πιέσει προς την αντίθετη κατεύθυνση, οδήγησε επιμέρους σχετικά ζητήματα στα δικαστήρια όπου και εξασφάλισε τουλάχιστον επιπρόσθετη αμοιβή για τους συγκεκριμένους τεχνίτες, που αποτελούσαν και τον πυρήνα του, ενώ κατέστησε σαφές στη διεύθυνση, μ' αυτόν τον τρόπο, το κόστος που μπορεί να έχει αυτή η πολιτική της αλλά και το αρνητικό γι' αυτήν νομοθετικό πλαίσιο. Παράλληλα πιέζοντας προς την ίδια κατεύθυνση ανέστρεψε τη διευθυντική πρακτική, που είχε αναπτυχθεί μεταξύ 1976-81, για την μετακίνηση των ανειδίκευτων εργαζόμενων ενσάκισης στο τμήμα αυλής ανάλογα το φόρτο εργασίας τους.

Με βάση αυτές τις καταβολές παρεμβάσεων στο χώρο του τεχνικού καταμερισμού της εργασίας και την διευθυντική στρατηγική αναδιοργάνωσης που άρχισε να εμφανίζεται προς τα τέλη της δεκαετίας, το εργοστασιακό συνδικάτο επιχείρησε να συγκροτήσει μία κάποια πολιτική γύρω από την πολύ-ειδίκευση, προσπαθώντας να εκφράσει έτσι την ευαισθησία και ανησυχία των εργατοτεχνιτών γι' αυτήν την εξέλιξη.

Έτσι η πολύ-ειδίκευση θεωρήθηκε ότι μείωνε τα επίπεδα της απασχόλησης και αύξανε την εντατικότητα της εργασίας και άρα σε καμία περίπτωση δε θα έπρεπε να εφαρμοστεί, καθώς άλλαζε την αναλογία προσπάθειας/αμοιβής εις βάρος του εργατοτεχνικού δυναμικού. Η θέση αυτή τους οδήγησε σε μία στήριξη της περιχαράκωσης και οροθέτησης των τεχνικών ειδικοτήτων αλλά και στη θεσμοθέτηση παρόμοιων δικαιωμάτων και για τους ανειδίκευτους εργαζόμενους που επάνδρωναν τα πόστα παραγωγής για μεγάλο χρονικό διάστημα. Έτσι θεωρήθηκε ότι θα μπορούσαν να περιορίζαν την ευέλικτη χρήση του εργατικού δυναμικού και τις αρνητικές του συνέπειες για την εργασία, καθώς δε θα διευρύνονταν τα εργασιακά καθήκοντα των θέσεων εργασίας διατηρώντας τα επίπεδα επάνδρωσής τους. Η πολιτική αυτή επιχειρήθηκε να στηριχθεί στην εργατική νομοθεσία και κυρίως στη συλλογική σύμβαση για την τσιμεντοβιομηχανία, όπου κατοχυρώνονταν συγκεκριμένες ειδικότητες οι οποίες θα έπρεπε να περιλαμβάνονται στη δύναμη της παραγωγικής μονάδας, αλλά και στην αντίσταση των εργατοτεχνιτών σ' αυτήν την εξέλιξη.

Παρόμοια το εργοστασιακό συνδικάτο, πίσω από την αναδιοργάνωση και την αποκέντρωση της μηχανολογικής συντήρησης, διέβλεπε ξεκάθαρα τη διευθυντική προσπάθεια για την υπονόμηση της συνοχής του πυρήνα δράσης του, αν και θεωρούσε ότι δεν είχε σ' αυτήν την περίπτωση περιθώρια παρέμβασης και παρεμπόδισης της εφαρμογής του νέου σχήματος συντήρησης.

⁹⁶ Όπως για παράδειγμα η πολιτική για τις μισθολογικές διεκδικήσεις

Αν όμως η πολιτική αυτή ήταν σχετικά ξεκάθαρη, στην περίπτωση της απόσπασης εργασιακών καθηκόντων και της απόδοσής τους στην εσωτερική εργολαβική εργασία, το συνδικάτο όπως και η εργασία αντιμετώπιζε ένα σημαντικό δίλημμα. Η είσοδος των εργολάβων στις χειρότερες, τις περισσότερο βαριές και ανθυγιεινές εργασίες, αλλά και σε καθήκοντα που απαιτούσαν αιχμές έντασης εργασίας, δηλαδή σε θέσεις ή καθήκοντα που οι μόνιμοι εργαζόμενοι ήταν απρόθυμοι να εκτελέσουν, καθιστούσε το συνδικάτο αδύναμο να αντιδράσει ουσιαστικά, καθώς κάτι τέτοιο θα δυσανασχετούσε την εργατική του βάση που αρνούσαν ή δεν ήθελε να εκτελέσει τέτοιου είδους εργασίες. Έτσι παρά το γεγονός ότι αυτή η διευθυντική πολιτική ήταν βασικός παράγοντας υπονόμευσης του συνδικαλιστικού και εργατικού ελέγχου, αντιμετωπίστηκε σε πολλές περιπτώσεις με μία σιωπηλή αποδοχή προκειμένου να εξασφαλιστεί η εξοστράγγιση ανεπιθύμητων εργασιακών καθηκόντων.

Επομένως, μέχρι τις αρχές της δεκαετίας του 1980, η συνδικαλιστική δραστηριότητα στο χώρο του τεχνικού καταμερισμού της εργασίας ήταν ουσιαστικά ανύπαρκτη, κατόπιν παρεμβαίνει μάλλον περιστασιακά σε ζητήματα ειδικότητας και των νομοθετικών δικαιωμάτων τους, για να συγκροτηθεί σε πολιτική πλέον στα τέλη της δεκαετίας, κάτω από την πίεση της διευθυντικής στρατηγικής για την αναδιοργάνωση. Η πολιτική αυτή εστίασε κατεξοχήν στην οροθέτηση των κατοχυρωμένων «τεχνών» και τη θεσμοθέτηση άτυπων «ειδικοτήτων» σε μία προσπάθεια να περιορίσει την ευέλικτη χρήση του εργατικού δυναμικού που οδηγούσε σε μία μείωση της απασχόλησης και αύξηση της εντατικότητας της εργασίας. Ταυτόχρονα αν και αναγνώριζε τη σημασία των διευθυντικών πολιτικών για το «μηχανουργείο» και τους εσωτερικούς εργολάβους, δεν μπόρεσε να αρθρώσει έναν αξιόπιστο συνδικαλιστικό λόγο αλλά και αντίστοιχες πρακτικές αντίστασης, περιοριζόμενο σε μία σιωπηλή αποδοχή. Ωστόσο αν και η δραστηριοποίηση του συνδικάτου σ' αυτόν το χώρο της εργασιακής διαδικασίας διευρύνεται σημαντικά κατά τα τέλη της δεκαετίας του 1980, το συνδικαλιστικό ενδιαφέρον για το σχεδιασμό των θέσεων εργασίας δεν είναι αυθύπαρκτο και συνολικό, αλλά σχετίζεται άμεσα με προτεραιότητες που αφορούσαν τις σχέσεις ισχύος στα πλαίσια του εργοστασιακού καθεστώτος. Έτσι οι συνδικαλιστικές παρεμβάσεις και η αντίστοιχη πολιτική που αναπτύχθηκε για την πολύ-ειδίκευση ήταν αποσπασματική σε σχέση με τα τεράστια ζητήματα που έθετε ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας και των επιπτώσεων του και κατευθύνονταν από άλλες προτεραιότητες⁹⁷, αν και παρείχε σημαντική υποστήριξη στις εργατικές πρακτικές όπως θα αναλύσουμε αμέσως παρακάτω.

Στα πλαίσια επομένως, των τεχνικών σχέσεων της παραγωγικής διαδικασίας, της διευθυντικής στρατηγικής και των αντιφάσεων της και της αντίστοιχης συνδικαλιστικής πολιτικής ως προς την οργάνωση εργασίας, άρχισαν να συγκροτούνται οι εργατικές πρακτικές, αποφασιστικός παράγοντας διαμόρφωσης των καθημερινών σχέσεων εργασίας και της οργανωτικής λειτουργίας. Όπως ήδη έχουμε παρουσιάσει στην πρώτη μας «περίπτωση» οι **εργατικές πρακτικές** δεν είναι παρά προσπάθειες του εργατο-τεχνικού προσωπικού να **ερμηνεύσει**, να **απαντήσει** και να **προσαρμοστεί** σε καταστάσεις κυριαρχίας που χαρακτηρίζουν τις συνθήκες απασχόλησης και εργασίας του. Αυτού του είδους τις πρακτικές όσο αφορά τον τεχνικό καταμερισμό της εργασίας, θα επιχειρήσουμε να αναλύσουμε και σ' αυτήν

⁹⁷ Όπως για παράδειγμα, η υπονόμευση της διαπραγματευτικής ισχύος του εργοστασιακού συνδικάτου.

την «περίπτωση» καθώς τις θεωρούμε αποφασιστικής σημασίας για τη διαμόρφωση της συναίνεσης, της συμμόρφωσης και της σύγκρουσης στους χώρους παραγωγής.

Ξεκινώντας από την ειδικευμένη εργασία που αποτελεί και τον κορμό του εργοστασιακού δυναμικού, έχουμε ήδη αναφερθεί σε μία διευθυντική στρατηγική που αναγνώριζε, σ'έναν βαθμό τουλάχιστον, την αναγκαιότητα για την εργασιακή διαδικασία της εργατικής τεχνικής γνώσης, πρωτοβουλίας και δημιουργικότητας, αλλά και την αδυναμία της να την τυποποιήσει καθώς αφορούσε γενικά, πολύπλευρα και αστάθμητα εργασιακά καθήκοντα. Οι τεχνίτες που εντάσσονταν σ'αυτόν τον παραγωγικό σχεδιασμό, προσλαμβάνονταν με μία επάρκεια γενικών τεχνικών γνώσεων της ειδικότητάς τους, οι οποίες όμως έπρεπε να προσαρμοστούν και να εξειδικευθούν στο συγκεκριμένο τεχνολογικό εξοπλισμό. Στα πλαίσια αυτής της προσαρμογής, οι τεχνίτες με βάση τις γενικές τους τεχνικές γνώσεις ανέπτυσαν μία εμπειρική τεχνική γνώση που εξειδικεύονταν στις απαιτήσεις των γενικών θέσεων εργασίας τους και των συγκεκριμένων μέσων παραγωγής. Η ανάπτυξη αυτής της εμπειρικής τεχνικής γνώσης στηριζόταν στη γενική τεχνική κατάρτιση, αλλά αναπτύσσονταν και εξελίσσονταν από τη μακροχρόνια επαφή με το συγκεκριμένο εξοπλισμό, την κατανόηση της «ιδιοσυγκρασίας» του και την άντληση γνώσεων από τις προσπάθειες αντιμετώπισης των βλαβών από εμπειρότερους τεχνίτες στα πλαίσια της ομάδας επέμβασης. Η εμπειρική αυτή τεχνική γνώση ήταν απαραίτητη για την αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία της εργασιακής διαδικασίας και σημαντικό τμήμα της τεχνικής κατάρτισης⁹⁸ κάθε ειδικευμένου εργαζόμενου. Χαρακτηριστικές είναι κάποιες από τις αναφορές των εργατοτεχνιτών:

«Κατά βάση χρησιμοποιούμε το μυαλό. Με το αυτί, το μάτι και την αφή ελέγχουμε, καθώς η εμπειρία είναι βασικό χαρακτηριστικό της δουλειάς μας.»⁹⁹

«Όταν ξεκινήσαμε ο περισσότερος κόσμος ήταν άσχετος από τσιμεντάδικο. Τα μηχανήματα τα έβλεπαν για πρώτη φορά. Μέχρι το 1986-87 οι ζημιές-φωτιά ήταν πολλές, ενώ τώρα πλέον με τις βελτιώσεις και την πείρα του συντηρητή και τη δική μας μειώθηκαν αισθητά. Έδώ δουλεύουμε πλέον με το μυαλό περισσότερο καθώς έχουμε εξοικειωθεί με τα μηχανήματα.»¹⁰⁰

Με βάση επομένως την τεχνική κατάρτιση που διαμορφώνονταν από την άρθρωση των γενικών τεχνικών γνώσεων των ειδικοτήτων με τη συγκεκριμένη εμπειρική γνώση που αναπτύσσονταν από τη μακροχρόνια επαφή με τον παραγωγικό εξοπλισμό, οι τεχνίτες αντιμετώπιζαν καθήκοντα ρουτίνας¹⁰¹ αλλά και παραγωγικών αναστατώσεων-βλαβών όπου κυρίως απαιτούνταν άμεσες και αξιόπιστες επεμβάσεις, που να ολοκληρώνονταν στο ελάχιστο δυνατό χρονικό διάστημα. Κυρίως σ'αυτήν τη δεύτερη κατηγορία εργασιακών καθηκόντων αναγνωρίζονταν το επίπεδο της τεχνικής

⁹⁸ Η άρθρωση της γενικής τεχνικής γνώσης με τη συγκεκριμένη εμπειρική τεχνική γνώση, διαμορφώνει την τεχνική κατάρτιση κάθε ειδικευμένου στα πλαίσια μίας συγκεκριμένης εργασιακής διαδικασίας.

⁹⁹ Συνέντευξη με Πρακτικό Μηχανικό (Συντηρητή), Καμάρι Βοιωτίας, Οκτώβριος 1991.

¹⁰⁰ Συνέντευξη με Εφαρμοστή της Μηχανολογικής Συντήρησης, Καμάρι Βοιωτίας, Οκτώβριος 1991.

¹⁰¹ Όπως ο έλεγχος της λειτουργίας και οι προγραμματιζόμενες συντηρήσεις.

κατάρτισης του τεχνίτη και επιτυγχάνονταν η τεχνική του καταξίωση στα πλαίσια της ομάδας αλλά και της λειτουργικής και μέσης διεύθυνσης.

Στα πλαίσια επομένως των τεχνικών ειδικοτήτων της συντήρησης και στη βάση αυτών των παραγωγικών συνθηκών, αναπτύχθηκε μία άτυπη οργάνωση γύρω από την «τέχνη» με μία αντίστοιχη ιεραρχία. Η διαμόρφωση του εργασιακού εαυτού και της υπαρξιακής ασφάλειας κάθε τεχνίτη εξαρτώνταν από την **τεχνική του καταξίωση** και τη θέση του σ' αυτήν την ιεραρχία, στα πλαίσια της ειδικότητάς του, που καθορίζονταν κυρίως μέσα από τον τρόπο και την «ποιότητα» αντιμετώπισης των παραγωγικών αναστατώσεων. Η προσπάθεια κάθε εργαζόμενου για την τεχνική του καταξίωση, και τουλάχιστον μέχρι αυτή να επιτευχθεί αλλά και να διατηρηθεί, διαμόρφωνε διαστάσεις συναίνεσης γύρω από την «ποιότητα» της εκτέλεσης των εργασιακών καθηκόντων του και αποτελούσε έναν σημαντικό παράγοντα αυτό-ελέγχου της εργατικής απόδοσης. Έτσι η συγκρότηση της υπαρξιακής ασφάλειας και του εργασιακού εαυτού κάθε εργαζόμενου, γύρω από αυτήν την άτυπη οργάνωση της «τέχνης», συνέβαλε στην αναπαραγωγή των σχέσεων εργασίας, καθώς διαμορφώνονταν διαστάσεις συναίνεσης ως προς τους διεθυντικούς στόχους για την εκτέλεση των τεχνικών καθηκόντων¹⁰².

Αυτές οι διαστάσεις συναίνεσης, που ήταν φυσικά εντονότερες τα πρώτα χρόνια λειτουργίας της παραγωγικής μονάδας, σε συνδυασμό με την αδυναμία της εργασιακής διαδικασίας να απασχολεί πλήρως το σύνολο των ειδικοτήτων της συντήρησης, αλλά και με το τότε εργοστασιακό καθεστώς, ήταν από τους βασικούς παράγοντες που επέτρεψαν τη ρευστότητα των εργασιακών καθηκόντων στη μηχανολογική συντήρηση, παρά την έντονη συνείδηση του επαγγέλματος που χαρακτήριζε τους συγκεκριμένους τεχνίτες. Οι αναφορές ενός από τους κορυφαίους τεχνίτες του μηχανουργείου, είναι ενδεικτικές αυτών των σχέσεων:

«Αν και τορναδόρος έχω λύσει αντλίες και μειωτήρες, δηλαδή έχω κάνει δουλειά εφαρμοστή. Όταν δεν είχαμε δουλειά στις (εργαλειο)μηχανές μας πήγαιναν στον πάγκο, κάτι που πριν από 8-10 χρόνια γίνονταν συχνά, ενώ από τότε σπάνια. Υπήρχε πάντα η γκρίνια, αλλά όταν είσαι νέος στη δουλειά κοιτάς να καθιερωθείς και μετά να φέρεις τα πράγματα σε σένα...»¹⁰³

Έτσι εκείνη την περίοδο, παρά τη συνείδηση του επαγγέλματος που έφερναν μαζί τους οι νέο-προσλαμβανόμενοι τεχνίτες, **συμμορφώνονταν και προσαρμόζονταν** στις παραγωγικές συνθήκες που συναντούσαν, καθώς επιχειρούσαν να καθιερωθούν τεχνικά στην νέα άτυπη δομή, αλλά και διότι είχαν να αντιμετωπίσουν ένα δυσμενές εργοστασιακό καθεστώς. Καθώς όμως το εργοστασιακό καθεστώς μετασχηματίζονταν σε μία περισσότερο ηγεμονική μορφή και ταυτόχρονα το εργοστασιακό συνδικάτο έπαιρνε σαφή στάση υποστήριξης της οροθέτησης των ειδικοτήτων, η εργατική συμμόρφωση άρχισε να υπονομεύεται. Η τεχνική αντίσταση στη ρευστότητα των εργασιακών καθηκόντων, άρχισε δειλά-δειλά να αναπτύσσεται, εκείνη την περίοδο, ανάλογα με τις ιδιομορφίες κάθε ειδικότητας, τις παραγωγικές ανάγκες αλλά και τη διαπραγματευτική ισχύ κάθε τεχνίτη.

¹⁰² Εδώ αξίζει να σημειώσουμε, ότι αν και αυτές οι σχέσεις συναίνεσης ενδέχεται να εμφανίζονται σε κάποιο βαθμό και σε ομάδες ανειδίκευτων εργαζόμενων, οι έννοιες της τεχνικής καταξίωσης και της άτυπης τεχνικής ιεραρχίας στις οποίες στηρίζονται, αποκτούν την πλήρη σημασία τους μόνο στα πλαίσια ειδικευμένων-τεχνικών εργασιών.

¹⁰³ Συνέντευξη με Τορναδόρο του «Μηχανουργείου», Καμάρι Βοιωτίας, Οκτώβριος 1991.

Στα πλαίσια αυτής της εξέλιξης και με δεδομένη την αδυναμία της τότε διεύθυνσης να τους παρακινήσει¹⁰⁴ αλλά και να τους ελέγξει, οι ειδικευμένοι τεχνίτες άρχισαν μαζικότερα να χρησιμοποιούν την αυτονομία των θέσεών τους και τις αντιφάσεις της διευθυντικής πολιτικής, προκειμένου να πετύχουν ανεξέλεγκτους ως προς τη διεύθυνση εργασιακούς στόχους. Με δεδομένη πλέον την εμπειρική τεχνική τους γνώση που είχε αναπτυχθεί όλη αυτήν την περίοδο, αλλά και τις τεχνολογικές βελτιώσεις, ο φόρτος της εργασίας άρχισε να ελέγχεται, εθιμικά χρονικά πρότυπα άρχισαν να συγκροτούνται, ενώ ακόμα και η οροθέτηση των εργασιακών καθηκόντων χρησιμοποιήθηκε για να περιορίσει τον πραγματικά εργάσιμο χρόνο. Οι πρακτικές αυτές, μέχρι τα τέλη της δεκαετίας του 1980, διαμόρφωσαν σημαντικές περιοχές αυτονομίας για τους τεχνίτες της συντήρησης που πολλές φορές ήταν και ακραίες.

Ωστόσο η φύση της εργασιακής διαδικασίας δεν έθετε άμεσους περιορισμούς στις συγκεκριμένες πρακτικές,¹⁰⁵ ενώ η συγκυρία του εργοστασιακού καθεστώτος και η ραγδαία ανάπτυξη της ισχύς του εργοστασιακού συνδικάτου δεν επέτρεπε στη διεύθυνση να αναλάβει μία ριζική δράση. Έτσι διαμορφώθηκε ένα καθεστώς **ανοχής** από την τότε διεύθυνση απέναντι σ' αυτές τις εργατικές πρακτικές, που σχετίζονταν κυρίως με την αδυναμία της στη συγκεκριμένη συγκυρία, αλλά και τους περιορισμούς που της έθετε η Διοίκηση της εταιρείας για τον τρόπο και τα μέσα αντιμετώπισης τους.¹⁰⁶ Χαρακτηριστική αυτής της ανοχής ήταν θέση της διεύθυνσης εκείνη την περίοδο: «θέλουμε να δουλεύουν τα μηχανήματα και εσείς ας κάθεστε».¹⁰⁷

Καθώς όμως η συγκυρία άρχισε να μεταβάλλεται, μία διευθυντική πολιτική αναδιοργάνωσης αναπτύχθηκε για να πλήξει μεταξύ των άλλων και τις άτυπες πρακτικές των τεχνιτών της συντήρησης. Ο βασικός μηχανισμός όπως ήδη έχουμε σημειώσει, ήταν η μείωση της απασχόλησης στο συγκεκριμένο τμήμα και άρα η εξ'ορισμού αύξηση της εντατικότητας και της διευρυμένης καθιέρωσης της ρευστότητας μεταξύ των ειδικοτήτων, σε συνδυασμό με την είσοδο των εσωτερικών εργολάβων, και την αναδιοργάνωση της διαδικασίας της συντήρησης. Η νέα αυτή κατάσταση που άρχισε να διαμορφώνεται, οδήγησε σε νέες μορφές **σύγκρουσης** και **συμμόρφωσης** στα πλαίσια του συγκεκριμένου τμήματος και στην ανάπτυξη άτυπων μορφών **αντίστασης**. Οι πολλαπλές πιέσεις που δέχθηκαν οι τεχνικές πρακτικές από την νέα διευθυντική πολιτική, σε συνδυασμό με την αρνητική συγκυρία στην αγορά εργασίας, τις έθεσαν σε κατάσταση άμυνας, ενώ διαγράφονταν μία πορεία περιθωριοποίησής τους.

«Τώρα ξανακάνουμε δουλειές που δεν είναι στην ειδικότητά μας ... αν δεν πάω, πάει ο άλλος ο διπλανός και όπως είναι δύσκολα τα πράγματα στην αγορά έξω και με τις απειλές για τις μειώσεις... Αρχίζουμε τις φωνές αλλά στο τέλος πάμε. Δεν την κάνεις σωστά, υπάρχει περίπτωση ατυχήματος, έχεις μεγαλύτερο άγχος, χρειάζεσαι περισσότερο χρόνο, αλλά την κάνεις»¹⁰⁸

¹⁰⁴ Θα αναφερθούμε αναλυτικότερα στην ενότητα για την Δομή του Ελέγχου.

¹⁰⁵ Καθώς το μέγεθος και η ποιότητα της παραγωγής δεν επηρεάζονταν *άμεσα* από τα αποτελέσματα αυτών των πρακτικών.

¹⁰⁶ Για αυτούς τους περιορισμούς θα αναφερθούμε αναλυτικά στις ενότητες για την Δομή του Ελέγχου και τη Σχέση Απασχόλησης.

¹⁰⁷ Αναφέρεται σε συνέντευξη με Εφαρμοστή του «Μηχανουργείου» και έχει επιβεβαιωθεί από συνεντεύξεις στελεχών της διεύθυνσης, την περίοδο της έρευνας.

¹⁰⁸ Συνέντευξη με Εφαρμοστή του «Μηχανουργείου», Καμάρι Βοιωτίας, Οκτώβριος 1991.

«Θα επικρατήσει ωμά η εταιρεία. ‘Αν δεν υπάρχει δουλειά θα υποχωρήσει ο εργάτης, είναι υποχρεωμένος να σκύψει τη μέση και σήμερα με τέτοιες συνθήκες ο εργαζόμενος θα φτάσει να κάνει αυτήν την πολύ-εργασία ...Από την στιγμή που δεν παίρνει κόσμο εντατικοποίησε αναγκαστικά»¹⁰⁹

Παράλληλα όμως με τις όποιες διαστάσεις **συμμόρφωσης** και υπαναχώρησης οι τεχνίτες ανέπτυξαν και ισχυρές μορφές **άτυπης αντίστασης**, μη διστάζοντας να ανοίξουν νέα μέτωπα σύγκρουσης με τη διεύθυνση. Από κάποια στιγμή και μετά ήταν κοινά τα φαινόμενα της αδιαφορίας, των περιορισμών στη ροή πληροφόρησης προς τη διεύθυνση, της παθητικής αντίστασης με τη μείωση των διαθέσιμων γνώσεων και εμπειριών μόλις στα τελειώς αναγκαία επίπεδα, αλλά και των υποκειμενικών προσπαθειών φυσικής ή συμβολικής¹¹⁰ απομάκρυνσης-δραπέτευσης από την νέα κυρίαρχη δομή εξουσίας. Οι ίδιες οι περιγραφές των τεχνιτών είναι χαρακτηριστικές του κλίματος και των πρακτικών που αναδείχθηκαν με τη διεθυντική προσπάθεια αναδιοργάνωσης.

«Αρχικά τους ενδιέφεραν να δουλεύουν τα μηχανήματα, τώρα τους ενδιαφέρει να δουλεύεις εσύ οκτώ ώρες...κάνε γρήγορα τη δουλειά πάρε και άλλη για να διώξουμε το διπλανό. Αλλά αν δούλευες γρήγορα θα δουλεύεις μηχανικά, δε θα μπορείς να βελτιώσεις...Υπάρχει μεγάλη διαμάχη τώρα, μεγάλη αντίδραση των εργαζόμενων. Δε βλέπεις βελτιώσεις, ‘τι θες αυτό;’ το κάνεις ξερά και φεύγεις.»¹¹¹

«Τουλάχιστον δύο-τρία χρόνια είμαστε χωρίς βοηθούς. Τα μηχανήματα δε σκουπίζονται, δε συντηρούνται...Δε δέχομαι να κάνω και τον τεχνίτη και το βοηθό. Με ενδιαφέρει να μην καταστραφούν, με ενδιαφέρει να μην κτυπήσω, αλλά δεν μπορεί να γυρίσω πίσω επειδή το θέλει κάθε εταιρεία.»¹¹²

Είναι φανερό επομένως ότι καθώς οι τεχνίτες της συντήρησης, είδαν να υπονομεύονται οι εργατικές πρακτικές που είχαν διαμορφώσει στη διάρκεια μίας δεκαετίας και να υφίστανται οι ίδιοι μία πολύμορφη και άμεση πίεση για να εντατικοποιήσουν την εργασία τους και να διευρύνουν τα εργασιακά τους καθήκοντα, ταυτόχρονα με την όποια συμμόρφωσή τους, οδηγήθηκαν σε μορφές αντίστασης που εντοπίζονταν στην «ποιότητα» της εκτέλεσης και στην ανάπτυξη μίας αντίστοιχης εργαλειακής λογικής του: «τόσα μου δίνεις, τόσα σου κάνω».

Αν και οι διαστάσεις συναίνεσης, σύγκρουσης και συμμόρφωσης που μόλις έχουμε περιγράψει, είχαν ένα διαφορετικό ειδικό βάρος ανάλογα τη συγκυρία των σχέσεων εργασίας και του εργοστασιακού καθεστώτος, είναι σαφές ότι συνυπήρχαν

¹⁰⁹ Συνέντευξη με τον τριτοβάθμιο του «Μηχανουργείου», Καμάρι Βοιωτίας, Οκτώβριος 1991.

¹¹⁰ Ήταν αρκετές οι περιπτώσεις τεχνιτών που έλειπαν συστηματικά εξαιτίας δεύτερης απασχόλησης, που πίεζαν να μετακινηθούν σε καλύτερες θέσεις, ή επεδίωκαν με τη συμπεριφορά τους μία πρωμοδοτούμενη έξοδο από την εταιρεία.

¹¹¹ Συνέντευξη με τον τριτοβάθμιο του «Μηχανουργείου», Καμάρι Βοιωτίας, Οκτώβριος 1991.

¹¹² Συνέντευξη με τον τριτοβάθμιο του «Μηχανουργείου», Καμάρι Βοιωτίας, Οκτώβριος 1991.

όλο αυτό το διάστημα, μετασχηματιζόμενες και αλληλοδιαμορφόμενες, μέσα από την πράξη και τη δράση των εργατικών υποκειμένων. Οι τεχνίτες της συντήρησης, ερμηνεύοντας, απαντώντας και προσπαθώντας να προσαρμοστούν στις σχέσεις εργασίας που διαμορφώνονταν από το εργοστασιακό καθεστώς και τις αντίστοιχες διευθυντικές και συνδικαλιστικές πολιτικές, προσπαθώντας να αυτό-εκφραστούν μέσα από την «τέχνη» τους και να διαμορφώσουν έναν εργασιακό εαυτό μέσο της κοινωνικής ταυτότητας και καταξίωσης, συγκρότησαν πολύμορφες ατομικές ή ομαδικές εργατικές πρακτικές, αναδεικνύοντας διαστάσεις συναίνεσης, συμμόρφωσης και σύγκρουσης, μέσο των οποίων οι πολύπλοκες δυναμικές των σχέσεων εργασίας πρακτικά αρθρώνονται και αναπαράγονται.

Παράλληλα με αυτές τις άτυπες σχέσεις που χαρακτήριζαν τον κορμό του εργοστασιακού δυναμικού, εργατικές πρακτικές αναπτύσσονταν και στις ανειδίκευτες θέσεις «παραγωγής και αυλής» που συμπλήρωναν την εικόνα του τεχνικού καταμερισμού της εργασίας γύρω από την κεντρική τεχνολογία. Όπως ήδη έχουμε σημειώσει πρόκειται για υποβαθμισμένες εργασίες ενός σχετικά γενικού πεδίου, περιορισμένης πολυπλοκότητας αλλά αυξημένης επικινδυνότητας, που εκτελούνταν με βάση μία εμπειρική γνώση και με τη σχετική αυτονομία που αυτή εξασφάλιζε.

Τα πρώτα χρόνια λειτουργίας του εργοστασίου, οι θέσεις αυτές αντιμετώπιζαν έναν μεγάλο φόρτο εργασίας καθώς ο τεχνολογικός εξοπλισμός χρειαζόταν βελτιώσεις, ενώ η εμπειρική γνώση στην οποία στηρίζονταν η εκτέλεση αυτών των εργασιακών καθηκόντων ήταν ημιτελής. Σταδιακά καθώς γίνονταν οι αναγκαίες τεχνολογικές βελτιώσεις και οι εργαζόμενοι σταθεροποιούνταν σε συγκεκριμένα πόστα και καθήκοντα, βελτιώθηκαν οι τρόποι αντιμετώπισης ενώ αναπτύχθηκε και η εμπειρική γνώση των εργαζόμενων. «Κρυφές γνώσεις», δεξιότητες και μυστικά της δουλειάς άρχισαν σταδιακά να κατακτούνται μέσα από τη μακροχρόνια σχέση των εργαζόμενων με τις συγκεκριμένες παραγωγικές συνθήκες και τα μέσα παραγωγής. Η ανάπτυξη της εργατικής εμπειρικής γνώσης εξασφάλισε υψηλότερα επίπεδα αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας στην εκτέλεση των συγκεκριμένων εργασιακών καθηκόντων, αλλά ταυτόχρονα αποτέλεσε και συνθήκη από την οποία απέρρεαν οι αντίστοιχες εργατικές πρακτικές.

Καθώς στις αρχές της δεκαετίας του 1980, το εργοστασιακό καθεστώς άρχισε να ελαχιστοποιεί τις δεσποτικές του διαστάσεις κάτω από την πίεση των ευρύτερων συγκυριών και της ανάπτυξης του εργοστασιακού συνδικαλισμού, ενώ ταυτόχρονα χαλάρωναν τα συστήματα εργατικής παρακίνησης και ενσωμάτωσης¹¹³, οι πρακτικές των ανειδίκευτων εργαζόμενων που με τη χρήση της εμπειρικής τους γνώσης περιόριζαν τον πραγματικά εργάσιμο χρόνο τους, διευρύνθηκαν. Οροθετώντας τις θέσεις τους διαμόρφωσαν χώρους αυτονομίας με τελική στόχευση τη διαχείριση του εργάσιμου χρόνου τους. Καθώς αντικειμενικά είχε μειωθεί ο φόρτος εργασίας των συγκεκριμένων θέσεων και είχαν δημιουργηθεί «νεκροί χρόνοι» εργασίας, οι ανειδίκευτοι εργαζόμενοι οροθετώντας τα εργασιακά τους καθήκοντα διαφύλασσαν αυτόν τον «ελεύθερο» χρόνο και μέσο της εμπειρικής τους γνώσης επιχειρούσαν να τον διευρύνουν κυρίως όσο αφορά την εκτέλεση των εργασιών ρουτίνας. Το γεγονός μάλιστα ότι η πλειοψηφία αυτών των θέσεων ήταν επανδρωμένες από αγρότες των γειτονικών κοινοτήτων ενίσχυε αυτήν την τάση διαμόρφωσης «ελεύθερου» χρόνου

¹¹³ Θα αναφερθούμε αναλυτικότερα στις ενότητες για τη Δομή του Ελέγχου και τη Σχέση Απασχόλησης.

στα πλαίσια της εργασίας. Οι εργαζόμενοι αυτοί ήταν συνήθως μεγάλοι σε ηλικία, χωρίς βιομηχανική συνείδηση και μ'έναν διαφορετικό προσανατολισμό ως προς τη βιομηχανική εργασία. Με δεδομένη την ταυτόχρονη απασχόλησή τους στις γεωργικές του ασχολίες αλλά και την αδιαφορία τους ως προς την εξέλιξη τους στα πλαίσια της οργάνωσης, απέβλεπαν στη βιομηχανική εργασία σ'ένα πρόσθετο εισόδημα¹¹⁴ και στην κοινωνική ασφάλεια και σύνταξη. Ο προσανατολισμός αυτός σε συνδυασμό με τις απαιτήσεις των γεωργικών τους ασχολιών και στα πλαίσια των εξελίξεων του εργοστασιακού καθεστώτος της δεκαετίας του 1980¹¹⁵, διαμόρφωσε μία τάση μείωσης της προσπάθειας στη βιομηχανική εργασία αλλά και της συγκρότησης ενός σημαντικά διευρυμένου «ελεύθερου» χρόνου στα πλαίσιά της. Ο προσανατολισμός αυτός μερικές φορές είναι τόσο ισχυρός που αντιβαίνει με τα εθνικά κριτήρια μίας «δίκαιης και σωστής» εργασίας, παίρνοντας ακραίες μορφές «μειωμένης εργασίας», δημιουργώντας ακόμα και προβλήματα αποτελεσματικότητας των συγκεκριμένων θέσεων, με αποτέλεσμα να είχαν αντιμετωπιστεί κριτικά όχι μόνο από το συνδικάτο αλλά και από τους άλλους εργαζόμενους¹¹⁶.

Ωστόσο ο χαρακτήρας του εργοστασιακού καθεστώτος εκείνης της περιόδου, η περιορισμένη σχέση της απόδοσης αυτών των θέσεων με την ποιότητα και το μέγεθος της παραγωγής, η γενική αποτελεσματικότητα των θέσεων, αλλά και οι «υποχρεώσεις» που είχε αναλάβει η εταιρεία απέναντι στις περιβάλλουσες κοινότητες και τους κατοίκους της, δεν οδήγησαν ή δεν επέτρεψαν στη διεύθυνση να αναλάβει μία δράση κατάλυσης αυτών των σχέσεων, παρά το γεγονός ότι τις είχε διαγνώσει.

Όταν όμως πλέον, η κατάσταση στην αγορά αλλάζει και ο έντονος ανταγωνισμός με τα διεθνή καρτέλ, οδηγεί την εταιρεία στην εκπόνηση του σχεδίου αναδιοργάνωσης, οι θέσεις αυτές μπαίνουν στο στόχαστρο του ανασχεδιασμού των εργασιακών καθηκόντων. Έτσι για λόγους που κυρίως είχαν να κάνουν με ζητήματα κόστους παραγωγής και συγκεκριμένα με τη μείωση της απασχόλησης, και όχι τόσο με ζητήματα αποτελεσματικότητας και λειτουργικότητας, επιχειρείται μία διεύρυνση των εργασιακών καθηκόντων των συγκεκριμένων θέσεων¹¹⁷ και μία ευέλικτη χρήση του εργατικού δυναμικού που τις επανδρώνει. Καθώς βάλλεται η οροθέτηση των εργασιακών καθηκόντων, γύρω από την οποία όχι μόνο είχε αναπτυχθεί η εργατική εμπειρική γνώση, που εξασφάλιζε μία πιο άνετη και με λιγότερο άγχος εργασίας αλλά είχαν συγκροτηθεί και οι πρακτικές του «ελεύθερου χρόνου», οι ανειδίκευτοι εργαζόμενοι της κεντρικής τεχνολογίας δεν μπορούσαν παρά να αναπτύξουν πρακτικές έμμεσης αντίστασης. Υποστηριζόμενοι και από την πολιτική του συνδικάτου ενάντια στην «πολύ-ειδίκευση», οι συγκεκριμένοι εργάτες επιχειρούσαν

¹¹⁴ Άρα είχαν σχετικά μειωμένη εξάρτηση από τη βιομηχανική απασχόληση.

¹¹⁵ Τα πρώτα χρόνια λειτουργίας του εργοστασίου, την περίοδο της πρώτης Διεύθυνσης, ήταν συχνές οι άδειες που δίνονταν σ'αυτούς τους εργαζόμενους προκειμένου να αντεπεξέλθουν με τις γεωργικές τους υποχρεώσεις και ταυτόχρονα με τα δεσποτικά στοιχεία ελέγχου εκείνης της περιόδου, είχαν περιοριστεί οι ακραίες εκφράσεις αυτού του είδους του προσανατολισμού προς τη βιομηχανική εργασία.

¹¹⁶ Χαρακτηριστική είναι η αναφορά ενός εργάτη αυλής: «Από τα Δερβενοχώρια δε δουλεύουν. Δεν έχουν πρόβλημα, έχουν εισόδημα από τα χωράφια...Αυτοί που έχουν πόρους ζωής από αλλού, αυτοί δεν δουλεύουν και την τραβάνε οι άλλοι...»

¹¹⁷ Με μελλοντική στόχευση την συγκρότηση ομάδας επεμβάσεων.

έμμεσα¹¹⁸ με τα όποια μέσα διέθεταν, να αποποιηθούν τη συνεχή εργασιακή αβεβαιότητα που θα προκαλούσε η «ευέλικτη χρήση» τους και να προστατέψουν τις πρακτικές τους που είχαν οικοδομήσει όλη αυτήν τη δεκαετία. Χαρακτηριστικές είναι κάποιες από τις αναφορές των ίδιων:

«Η εταιρεία μας βάζει να κάνουμε καθαρισμούς και σε άλλα μέρη και να επανδρώνουμε και άλλα πόστα. Άλλοι πηγαίνουν και άλλοι δεν πάνε. Εγώ επειδή βγαίνω στη σύνταξη, δεν μπορώ να μην πάω. Είναι τακτική της εταιρείας. Είναι όλοι δυσαρεστημένοι και Δε θέλουν να πάνε γιατί ο φόρτος της δουλειάς είναι έτσι μεγαλύτερος. Λένε ότι είναι πρόσθετη εργασία...»¹¹⁹

«Υπάρχει πρόβλημα, συζητάνε να είναι όλοι ένα πράγμα, σαν ομάδα και όπου υπάρχει δουλειά να πηγαίνουν. Παλιά δε γινότανε αυτό. Να παραμείνει όπως γινότανε, μόνο στο πόστο μας γιατί είναι τλαιπωρία. Δεν μπορεί ο καθένας να κάνει όλες τις δουλειές σε όλα τα τμήματα, ο καθένας έχει μάθει το πόστο του.»¹²⁰

«Μας χρησιμοποιούν σε διάφορες δουλειές ... σε οποιοδήποτε τμήμα μας πάνε για τα φραξίματα. Δεν το θέλουμε να γίνεται αυτό, θέλουμε να κάνουμε τα δικά μας ... που ξέρουμε που να προσέχουμε. Μειώνει άτομα στα πόστα της βάρδιας, οι εργάτες (παραγωγής) δεν πάνε πέρα από το πόστο τους, ούτε το πόστο τους καθαρίζουν. Το ξεκαθάρισα στο διευθυντή ότι δεν πάω εκεί.»¹²¹

Είναι φανερό επομένως ότι οι ανειδίκευτοι εργαζόμενοι της κεντρικής τεχνολογίας, όταν έχουν τις δυνατότητες αναπτύσσουν σχέσεις αντίστασης υπεραμυνόμενοι των πρακτικών τους, όταν στερούνται μέσω συμμορφώνονται προς την πολιτική της εταιρείας χωρίς να συναινούν όμως, αφήνοντας ένα ανοικτό μέτωπο σύγκρουσης με τη διεύθυνση ως προς το νέο σχεδιασμό των θέσεων εργασίας.

Τέλος έχει ενδιαφέρον να σκιαγραφήσουμε και τις εργατικές πρακτικές που εμφανίζονταν, σε ένα τμήμα με διαφορετική τεχνολογία, όπως αυτό της ενσάκισης, όπου η εργασία συνδέεται άμεσα με τα παραγωγικά αποτελέσματα και όπου η διεύθυνση έχει επιλέξει μία Τεϋλοριστική πολιτική σχεδιασμού των θέσεων εργασίας.

Και σ' αυτήν την περίπτωση, αν και η οργάνωση εργασίας διαμόρφωνε έντονα επαναληπτικά και απλά εργασιακά καθήκοντα, οι εργαζόμενοι ανέπτυσαν «κρυφές γνώσεις» και εμπειρικές δεξιότητες, μέσα από την σχέση τους με την τεχνολογία και την οργάνωση του τμήματος. Ωστόσο από αυτήν την εμπειρική γνώση φάνηκε να απορρέουν διαφορετικού τύπου εργατικές πρακτικές απ' αυτές που συναντήσαμε έως τώρα γύρω από την κεντρική τεχνολογία της παραγωγικής μονάδας.

Μέχρι τις αρχές της δεκαετίας του 1980, όταν το ενσაკισμένο τσιμέντο αποτελούσε το μεγάλο τμήμα της παραγωγής, ο φόρτος εργασίας του τμήματος ήταν

¹¹⁸ Και όπου τους επέτρεπαν οι προσωπικές τους δεσμεύσεις και εξαρτήσεις.

¹¹⁹ Εργάτης Παραγωγής στο Μύλο Άνθρακα, Καμάρι Βοιωτίας, Οκτώβριος 1991.

¹²⁰ Εργάτης Παραγωγής στο τμήμα 350-Προθερμαντής Κλιβάνου, Καμάρι Βοιωτίας, Οκτώβριος 1991.

¹²¹ Εργάτης Αυλής, Συνεργείο Αυλής, Καμάρι Βοιωτίας, Οκτώβριος 1991.

πολύ μεγάλος αλλά και η σημασία του για την ομαλή εξέλιξη των πωλήσεων αποφασιστική. Ταυτόχρονα όμως το παραγωγικό αποτέλεσμα του τμήματος εξαρτάται άμεσα από την εργατική απόδοση και κυρίως από την εντατικότητα της εργασίας. Όπως ήδη έχουμε αναφέρει αυτός ήταν και ο λόγος που η διεύθυνση κινήθηκε προς μία τεχνολογία και μία οργάνωση Τεϋλοριστικού τύπου. Παράλληλα όμως είχε θεσμοθετήσει και ένα πριμ φορτώσεων-ενσάκισης, του οποίου το οικονομικό αποτέλεσμα ήταν συνήθως σημαντικό, προκειμένου να παρακινήσει την εργασία που επάνδρωνε αυτές τις θέσεις. Το πριμ αυτό αποτέλεσε τον αποφασιστικό παράγοντα για έναν νέο προσανατολισμό των εργατικών πρακτικών. Ενδεικτικές είναι οι αναφορές ενός παλιού ενσακιστή:

«Παλιά, είχε πολύ αμάξι (για φόρτωμα) και σου λει, βάλτους και κανένα πριμ, να φορτώνουν πιο γρήγορα, να φορτώνουν κάργα... μέχρι 300-500 τόνους την ημέρα. Τότε παίρναμε πιο πολλά από αυτό παρά από το μισθό...λέγαμε 1.000 δρχ πριμ, δουλεύαμε γρήγορα, υπολογίζαμε πόσο θα πάρουμε. Εξαρτόμαστε από τα μηχανήματα, κάναμε ότι μπορούσαμε για να μην πάθουν ζημιές, να φορτώνουν κάργα...ρολόι πήγαινε η δουλειά. Αν δεν έδινε αυτό το πριμ δε θα έβγαινε τόση δουλειά.»¹²²

Είναι φανερό ότι με τη χρήση ενός ιδιαίτερα σημαντικού οικονομικού κινήτρου, η εμπειρική εργατική γνώση δε στράφηκε απλά προς τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της λειτουργικότητας της συγκεκριμένης εργασιακής διαδικασίας¹²³, αλλά κυρίως προς την ελαχιστοποίηση των νεκρών παραγωγικών χρόνων και στην αύξηση της εντατικότητας της εργασίας τους. Οι εργατικές πρακτικές δεν αποβλέπουν πλέον σ'έναν έλεγχο του παραγωγικού χρόνου και χώρου με σκοπό να διευρύνουν και να κατευθύνουν τον «ελεύθερο χρόνο» της εργασίας, αλλά αντίθετα απέβλεπαν σ'έναν έλεγχο του παραγωγικού χρόνου-χώρου και των μέσων παραγωγής προκειμένου να μειώσουν τους «νεκρούς χρόνους» και να αυξήσουν έτσι το αποτέλεσμα της παραγωγής, προσδοκώντας σε σημαντικά οικονομικά οφέλη. Έτσι οι ανειδίκευτοι χειριστές των μηχανών διέπυρναν άτυπα τα εργασιακά τους καθήκοντα στο χώρο της συντήρησης, πραγματοποιούσαν άτυπες επεμβάσεις στον μηχανολογικό εξοπλισμό για τη συντομότερη αποκατάσταση του και αναδιοργάνωναν τα εσωτερικά τους καθήκοντα, ενώ οι φορτωτές αύξαναν την εντατικότητα της εργασίας τους, με στόχο την αποδοτικότερη συνολική λειτουργία του τμήματος. Η άτυπη αυτή αυτό-οργάνωση των ανειδίκευτων εργαζόμενων, στηρίζονταν στην εμπειρική τους γνώση για την εργασιακή διαδικασία, εξασφαλίζοντας μία ιδιαίτερα αποδοτική λειτουργία της, για τα δεδομένα του εξοπλισμού εκείνης της περιόδου και ένα σημαντικό οικονομικό αποτέλεσμα, αλλά ταυτόχρονα συγκροτούσε μία **συναίνεση** γύρω από τους διευθυντικούς στόχους και εξέφραζε το συντονισμό των συμφερόντων διεύθυνσης-εργασίας. Οι σχέσεις

¹²² Συνέντευξη με ενσακιστή, Καμάρι Βοιωτίας, Οκτώβριος 1991.

¹²³ Γεγονός που είδαμε να επιτυγχάνεται, στα πλαίσια άλλων εργατικών πρακτικών, για διαφορετικούς λόγους, όπως η μείωση του πραγματικά εργασιμου χρόνου.

εργασίας που αναπτύσσονταν στα πλαίσια αυτής της αυτό-οργάνωσης είχαν κυρίαρχη διάσταση τη συναίνεση, συμβάλλοντας στην αναπαραγωγή των δεδομένων σχέσεων κυριαρχίας.

Ωστόσο, η αύξηση της αυτοματοποίησης στο σύστημα φόρτωσης που αύξησε τα επίπεδα παραγωγικότητας και η σταδιακή πτώση της συμμετοχής του ενσασκισμένου τσιμέντου στη συνολική παραγωγή που μείωσε τον φόρτο εργασίας, οδήγησαν τη διεύθυνση στη δραστική μείωση του μεγέθους του οικονομικού κινήτρου, με αποτέλεσμα να καταλυθούν οι παραπάνω εργατικές πρακτικές. Τώρα πλέον που το πριμ φορτώσεων-ενσάκισης είναι τόσο περιορισμένο που δεν μπορεί να παρακινήσει τους εργαζόμενους,¹²⁴ η εμπειρική εργατική γνώση χρησιμοποιείται μ'έναν ατομικό τρόπο, για να εξασφαλίσει συνήθως μία ανετότερη και ασφαλέστερη εργασία και ανάλογα τον προσωπικό προσανατολισμό του καθενός στηρίζει και κάποιες παθητικές μορφές αντίστασης.

«Πολλές φορές χαλάει η μηχανή...Σαν παλιοί που είμαστε, άτυπα φτιάχνουμε κάτι ψιλοπράγματα, γιατί δεν έρχονται οι συντηρητές και είναι βαρετό αν δεν δουλεύει η μηχανή καλά...Την ξέρω καλά τη μηχανή και θα μου άρεσε να είχα αρμοδιότητες για τη συντήρηση της. Ωστόσο αφού πληρώνεται ο συντηρητής γιατί να μην τη φτιάξει, να μου δώσουν παραπάνω λεφτά αν θέλουν να την φτιάχνω.»¹²⁵

Συνοψίζοντας επομένως, σ'αυτήν την ενότητα επιχειρήσαμε να αναδείξουμε τις εργατικές πρακτικές που συγκροτούνται στα πλαίσια του τεχνικού καταμερισμού της εργασίας, τον αποφασιστικό τους ρόλο στη διαμόρφωση των σχέσεων εργασίας και στην ανάδειξη διαστάσεων συναίνεσης, σύγκρουσης και συμμόρφωσης. Οι πρακτικές αυτές στηριζόμενες στην εργατική-τεχνική εμπειρική γνώση, διαμορφώθηκαν μέσα από τις ατομικές ή συλλογικές προσπάθειες των εργασιακών υποκειμένων, να ερμηνεύσουν και να προσαρμοστούν σε επιμέρους καταστάσεις κυριαρχίας, να αυτό-εκφραστούν μέσα από την εργασία τους και να συγκροτήσουν έναν εργασιακό εαυτό. Τα εργατικά συμφέροντα φάνηκαν επομένως να συγκροτούνται στα πλαίσια της παραγωγικής διαδικασίας μ'έναν πολύπλευρο και όχι συνολικό τρόπο και σε σχέση με τις διευθυντικές στρατηγικές, τις επιμέρους εργασιακές-οργανωτικές συνθήκες αλλά και τις εξελίξεις του εργοστασιακού καθεστώτος¹²⁶. Έτσι ταυτόχρονα αναδείχθηκαν σχέσεις συναίνεσης τόσο στα πλαίσια της τεχνικής καταξίωσης των ειδικευμένων εργατών όσο και εντός μίας εργαλειακής λογικής των ανειδίκευτων εργατών της ενσάκισης που αναπτύχθηκε γύρω από ένα σημαντικό οικονομικό κίνητρο, σχέσεις συμμόρφωσης ως προς τη ρευστότητα των τεχνικών-εργατικών καθηκόντων όταν οι εργαζόμενοι στερούνταν ατομικών ή συλλογικών διαπραγματευτικών μέσων, αλλά και σχέσεις άτυπης αντίστασης, με

¹²⁴ Την περίοδο της έρευνας το πριμ φορτώσεων-ενσάκισης, κυμαίνονταν από 2-5 χιλ δρχ το μήνα και ουσιαστικά δεν αποτελούσε παράγοντα ρύθμισης των σχέσεων εργασίας. «Δεν το κοιτάμε καθόλου» ήταν η συνήθης απάντηση των ενσασκιστών για τη σημασία που του αποδίδανε.

¹²⁵ Συνέντευξη με ενσασκιστή, Καμάρι Βοιωτίας, Οκτώβριος 1991.

¹²⁶ Το οποίο δεν πρέπει να αγνοούμε ότι *διαμεσολαβεί* τις επιπτώσεις των ευρύτερων κοινωνικο-οικονομικών εξελίξεων στην εργασιακή διαδικασία και τις σχέσεις εργασίας.

μορφές όπως η αδιαφορία, ο περιορισμός της ροής πληροφόρησης προς τη διεύθυνση, η παθητική αντίσταση, η φυσική ή συμβολική δραπέτευση από τις σχέσεις εργασίας, η μείωση της εργασίας και η συγκρότηση πεδίων «ελεύθερου χρόνου».

2.3. Συμπεράσματα.

Όπως και στην πρώτη «περίπτωσή» μας, εστιάσαμε με ιδιαίτερη έμφαση στην ενότητα του Τεχνικού Καταμερισμού της Εργασίας καθώς εκτιμήσαμε ότι αποτελεί τη θεμελιακή κατηγορία της εργασιακής διαδικασίας, τουλάχιστον όσον αφορά υποθέσεις εργασίας σαν αυτές που επιχειρούμε να ελέγξουμε. Η κατηγορία αυτή διακρίθηκε για αναλυτικούς λόγους σε μία παρουσίαση του Παραγωγικού Συστήματος και σε μία ξεχωριστή ανάλυση της οργάνωσης των Εργασιακών Καθηκόντων.

Όσο αφορά το παραγωγικό σύστημα της «δεύτερης» περίπτωσης μας, διακρίναμε καταρχήν μία **κεντρική τεχνολογία συνεχούς διαδικασίας**, μεγάλης παραγωγικής δυναμικότητας, μ'έναν βασικό παραγωγικό εξοπλισμό της δεκαετίας του 1970, ο οποίος όμως είχε υποστεί σημαντικές βελτιώσεις χωρίς να είναι έντονα τα φαινόμενα της άνισης τεχνολογικής ανάπτυξης. Το είδος αυτής της τεχνολογίας, εξασφάλιζε την αυτόματη διακίνηση και επεξεργασία του αντικειμένου της εργασίας, περιορίζοντας την ανθρώπινη παρέμβαση σε έμμεσα παραγωγικά καθήκοντα, όπως αυτά της συντήρησης του εξοπλισμού και της εξασφάλισης της ομαλής ροής των υλικών που διακινούνταν αυτόματα. Ταυτόχρονα, η κεντρική τεχνολογία αρθρώνονταν με τις **παράπλευρες τεχνολογίες, ελέγχου της εργασιακής διαδικασίας και φορτώσεων-συσκευασίας**, οι οποίες σταδιακά είχαν αυτοματοποιηθεί σημαντικά, διαμορφώνοντας διαφορετικής φύσης εργασιακά καθήκοντα.

Με τη δεδομένη άρθρωση τεχνολογιών και ακολουθώντας μία κλασική για την τσιμεντοβιομηχανία μέθοδο παραγωγής, συγκροτούνταν ένα παραγωγικό σύστημα με συγκεκριμένους τεχνικο-οικονομικούς **περιορισμούς**. Έτσι τα θεωρητικά επίπεδα της παραγωγής εξαρτούνται άμεσα από την παραγωγική δυναμικότητα του εξοπλισμού, αν και συγκεκριμένες ποιότητες της εργασίας μπορούσαν έμμεσα και σε μικρό βαθμό να συμβάλουν στην υπέρβαση ή μη των θεωρητικών δυνατοτήτων του. Παράλληλα η φιλοσοφία του παραγωγικού σχεδιασμού είχε διαμορφώσει ένα παραγωγικό σύστημα με έμφαση στη μεγάλη κλίμακα παραγωγής, με το μικρότερο δυνατό κόστος, η οποία σε συνδυασμό με τη φύση της εργασιακής διαδικασίας συγκροτούσε ένα σχετικά άκαμπτο σύστημα τόσο όσο αφορά τις διακυμάνσεις όσο και την ποικιλία της παραγωγής. Ωστόσο οι ακαμψίες αυτές παρά τις διακυμάνσεις των αγορών δεν επηρέαζαν σημαντικά την παραγωγική μονάδα, καθώς η Διοίκηση της εταιρείας είχε αποφασίσει να μεταφέρει τις πιέσεις των αγορών κυρίως στα λιγότερο παραγωγικά εργοστάσια της, εξασφαλίζοντάς της μία σχετικά σταθερή παραγωγή τόσο όσο αφορά το μέγεθος της όσο και τις ποικιλίες των προϊόντων.

Παράλληλα η φύση του παραγωγικού συστήματος διαμορφώνει κάποιες τεχνικές αναγκαιότητες, όπως η συνεχή και σταθερή λειτουργία του εξοπλισμού και η άμεση παρέμβαση για την επίλυση των σχετικά συχνών παραγωγικών αναστατώσεων, οι οποίες για να ικανοποιηθούν από την εργασία απαιτούν γενικές γνώσεις των νευραλγικών συναφειών του παραγωγικού εξοπλισμού και των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του, και ταχύτατη εκτίμηση και παρέμβαση με βάση τη

γνώση και την εμπειρία τους. Το γεγονός αυτό προϋποθέτει μία οργανωτική δομή που παρέχει περιθώρια κίνησης στην πρωτοβουλία και στη λήψη αποφάσεων από την εργασία, συγκροτώντας έτσι την κεντρική **τεχνική σχέση στην παραγωγή**. Ο περιορισμός αυτός δεν είναι ένας τεχνολογικός ντετερμινισμός, αλλά κυρίως παίρνει την αρνητική μορφή του αποκλεισμού και της ασυμβατότητας, ως προς τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του ακραίου κατακερματισμού και της αυστηρής τυποποίησης της εργασίας.

Στα πλαίσια αυτού του παραγωγικού συστήματος και των ιδιαίτερων τεχνικο-οικονομικών περιορισμών του και των τεχνικών του σχέσεων, άρχισε να συγκροτείται η οργάνωση των εργασιακών καθηκόντων. Καθοριστική σημασία για τη μορφή της, είχαν οι **πρωτογενείς διευθυντικές πρωτοβουλίες** όσο αφορά το σχεδιασμό των θέσεων εργασίας γύρω από την κεντρική τεχνολογία. Στην συγκεκριμένη περίπτωση οι διευθυντικές επιλογές, υπό την επιρροή δοκιμασμένων αντίστοιχων πολιτικών στα άλλα εργοστάσια της εταιρείας, αλλά και των περιορισμών που έθεταν η φύση του παραγωγικού συστήματος, οι αγορές εργασίας και η νομοθεσία για τις ειδικότητες, οδηγήθηκαν σε μία **στρατηγική κατεύθυνση Υπεύθυνης Αυτονομίας**, στοχεύοντας στην απόσπαση των «ποιοτήτων» της εργασίας που θα εξασφάλιζαν μία σταθερότητα και αποτελεσματικότητα στη λειτουργία της εργασιακής διαδικασίας.

Η γενική αυτή διευθυντική στρατηγική για το σχεδιασμό των θέσεων εργασίας, φαίνεται να επιβεβαιώνεται και στα πλαίσια της **ηλεκτρονικής τεχνολογίας κεντρικού ελέγχου και χειρισμού**. Η διεύθυνση σε αρμονία με το σχεδιασμό της νέας τεχνολογίας, επιχείρησε οι ενοποιημένες δραστηριότητες ελέγχου-χειρισμού να ασκούνται από μία ολιγομελή ομάδα με διευρυμένα εργασιακά καθήκοντα και με υψηλό εκπαιδευτικό-τεχνικό επίπεδο, τόσο για λόγους κόστους εργασίας όσο και για την ενσωμάτωσή τους που θα εξασφάλιζε τον έλεγχο της εργασιακής διαδικασίας. Ταυτόχρονα η αυτονομία αυτών των εργασιακών καθηκόντων θεωρήθηκε ότι συνέβαλε στην αποτελεσματική και αποδοτική χρήση του παραγωγικού εξοπλισμού στα πλαίσια ενός αστάθμητου και ευμετάβλητου εργασιακού περιβάλλοντος όπου η αξιολόγηση των καταστάσεων και η ταχύτητα των παρεμβάσεων διαμόρφωνε άμεσα το παραγωγικό αποτέλεσμα.

Η εφαρμογή αυτής της διευθυντικής στρατηγικής άρχισε να αναδεικνύει τις αντιφάσεις της, που σχετίζονταν με τη θεαματική αύξηση του κόστους εργασίας, την ισχυρή εργατική-συνδικαλιστική συσπείρωση γύρω από τις «τέχνες και τις ειδικότητες» και τις ανεξέλεγκτες εκφράσεις της εργατικής αυτονομίας, καθώς το εργοστασιακό καθεστώς μετασχηματιζόταν κάτω από την πίεση της ανάπτυξης του εργοστασιακού συνδικαλισμού και των ευρύτερων κοινωνικο-οικονομικών αλλαγών των αρχών της δεκαετίας του 1980. Αν και οι αντιφάσεις αυτές ήταν αρχικά ανεκτές εξαιτίας της ολιγοπωλιακής θέσης της εταιρείας, της φύσης της εργασιακής διαδικασίας και της πολιτικής της διοίκησης για την απορρόφηση των πιέσεων των αγορών από τις άλλες παραγωγικές της μονάδες, καθώς οι εξελίξεις στις αγορές οδήγησαν την εταιρεία σε άμεση σύγκρουση με τα διεθνή «καρτέλ» της τσιμεντο-βιομηχανίας η διεύθυνση στράφηκε σε μία πολιτική αναδιοργάνωσης που απέβλεπε στη βελτίωση της λειτουργικής αποδοτικότητας και στη μείωση του κόστους παραγωγής. Στα πλαίσια αυτής της πολιτικής επιχειρήθηκαν να αντιμετωπιστούν και οι αντιφάσεις της διευθυντικής στρατηγικής για τον τεχνικό καταμερισμό της εργασίας με έναν πολύπλευρο τρόπο και χωρίς να αναιρείται η γενική στρατηγική κατεύθυνση. Ταυτόχρονα όμως οι διευθυντικές πρωτοβουλίες στράφηκαν στη διεύρυνση του διευθυντικού ελέγχου, είτε μέσω της αυτοματοποίησης είτε μέσω του ανα-σχεδιασμού των θέσεων εργασίας. Έτσι προκειμένου να αντιμετωπιστούν οι

διευθυντικές αντιφάσεις, επιχειρήθηκε μία προσεκτική ενσωμάτωση στοιχείων αμεσότερου ελέγχου στα πλαίσια μιας γενικής στρατηγικής κατεύθυνσης υπεύθυνης αυτονομίας.

Παράλληλα όμως με τη γενική διευθυντική στρατηγική, στο τμήμα φορτώσεων-συσκευασίας αναδείχθηκε ένας διαφορετικός σχεδιασμός των θέσεων εργασίας. Εκεί όπου η εργασία συνδέονταν άμεσα με τα παραγωγικά αποτελέσματα και η «ποιότητα» της εντατικότητας ήταν η κυρίαρχη, η διεύθυνση επέλεξε μία πολιτική σχεδιασμού Τεϋλοριστικής κατεύθυνσης με έμφαση στο μηχανικό ρυθμό εργασίας καθώς θεώρησε ότι θα υπήρχαν σημαντικοί περιορισμοί σε μία άρθρωση ενός σχεδιασμού υπεύθυνης αυτονομίας με την επίτευξη υψηλών επιπέδων εντατικότητας και τη συνλειτουργία με μία τεχνολογία Τεϋλοριστικού χαρακτήρα.

Με δεδομένο το διευθυντικό αυτό σχεδιασμό αλλά και τις αντιφάσεις του, το εργοστασιακό συνδικάτο άρχισε να αναπτύσσει κάποια σχετική παρέμβαση στις αρχές της δεκαετίας του 1980, για να συγκροτηθεί σε πολιτική την περίοδο του ανασχεδιασμού. Η πολιτική αυτή εστίαζε κυρίως στην οροθέτηση των εργασιακών καθηκόντων κατοχυρωμένων «τεχνών» αλλά και στη θεσμοθέτηση άτυπων «ειδικοτήτων» γύρω από πόστα εργασίας, προκειμένου να υπονομευθεί η ευέλικτη χρήση του εργατικού δυναμικού που διαμόρφωνε συνθήκες μείωσης της απασχόλησης και αύξησης της εντατικότητας της εργασίας. Ωστόσο παρά την έντονη συνδικαλιστική δραστηριοποίηση γύρω από τα ζητήματα της «πολύ-ειδίκευσης», το συνδικαλιστικό ενδιαφέρον για το σχεδιασμό των θέσεων εργασίας ήταν μάλλον αποσπασματικό, καθώς αγνοούσε ένα σημαντικό εύρος σχετικών θεμάτων, και κατευθύνονταν από άλλου είδους προτεραιότητες.

Έχοντας προσεγγίσει το παραγωγικό σύστημα, τους περιορισμούς και τις τεχνικές του σχέσεις, τις διευθυντικές πρωτογενείς πρωτοβουλίες για την οργάνωση των εργασιακών καθηκόντων, τις αντιφάσεις τους και τους περιορισμούς τους, αλλά και την ανάπτυξη της αντίστοιχης συνδικαλιστικής πολιτικής, σε αναφορά πάντα με τις δυναμικές που διαμόρφωναν οι ευρύτερες κοινωνικο-οικονομικές διαδικασίες, έμενε πλέον το σημαντικό καθήκον της ανάλυσης, της εργασίας σαν υποκειμένου δράσης στα πλαίσια της εργασιακής διαδικασίας. Αναγνωρίσαμε λοιπόν ότι η εργασία στηριζόμενη στην εμπειρική-τεχνική της γνώση και επιχειρώντας να ερμηνεύσει και να προσαρμοστεί σε καταστάσεις κυριαρχίας, να αυτοεκφραστεί ή να αποκτήσει μία εργασιακή ταυτότητα και καταξίωση, συγκροτείται σε **υποκείμενο** στα πλαίσια της καθημερινής πρακτικής της εργασιακής διαδικασίας. Σαν εργασιακό υποκείμενο διαμορφώνει πρακτικές, ατομικές ή συλλογικές, των οποίων το περιεχόμενο και ο προσανατολισμός ποικίλλει, και των οποίων το διαχρονικό αποτέλεσμα της λειτουργίας τους συγκροτεί τις καθημερινές σχέσεις εργασίας. Οι καθημερινές σχέσεις εργασίας οροθετούνται από το πλαίσιο λειτουργίας τους, εκφράζοντας ταυτόχρονα σχέσεις συναίνεσης, σύγκρουσης και συμμόρφωσης, ενώ ταυτόχρονα φάνηκε να το επηρεάζουν άμεσα, μέσα από τη μορφή και το περιεχόμενο των στρατηγικών των οργανωτικών δομών και του εργοστασιακού καθεστώτος που το χαρακτηρίζει, αλλά και από τη διαμεσολάβηση ευρύτερων κοινωνικο-οικονομικών διαδικασιών. Καταλήγουμε επομένως στην υπόθεση της οργάνωσης εργασίας σαν του αποτελέσματος μιας διαλεκτικής σχέσης ανάμεσα στις ιστορικές\δομικές – υπαρξιακές\υποκειμενικές διαστάσεις της **πράξης** στα πλαίσια της παραγωγικής διαδικασίας.

3. Η ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ.

Παράλληλα με τον Τεχνικό Καταμερισμό της Εργασίας και σε άμεση σχέση μ' αυτόν, αναπτύσσεται η **Δομή του Ελέγχου**. Πρόκειται για τις οργανωτικές δομές και τις σχέσεις εργασίας που διαμορφώνονται γύρω από τον κλασικό ανατροφοδοτούμενο κύκλο του ελέγχου και συντονισμού της εργασιακής διαδικασίας, ο οποίος περιλαμβάνει τις διαδικασίες **κατεύθυνσης**, τον μηχανισμό **επίβλεψης** και **πληροφόρησης**, και τα συστήματα **αξιολόγησης** και **ανταμοιβής - πειθαρχικής κύρωσης**. Στα πλαίσια αυτών των δομών θα επιχειρήσουμε να παρουσιάσουμε τη στρατηγική κατεύθυνση των διευθυντικών επιλογών οργάνωσης, τους στόχους και τις αντιφάσεις τους, τις συνδικαλιστικές πολιτικές που αναπτύσσονται αλλά και τη συγκρότηση των εργατικών πρακτικών. Η ανάλυση αυτών των κατηγοριών είναι επιτακτική για τους στόχους της έρευνας, καθώς αποτελούν έναν σχετικά αυτόνομο χώρο της εργασιακής διαδικασίας, στον οποίο δεν ανάγονται αναγκαστικά τα συμπεράσματα που διαμορφώσαμε για τον τεχνικό καταμερισμό της εργασίας.

3.1. Ιεραρχικές Δομές και Διαδικασία Κατεύθυνσης.

Η δομή του ελέγχου και της εξουσίας στις σύγχρονες οργανώσεις στηρίζεται καταρχήν στις ιεραρχικές δομές, από τις οποίες απορρέουν η διαδικασία της κατεύθυνσης και της ροής των εντολών, η πρώτη φάση δηλαδή του κλασικού κύκλου ελέγχου. Στη συγκεκριμένη παραγωγική μονάδα είχε επιχειρηθεί να συγκροτηθεί μία τυπική διοικητική οργάνωση με μία ιεραρχική δομή που παρήγαγε και οργάνωνε τη διαδικασία κατεύθυνσης.

Η διοικητική οργάνωση του εργοστασίου όπως αυτή αποκρυσταλλώνονταν στα **οργανογράμματά** του, διακρίνονταν βασικά στη Γενική Διεύθυνση, τις Υπηρεσίες και τα Τμήματα, ενώ ταυτόχρονα υπήρχαν και κάποιες ανεξάρτητες, κυρίως επιστημονικές θέσεις που υπάγονταν άμεσα στη Γενική Διεύθυνση. Μέχρι το 1990 η δομή του οργανογράμματος είναι τυπικά και ουσιαστικά αμετάβλητη, αποτελούμενη από πέντε (5) Υπηρεσίες που υπάγονται άμεσα στη Γενική Διεύθυνση, όπως οι Οικονομικές και Διοικητικές Υπηρεσίες (Ο.Δ.Υ.Κ), η Παραγωγή, ο Ποιοτικός Έλεγχος, οι Τεχνικές Υπηρεσίες και οι Εμπορικές Υπηρεσίες (Ε.Υ.Κ) του εργοστασίου. Οι σημαντικότερες διοικητικές ενότητες, τόσο όσον αφορά την απασχόληση όσο και το παραγωγικό τους αντικείμενο, ήταν η Παραγωγή και οι Τεχνικές Υπηρεσίες. Στην Παραγωγή υπάγονταν ισότιμα τα τμήματα Εξόρυξης και Θραύσης των πρώτων υλών, του Κεντρικού Πίνακα Χειρισμού, του Συνεργείου Αυλής και το τμήμα Μύλων και Κλιβάνων, το οποίο διακρίνονταν στην τροφοδοσία πρώτων υλών, την εσωτερική μεταφορά, τη συσκευασία και τη φόρτωση ξηράς. Παράλληλα οι Τεχνικές Υπηρεσίες, διακρίνονταν στα ισότιμα τμήματα των μηχανολογικών υπηρεσιών, των ηλεκτρολογικών υπηρεσιών, και των ηλεκτρονικών εφαρμογών. Οι Μηχανολογικές Υπηρεσίες διακρίνονταν στην προληπτική συντήρηση, στις επεμβάσεις,¹²⁷ στο συνεργείο οχημάτων και το σχεδιαστήριο, ενώ οι ηλεκτρολογικές υπηρεσίες στην ηλεκτρολογική συντήρηση και την αποκονίωση.

¹²⁷ Στις «επεμβάσεις» περιλαμβάνεται και το μηχανουργείο.

Επομένως όλη την περίοδο που εξετάζουμε, η διοικητική οργάνωση της παραγωγικής μονάδας χαρακτηρίζεται από μία Διεύθυνση και πέντε Υπηρεσίες, από τις οποίες οι δύο είναι σημαντικά διευρυμένες και συγκεντρωτικές, περιλαμβάνοντας αρκετά επιμέρους παραγωγικά τμήματα και αντανακλώντας διαφορετικές κατηγορίες εργασιακών καθηκόντων. Η δομή του οργανογράμματος στηρίζονταν σε πρότυπο που είχε δημιουργήσει η Διοίκηση της εταιρείας και το οποίο ήταν κοινό στο σύνολο των παραγωγικών της μονάδων. Έτσι στη διάρκεια μίας 15ετίας και παρά τις σημαντικές αλλαγές στις συνθήκες του κοινωνικο-οικονομικού περιβάλλοντος που δραστηριοποιούνταν η παραγωγική μονάδα, τους μετασχηματισμούς του εργοστασιακού καθεστώτος αλλά και τις τρεις αλλαγές γενικών διευθυντών, η δομή της τυπικής οργάνωσης παρέμεινε αμετάβλητη. Η πολιτική της εταιρείας για την αντιμετώπιση των νέων οργανωτικών αναγκών ήταν η αλλαγή προσώπων που επάνδρωναν τις συγκεκριμένες θέσεις παρά μία αναδιοργάνωση της τυπικής δομής.

Στις αρχές πλέον της δεκαετίας του 1990 όταν έχει πλέον δρομολογηθεί η πολιτική της αναδιοργάνωσης, η Διοίκηση εισάγει ένα νέο οργανόγραμμα προκειμένου να βελτιώσει τη λειτουργικότητα της τυπικής οργανωτικής δομής για τις νέες παραγωγικές συνθήκες που διαμορφώνονταν. Στη νέα τυπική δομή, κάτω από τη Γενική Διεύθυνση, υπάρχουν τώρα έξι (6) Υπηρεσίες, αφού έχει προστεθεί η Υπηρεσία Έρευνας και Ανάπτυξης Προϊόντων, η οποία όμως ήταν σχεδόν ανενεργή καθώς επανδρώνονταν με ελάχιστους εργαζόμενους. Παράλληλα η διάρθρωση των δύο κύριων Υπηρεσιών φαίνεται να έχει υποστεί κάποιες αλλαγές. Οι Τεχνικές Υπηρεσίες αποκτούν μία λίγο πιο συγκεντρωτική μορφή καθώς τα τέσσερα τμήματα συγχωνεύονται σε τρία με την ενσωμάτωση του οικοδομικού στη μηχανολογική συντήρηση, αναπτύσσεται ο προγραμματισμός της προληπτικής συντήρησης ενώ ταυτόχρονα δημιουργήθηκαν και κάποιες προσωποπαγείς θέσεις μηχανολόγων κάτω από τον προϊστάμενο του τμήματος. Τέλος αν και η Παραγωγή διατηρεί την αρχική της δομή, η σημαντικότερη αλλαγή έχει υπέλθει στο τμήμα Μύλων και Κλιβάνων, το οποίο εμφανίζεται πλέον πλήρως ενοποιημένο και χωρίς τις κατατμήσεις με το οποίο το συναντήσαμε στο πρώτο οργανόγραμμα¹²⁸, αλλά και με μειωμένο ειδικό βάρος πλέον καθώς η συσκευασία-φορτώσεις που ήταν στα πλαίσια του, αναδείχθηκε σε ισότιμο και ανεξάρτητο τμήμα. Είναι φανερό επομένως ότι η Διοίκηση επιχείρησε μία βελτίωση της υπάρχουσας τυπικής δομής προκειμένου να προωθήσει την αναδιοργάνωση και να βελτιώσει τη λειτουργικότητα της διεύθυνσης, γεγονός που κυρίως αναδεικνύεται από τις αλλαγές που έχει υποστεί η μηχανολογική συντήρηση, από την ενοποίηση του τμήματος Μύλων και Κλιβάνων, στο οποίο εστίαζε αρχικά η πολιτική της πολύ-ειδίκευσης και άρα δεν ενδεικνύονταν η κατάτμησή του, αλλά και από τη συγκρότηση σε τμήμα, της Συσκευασίας-Φορτώσεων που χαρακτηρίζονταν από τις ιδιαιτερότητες που ήδη έχουμε σημειώσει.

Η συγκρότηση ιδεολογιών και ευρύτερων στρατηγικών ως προς την οργάνωση εξασφαλιζόνταν επομένως από τη Διοίκηση και την Ανώτατη Διεύθυνση της Εταιρείας και αφορούσε συνήθως το σύνολο των παραγωγικών μονάδων του ομίλου. Στα πλαίσια της τυπικής διοικητικής δομής που διαμορφώνονταν αλλά και των πολιτικών που προωθούνταν από την Κεντρική Διοίκηση, η Γενική και Ανώτερη¹²⁹ Διεύθυνση του εργοστασίου ήταν αναγκασμένη να εξειδικεύει τις συγκεκριμένες στρατηγικές και ιδεολογίες, να αναπτύσσει τις πρακτικές που θα εξασφάλιζαν την εφαρμογή τους αλλά και να ανατροφοδοτεί με πληροφόρηση και

¹²⁸ Αρχικά το τμήμα Μύλων και Κλιβάνων διακρίνονταν, στην τροφοδοσία πρώτων υλών, την εσωτερική μεταφορά, τη συσκευασία και τη φόρτωση ξηράς.

¹²⁹ Ο όρος αναφέρεται στους πέντε έως έξι Προϊστάμενους Υπηρεσίας του εργοστασίου.

εισηγήσεις την Ανώτατη Διοίκηση. Στα πλαίσια αυτού του σχήματος, εκτός από μία σημαντική αδράνεια ανάμεσα στις οργανωτικές ανάγκες και τη λήψη αντίστοιχων οργανωτικών μέτρων, ήταν συχνό το φαινόμενο προώθησης διευθυντικών στρατηγικών που δεν αντιστοιχούσαν πλήρως ή αντιβαίνουν τις οργανωτικές απαιτήσεις της παραγωγικής μονάδας, καθώς τα κίνητρα της Διοίκησης ήταν συνήθως ευρύτερα, ενώ τα μέσα της Γενικής Διεύθυνσης αναγκαστικά περιορισμένα. Το γεγονός αυτό οδήγησε σε αναποτελεσματικότητες της οργάνωσης και σε μία υπόρητη αμφισβήτηση και έμμεση σύγκρουση με την Κεντρική Διοίκηση της εταιρείας, καθώς πολλές από τις πολιτικές που προωθούσε θεωρήθηκαν ότι σχετίζονταν αποκλειστικά με τη δημόσια εικόνα της εταιρείας και όχι με τις οργανωτικές ανάγκες των μονάδων¹³⁰. Χαρακτηριστικές είναι οι αναφορές του ίδιου του Γενικού Διευθυντή του εργοστασίου:

«Είμαστε παραγωγική μονάδα και όχι ανεξάρτητη...Εμείς πάντα εκτελεστικά όργανα θα είμαστε, αλλά θέλουμε συμμετοχή σ'αυτά που θα εφαρμόζουμε. Τώρα δεν έχουμε θεσμοθετημένη συμμετοχή...»¹³¹

Στα πλαίσια αυτών των σχέσεων δραστηριοποιούνταν η Μεσαία Διεύθυνση που αποτελούνταν από τους Προϊστάμενους των Τμημάτων και τους Προϊστάμενους Βάρδιας και ήταν επιφορτισμένη με το συντονισμό των παραγωγικών δραστηριοτήτων, της κατεύθυνσης του προσωπικού και της Λειτουργικής διεύθυνσης σύμφωνα με τις προωθούμενες πολιτικές επιλογές και την ανατροφοδότηση με πληροφόρηση των ανώτερων ιεραρχικών βαθμίδων. Η τυπική αυτή δομή διαμόρφωνε μία διευθυντική ιεραρχία με τρεις ιεραρχικές βαθμίδες στα πλαίσια του εργοστασίου: Διευθυντής – Προϊστάμενοι Υπηρεσιών – Προϊστάμενοι Τμημάτων και Βάρδιας, οι οποίες συγκροτούσαν δύο ουσιαστικά διευθυντικά στρώματα, την Ανώτερη και Μεσαία Διεύθυνση. Παράλληλα μ'αυτήν τη διευθυντική ιεραρχία, στις οργανικές μονάδες παραγωγής, συναντάμε μία άλλη ιεραρχική-διοικητική δομή, αρκετά επίπεδη, που αποτελείται κυρίως από τις βαθμίδες Εργοδηγού – Εργατοτεχνίτη, που συγκροτούν το στρώμα της Λειτουργικής Διεύθυνσης και το σύνολο του εργατοτεχνικού προσωπικού.

Η πολιτική της διεύθυνσης γύρω από τις ιεραρχικές δομές ήταν η εξασφάλιση μίας όσο το δυνατόν επίπεδης – πεπλατυσμένης ιεραρχίας με περιορισμένες βαθμίδες, προκειμένου να αυξηθεί η άμεση επικοινωνία των στρωμάτων, να περιοριστεί η παραμόρφωση των προσταγών-εντολών της ανώτερης διεύθυνσης και προκειμένου να υπάρξει μία αποτελεσματικότερη άρθρωση με την ευρύτερη πολιτική πολύ-ειδίκευσης και αναδιοργάνωσης, που προωθούνταν. Οι άμεσοι στόχοι ήταν η διαμόρφωση τριών ιεραρχικών επιπέδων που θα επανδρώνονταν από τα Διευθυντικά Στελέχη, τα Μεσαία Στελέχη και το Εργατοτεχνικό Προσωπικό, ενώ για την παραγωγή η στόχευση ήταν η εδραίωση της ιεραρχικής σχέσης μεσαίου στελέχους-εργατοτεχνίτη παραμερίζοντας τις όποιες ιεραρχίες διαμορφώνονταν από τις ειδικότητες τις τέχνες και την αντίστοιχη νομοθεσία. Έτσι οι διευθυντικές δραστηριότητες κατευθύνθηκαν κυρίως στην ενοποίηση Λειτουργικής και Μεσαίας Διεύθυνσης προκειμένου να επιτευχθεί μία

¹³⁰ Χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι οι πολιτικές για τη μισθοδοσία, για τη «μόνιμη απασχόληση» του εργατο-τεχνικού προσωπικού, για το πριμ παραγωγικότητας κ.ά.

¹³¹ Συνέντευξη με το Γενικό Διευθυντή, Καμάρι Βουτιάς, 18 Νοεμβρίου 1991.

ευλυγισία χρήσης των συγκεκριμένων στελεχών, αλλά και στην υπονόμευση οποιασδήποτε άτυπης διοικητικής ιεραρχίας ανάμεσα στις ειδικότητες. Ο στόχος αυτής της πολιτικής αντικατοπτρίζονταν ήδη, αλλά και προωθούνταν μέσα από τη διεύρυνση της «στελεχοποίησης» και την καθιέρωση των μισθολογικών κατηγοριών «στελέχους»¹³² Α και Β».

Από αυτήν την ιεραρχική-διοικητική δομή εκπορεύονταν η ροή των εντολών και η κατεύθυνση των εργαζόμενων, με βάση τις αρχές που χαρακτήριζαν τις διευθυντικές πολιτικές, αλλά και τη συγκεκριμένη εξειδίκευσή τους. Η Ανώτερη Διεύθυνση και/ή η Διοίκηση δεν είχε επιχειρήσει να διαμορφώσει τυπικούς ελέγχους ούτε να γραφειοκρατικοποιήσει τη διαδικασία της κατεύθυνσης όπως συναντήσαμε στην πρώτη μας «περίπτωση». Θεωρώντας ότι το μέγεθος του απασχολούμενου προσωπικού δεν ενδεικνύονταν για τέτοιες πολιτικές, παραχωρήθηκε ο «χώρος» στον **προσωπικό έλεγχο** να αναδειχθεί σε κυρίαρχο μέσο κατεύθυνσης και ελέγχου. Το γεγονός αυτό, σε συνδυασμό με μία αποκέντρωση εξουσιών προς τα μεσαία στελέχη που πραγματοποιήθηκε προς τα τέλη της δεκαετίας του 1980, διαμόρφωσαν τις προϋποθέσεις για τη συγκρότηση μίας ποικιλίας μορφών προσωπικής κατεύθυνσης από τη μεσαία και λειτουργική διεύθυνση. Ο ίδιος ο Γενικός Διευθυντής του εργοστασίου αναγνώριζε ότι:

«Κάθε προϊστάμενος δουλεύει με το δικό του τρόπο ... καθώς μπορείς να δεις ότι θες εδώ μέσα...Συγκεκριμένος προϊστάμενος βάρδιας ξεκίνησε πατερναλιστικά και έβαζε τους εργάτες να 'γλύφουν' τα μηχανήματα και κανένας εργάτης δεν ήθελε να είναι στη βάρδια του ενώ μετά από κάποια σεμινάρια κατέληξε σ'ένα μεικτό σύστημα όπου οι εργάτες θεωρούν ότι είναι η καλύτερη βάρδια και έχουν τη μεγαλύτερη συνοχή μεταξύ τους».¹³³

Αν και η διεύθυνση μέσα από την εκπαίδευση των στελεχών στις ανθρώπινες σχέσεις και από τη διαμόρφωση μίας περισσότερο επίπεδης ιεραρχίας, επεδίωξε τα τελευταία χρόνια να προσανατολίσει και να ελέγξει την κατεύθυνση που ασκούσαν τα μεσαία στελέχη στους εργαζόμενους, η έλλειψη ενός θεσμικού πλαισίου και τυπικών καθηκόντων που θα έδιναν την αίσθηση του ελέγχου, επέτρεψε την ανάπτυξη δεσποτικών και πατερναλιστικών μορφών, προσωπικής κατεύθυνσης, ανάλογα με τις γνώσεις, την εμπειρία αλλά και την ιδιοσυγκρασία κάθε προϊστάμενου. Αν και οι μορφές του εργοστασιακού καθεστώτος αλλά και των μηχανισμών ρύθμισης των σχέσεων εργασίας έθεταν συγκεκριμένα όρια όσον αφορά τον τρόπο κατεύθυνσης και διοίκησης η μεσαία και η λειτουργική διεύθυνση απολάμβανε κάποια περιθώρια διακριτικής ευχέρειας εξαιτίας της έλλειψης του τυπικού ελέγχου, τα οποία πολλές φορές καταστρατηγούνταν και οδηγούσαν σε πρακτικές που αντιβαίνουν με τη γενική στρατηγική κατεύθυνση του προσωπικού μεν ελέγχου, ο οποίος όμως έπρεπε να διέπονταν από τις αρχές και τις πρακτικές των «ανθρώπινων σχέσεων». Ταυτόχρονα, η έλλειψη του τυπικού ελέγχου αλλά και των μέσων για μία κατεύθυνση «ανθρώπινων σχέσεων», οδήγησε ένα μεγάλο μέρος των μεσαίων στελεχών στην αδρανοποίηση, με

¹³² Θα αναφερθούμε αναλυτικότερα στις ενότητες για τις προαγωγές και το μισθολογικό σύστημα.

¹³³ Συνέντευξη με το Γενικό Διευθυντή, Καμάρι Βοιωτίας, 11 Νοεμβρίου 1991.

αποτέλεσμα σημαντικά προβλήματα όσο αφορά τη μεταβίβαση του «πνεύματος» της διευθυντικής πολιτικής στους εργαζόμενους.

Η Ανώτερη Διεύθυνση είχε αναγνωρίσει αυτά τα ζητήματα και τα προβλήματα που δημιουργούσαν στην οργανωτική λειτουργία, υποστηρίζοντας ότι βρίσκονταν «σ'ένα οργανωτικό χάος», εξαιτίας της μειωμένης σημασίας που απέδωσε η Διοικητική στρατηγική στις συγκεκριμένες διαδικασίες, αλλά με τη σειρά της θεωρούσε ότι στερούνταν μέσων και εξουσιών για τη διαμόρφωση μίας ενδιάμεσης κατάστασης, όπου ο συγκεκριμένος προσωπικός έλεγχος θα λειτουργούσε στα πλαίσια μίας τυπικής θέσπισης.

Συνοψίζοντας, η παραγωγική μονάδα χαρακτηρίζονταν από μία διοικητική οργάνωση αρκετά συγκεντρωτική με δύο διευρυμένες υπηρεσίες παραγωγής, στην οποία πραγματοποιήθηκαν «βελτιωτικές» αλλαγές την περίοδο της αναδιοργάνωσης, προκειμένου να προωθηθούν αποτελεσματικότερα η πολυειδίκευση και οι οργανωτικές αλλαγές που την συνόδευαν. Σ'αυτά τα πλαίσια επιχειρούνταν να συγκροτηθεί μία επίπεδη-πεπλατυσμένη ιεραρχική πυραμίδα, με περιορισμένες βαθμίδες, που θα ενοποιούσε τη Μεσαία με τη Λειτουργική Διεύθυνση και θα υπονόμειε κάθε άτυπη ιεραρχία που διαμόρφωναν οι ειδικότητες και οι «τέχνες» στα πλαίσια της εργασιακής διαδικασίας. Η στρατηγική αυτή απέβλεπε σε μία αρτιότερη άρθρωση με το νέο σχεδιασμό των θέσεων εργασίας που προωθούνταν παράλληλα, ενώ ταυτόχρονα επιχειρούσε να υπερβεί τις αντιφάσεις της προσωπικής κατεύθυνσης, αυξάνοντας την επικοινωνία και μειώνοντας την παραμόρφωση που υφίστανταν η ροή των εντολών και η διαδικασία της κατεύθυνσης καθώς αυτή διέτρεχε την ιεραρχική δομή. Παράλληλα με τη διοικητική οργάνωση και την ιεραρχική δομή, αλλά και τις εξελίξεις στο εργοστασιακό καθεστώς αναπτύσσονταν και οι πολιτικές όσο αφορά τη διευθυντική κατεύθυνση. Σ'όλη την περίοδο της λειτουργίας του εργοστασίου, απουσίαζαν οι τυπικοί γραφειοκρατικοί έλεγχοι από όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας, με αποτέλεσμα να διαμορφωθεί ο χώρος για την ανάπτυξη της **προσωπικής κατεύθυνσης**, η οποία θεωρούνταν αποτελεσματικότερη από την Διοίκηση της εταιρείας, σε σχέση με το μέγεθος της απασχόλησης και την φύση των εργασιακών καθηκόντων. Ωστόσο ανάλογα τις διευθυντικές στρατηγικές ελέγχου και την εξέλιξη του εργοστασιακού καθεστώτος, η έμφαση στην πολιτική για την προσωπική κατεύθυνση μετατοπιζονταν από τα δεσποτικά και πατερναλιστικά χαρακτηριστικά σε περισσότερο ηγεμονικά, με κυρίαρχα τα στοιχεία των «ανθρώπινων σχέσεων»¹³⁴. Η απουσία όμως ενός θεσμοθετημένου πλαισίου ελέγχου γύρω από την κατεύθυνση, οδήγησε τα μεσαία στελέχη σε σημαντικές παρεκκλίσεις από τη στρατηγική κατεύθυνση, αλλά και σε παραμορφώσεις του «πνεύματος» της εκάστοτε πολιτικής, που πολλές φορές είχαν πάρει ανεξέλεγκτες εκφράσεις κυρίως με τη μορφή της αδράνειας. Με δεδομένη την αποκέντρωση των εξουσιών που είχε αρχίσει να εφαρμόζονταν τα τελευταία χρόνια, προς το επίπεδο των μεσαίων στελεχών προκειμένου να τους παρασχεθούν τα μέσα διοίκησης, η ανώτερη διεύθυνση του εργοστασίου εκδήλωνε ανοικτά την ανησυχία της και την κριτική της ως προς τη Διοίκηση, για την απουσία ενός θεσμικού πλαισίου που θα έδινε την αίσθηση του ελέγχου και θα οροθετούσε την προσωπική κατεύθυνση.

¹³⁴ Παρά το γεγονός ότι η παρέμβαση του συνδικάτου σ'αυτήν την περιοχή ήταν ουσιαστικά ανύπαρκτη, η ανάπτυξη και η ισχυροποίηση του εργοστασιακού συνδικαλισμού περιόρισε τις ακραίες πατερνα-λιστικές μορφές της προσωπικής κατεύθυνσης.

3.2. Ο Μηχανισμός Επίβλεψης και Πληροφόρησης.

Σε άμεση σχέση με το σχεδιασμό των θέσεων εργασίας και την ανάπτυξη μιας προσωπικής κατεύθυνσης, είχε διαμορφωθεί ο μηχανισμός επίβλεψης και πληροφόρησης, που αποτελούσε θεμελιακό σημείο του «κύκλου ελέγχου». Ο μηχανισμός αυτός στηρίζονταν στις διοικητικές/ιεραρχικές θέσεις του Εργοδηγού καιλή του Προϊστάμενου Τμήματος, για την πρωινή βάρδια και του Προϊστάμενου Βάρδιας για τις υπόλοιπες βάρδιες, διαμορφώνοντας ένα δίκτυο επίβλεψης με σημαντικές διαφοροποιήσεις ανάλογα τα εργασιακά καθήκοντα τα οποία αφορούσε αλλά και τη βάρδια στην οποία εκτελούνταν¹³⁵.

Έτσι όσον αφορά καταρχήν την **πυκνότητα της επίβλεψης**, μπορούμε να διακρίνουμε σημαντικές διαφορές ακόμα και στα πλαίσια των ίδιων υπηρεσιών. Η ηλεκτρολογική συντήρηση είχε έναν εργοδηγό για ένα σύνολο 25 ηλεκτροτεχνιτών, η προληπτική συντήρηση έναν εργοδηγό για 24 μηχανοτεχνίτες, οι επεμβάσεις έναν εργοδηγό για 25 μηχανοτεχνίτες, ενώ από εκεί και πέρα στα εξειδικευμένα αλλά περιορισμένα καθήκοντα του σχεδιαστήριου, της προβλεπτικής συντήρησης και του συνεργείου, υπήρχε ένας επιβλέπωντας για ένα σύνολο 3-6 εργαζόμενων. Παράλληλα στην υπηρεσία παραγωγής, το συνεργείο αυλής είχε έναν προϊστάμενο για 12 εργαζόμενους, στα πόστα παραγωγής υπήρχε ένας προϊστάμενος για 10 περίπου εργαζόμενους και στην ενσάκιση-φορτώσεις ένας επιστάσης ανά βάρδια για 6-7 εργαζόμενους¹³⁶. Τέλος κάθε βάρδια κατευθύνονταν και επιβλέπονταν από τον Προϊστάμενο Βάρδιας και περιλάμβανε 6-9 εργάτες παραγωγής, 1-2 εργαζόμενους στο σπαστήρα άνθρακα και ασβεστόλιθου αντίστοιχα, 1 εργάτη στο χημείο, 2 ηλεκτρολόγους, 1 πρακτικό μηχανικό με 2 εφαρμοστές, δύο πανελίστες, 1 βοηθό χημικού, 3 οδηγούς πρώτων υλών, 2 χειριστές μηχανημάτων πρώτων υλών, 2 φύλακες, 7 εργαζόμενοι στις εμπορικές υπηρεσίες και τη ζύγιση και 6-7 εργάτες με τον επιστάτη τους στην ενσάκιση-φορτώσεις.

Επομένως όσον αφορά τα κύρια τεχνικά καθήκοντα συντήρησης¹³⁷ εκτελούνταν στα πλαίσια μίας περιορισμένης πυκνότητας επίβλεψης, που αντιστοιχούσε σ'έναν εργοδηγό για 24-25 εργατοτεχνίτες, ενώ για τα περιορισμένης έκτασης εξειδικευμένα καθήκοντα, όπως αυτά του σχεδιαστήριου του συνεργείου και της προβλεπτικής συντήρησης, εξαιτίας της περιορισμένης τους επάνδρωσης διαμορφώνονταν μία υψηλή πυκνότητα εποπτείας. Η διαχρονική τάση ήταν μία περιορισμένη σταδιακή αύξηση της πυκνότητας επίβλεψης που διαμορφώνονταν κυρίως από τη μείωση της απασχόλησης αλλά και από τη διαφοροποίηση της διαδικασίας της μηχανολογικής συντήρησης και την κατάτμησή της σε επιμέρους ενότητες. Εκεί όμως όπου αυτή η τάση έλαβε σημαντικές διαστάσεις ήταν στο τμήμα

¹³⁵ Έτσι στο τμήμα ενσάκισης-φορτώσεων, οι θέσεις επίβλεψης είναι θέσεις επιστάτη οι οποίες μάλιστα επανδρώνονται σ'όλες τις βάρδιες.

¹³⁶ Ο Κεντρικός Πίνακας Ελέγχου, στην πρωινή βάρδια, επανδρώνονταν εκτός από τους δύο χειριστές και από τον Προϊστάμενο, ο οποίος όμως δεν ασκούσε ουσιαστικά καθήκοντα επίβλεψης, ενώ στις υπόλοιπες βάρδιες επανδρώνονταν μόνο από τους χειριστές.

¹³⁷ Τα οποία πραγματοποιούνταν στα πλαίσια της πρωινής βάρδιας.

των «επεμβάσεων¹³⁸» της μηχανολογικής συντήρησης, όπου η μείωση της απασχόλησης ήταν δραστική. Έτσι στο συγκεκριμένο τμήμα από τα τέλη της δεκαετίας του 1980, η απασχόληση μειώθηκε κατά 40-50%, μεταβάλλοντας το δείκτη πυκνότητας επίβλεψης από έναν εργοδηγό για 40-50 εργατοτεχνίτες, σ'έναν προς εικοσιπέντε. Ενδιαφέρον έχει ότι η συγκεκριμένη αλλαγή που εντάσσονταν στην πολιτική για την αναδιοργάνωση του μηχανουργείου, εκτός από τους λόγους που ήδη έχουμε αναφέρει, προωθήθηκε και εξαιτίας της αδυναμίας αποτελεσματικής επίβλεψης, που θεωρήθηκε ότι είχε συμβάλει στις ανεξέλεγκτες καταστάσεις για τη διεύθυνση που έχουμε περιγράψει στην ενότητα για τον τεχνικό καταμερισμό της εργασίας.¹³⁹

Όσον αφορά τώρα τα καθήκοντα της Υπηρεσίας Παραγωγής, μπορούμε να διακρίνουμε μία σαφώς πυκνή επίβλεψη, που έφτανε στο απόγειό της στο τμήμα ενσάκισης-φόρτωσης με έναν επιστάτη προς 6-7 εργάτες, ενώ στα τμήματα παραγωγής και αυλής ένας προϊστάμενος¹⁴⁰ αντιστοιχούσε σε 10-12 εργάτες. Η πυκνότητα αυτή ήταν διαχρονικά σχεδόν σταθερή, με εξαίρεση το τμήμα ενσάκισης όπου διαμορφώθηκε μία περιορισμένη αύξηση κυρίως εξαιτίας της αυτοματοποίησης κάποιων εργασιακών καθηκόντων που οδήγησε σε μία περιορισμένη μείωση της απασχόλησης.

Είναι φανερό επομένως ότι η διεύθυνση έχει επιχειρήσει να διαμορφώσει μία **πυκνή επίβλεψη** όσον αφορά τα ανειδίκευτα εργασιακά καθήκοντα παραγωγής, εκεί όπου οι ποιότητες της εργασίας σχετίζονται κυρίως με την «εργατικότητα» παρά με την «τέχνη», γεγονός που είναι ιδιαίτερα έντονο στην περίπτωση της ενσάκισης. Το συγκεκριμένο τμήμα όπως ήδη έχουμε αναφέρει, διαπνέεται από έναν διαφορετικό σχεδιασμό των θέσεων εργασίας, με σημαντικές διαστάσεις άμεσου ελέγχου και με μία Τεϋλοριστική τεχνολογία, προκειμένου να εξασφαλίσει την αναγκαία εντατικότητα της εργασίας. Στα πλαίσια αυτού του σχεδιασμού η διεύθυνση έχει εγκαθιδρύσει μία ιδιαίτερα πυκνή επίβλεψη, σ'όλη τη διάρκεια του 24ώρου, καθώς η εντατικότητα της εργασίας σχετιζόταν άμεσα με τα παραγωγικά αποτελέσματα. Είναι χαρακτηριστικό ότι το συγκεκριμένο τμήμα είναι το μόνο που επανδρώνεται με επιστατικές θέσεις και στη διάρκεια των βαρδιών και το μόνο που έχει θέσεις επιστάτη και όχι εργοδηγού, δηλαδή όπως θα δούμε αμέσως παρακάτω, θέσεις κυρίως εποπτικές και όχι διοικητικές. Αντίθετα στην περίπτωση των τμημάτων συντήρησης, όπου τα εργασιακά καθήκοντα είναι τεχνικά, η πυκνότητα της επίβλεψης είναι περιορισμένη, αν και υπάρχει μία διαχρονική τάση αύξησης που επιτυγχάνεται σταδιακά μέσα από τη μείωση της απασχόλησης. Η τάση αυτή ήταν εντονότερη στην περίπτωση του μηχανουργείου και σχετίζεται με μία ευρύτερη διευθυντική πολιτική ελέγχου του συγκεκριμένου τμήματος. Η πολιτική επομένως της διεύθυνσης για την πολύ-ειδίκευση της εργασίας φαίνεται να σχετίζεται αρχικά τουλάχιστον και με μία

¹³⁸ Στο οποίο περιλαμβάνονταν το «μηχανουργείο».

¹³⁹ Ο Γενικός Διευθυντής του εργοστασίου, αναφερόμενος στο «μηχανουργείο» δήλωνε: «οι ομάδες με πλήθος ανθρώπων δε διευθύνονται εύκολα ... πριν από δύο χρόνια είχαμε έναν εργοδηγό για 40-50 εργάτες». (Καμάρι-Βοιωτίας, 18 Νοεμβρίου 1991.)

¹⁴⁰ Η διάκριση των εποπτικών θέσεων σε προϊστάμενου, εργοδηγού, επιστάτη που υιοθετείται στα πλαίσια της παραγωγικής μονάδας, θα διευκρινιστεί στην πορεία της ανάλυσης για τη διαδικασία επίβλεψης.

πυκνότερη επίβλεψη μέσα από τη μείωση των επιπέδων επάνδρωσης. Δεν είναι τυχαίο άλλωστε ότι η συγκεκριμένη εξέλιξη κατατάσσονταν από τη διεύθυνση στα θετικά χαρακτηριστικά που μπορούσε να διαμορφώσει η αναδιοργάνωση που προωθούνταν. Τέλος όσον αφορά την πυκνότητα της επίβλεψης στα πλαίσια των βαρδιών, είναι σαφώς περιορισμένη, εκτός από την ενσάκιση που όπως έχουμε σημειώσει παραμένει σταθερή.

Ωστόσο η δεδομένη αυτή απόλυτη πυκνότητα της επίβλεψης φαίνεται να επηρεάζεται από τις ιδιαιτερότητες της εργασιακής διαδικασίας. Σε αντίθεση με την «πρώτη περίπτωση» όπου οι θέσεις εργασίας ήταν συγκεντρωμένες και αυστηρά οροθετημένες στον χώρο, πολλαπλασιάζοντας τις δυνατότητες μίας δεδομένης πυκνότητας και διευκολύνοντας την ίδια την διαδικασία της επίβλεψης, στη «δεύτερη περίπτωση» οι θέσεις εργασίας και τα εργασιακά καθήκοντα χαρακτηρίζονται από μία σημαντική διασπορά στον χώρο, που περιορίζει τις όποιες δυνατότητες επίβλεψης. Έτσι παρά την αποκέντρωση της μηχανολογικής συντήρησης στα πλαίσια των τμημάτων και την απόσπαση των εργασιακών καθηκόντων για σημαντικές επεμβάσεις,¹⁴¹ το σύνολο σχεδόν¹⁴² των εργασιακών καθηκόντων της τεχνικής συντήρησης συνεχίζει να χαρακτηρίζεται από σημαντική διασπορά στον χώρο, παρά το γεγονός ότι διαχρονικά έχει μειωθεί σε κάποιες θέσεις, γεγονός που περιορίζει και αντικειμενικά τις δυνατότητες ενός ήδη αραιού δικτύου επίβλεψης. Παρόμοια είναι η διασπορά και για τους εργάτες αυλής και παραγωγής, αν και οι δεύτεροι έχουν πιο οροθετημένους ατομικούς χώρους εργασίας, οι οποίοι όμως βρίσκονται σε μεγάλες αποστάσεις μεταξύ τους. Έτσι η υψηλή πυκνότητα επίβλεψης αυτών των τμημάτων, αντικειμενικά περιορίζεται σε σχέση με τη διασπορά στο χώρο, των εργασιακών καθηκόντων, διαμορφώνοντας ακόμα και σ' αυτά τα τμήματα δυνατότητες «νεκρών σημείων» σε κάποιες χρονικές στιγμές, όσο αφορά το εποπτικό βλέμμα του προϊστάμενου. Εκεί όμως όπου τα πράγματα συνεχίζουν να διαφοροποιούνται είναι στα πλαίσια της ενσάκισης-φόρτωσης. Στο συγκεκριμένο τμήμα οι ατομικές θέσεις εργασίας είναι αυστηρά οροθετημένες στο χώρο σε σχέση με τη διάταξη του μηχανολογικού εξοπλισμού αλλά ταυτόχρονα και συγκεντρωμένες μαζί, πολλαπλασιάζοντας τις δυνατότητες ενός ήδη πυκνού δικτύου επίβλεψης που μας θυμίζει εργασιακές συνθήκες από την «πρώτη περίπτωση».

Με δεδομένα αυτά τα χαρακτηριστικά, είναι ενδιαφέρον να στραφούμε πλέον στα καθήκοντα και τον προσανατολισμό της επίβλεψης. Οι ιεραρχικές θέσεις επίβλεψης, δε χαρακτηρίζονταν από ένα γραφειοκρατικό πλαίσιο προσδιορισμού των εποπτικών και διοικητικών τους καθηκόντων και του τρόπου εκτέλεσής τους, αλλά χαρακτηρίζονταν από περισσότερο άτυπες και προσωπικές διαστάσεις. Έτσι μάλλον μέσα από έναν παραδοσιακό τρόπο είχαν διαμορφωθεί τα εργασιακά τους καθήκοντα που εστίαζαν στις εργατικές δραστηριότητες, στη διεκπεραίωση των παραγωγικών εργασιών και στη μεταβίβαση της πληροφόρησης από τους χώρους παραγωγής στις ανώτερες βαθμίδες της ιεραρχικής δομής. Οι κάτοχοι των θέσεων επίβλεψης θα έπρεπε να ελέγχουν την τήρηση του ωραρίου και τη διερεύνηση των απουσιών, να κατανέμουν τα εργασιακά καθήκοντα, να κατευθύνουν την εκτέλεση και να ελέγχουν το αποτέλεσμά της, να έχουν την ευθύνη για τον παραγωγικό εξοπλισμό των

¹⁴¹ Και τη μεταβίβαση τους στους «εσωτερικούς εργολάβους».

¹⁴² Εξαιρούνται κυρίως οι μηχανοτεχνίτες των εργαλειομηχανών.

τμημάτων τους και να αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά τις όποιες παραγωγικές αναστατώσεις. Στα συνήθη επομένως εργασιακά καθήκοντα, η επίβλεψη εστίαζε στο αποτέλεσμα της εργασίας, αδιαφορώντας συνήθως για τον τρόπο εκτέλεσης αλλά και τις εργατικές πρακτικές και δραστηριότητες, αν αυτές δεν επηρέαζαν την επίτευξη των παραγωγικών στόχων. Χαρακτηριστικές είναι οι αναφορές των ίδιων των εργαζόμενων, ακόμα και από το τμήμα της ενσάκισης:

«Η δουλειά φαίνεται και χωρίς να είναι από πάνω μας, από το αποτέλεσμα, πόσα έχεις βγάλει, υπάρχει κάποιο όριο όταν δεν έχουμε ζημιές.»¹⁴³

«Μέσα στην ημέρα μία έως πέντε φορές έρχομαι σε επαφή με τον προϊστάμενο, ανάλογα την ανάγκη και το πρόβλημα που υπάρχει. Δεν έρχεται να σε ελέγξει, αν πάει η δουλειά καλά δε χρειάζεται να σε ζαλίζει.»¹⁴⁴

«Η δουλειά να βγει και δεν τον νοιάζει πώς θα δουλέψεις.»¹⁴⁵

Αν όμως στα συνήθη εργασιακά καθήκοντα η επίβλεψη δεν ήταν λεπτομερής και δεν εστίαζε στην εργασιακή δραστηριότητα αλλά στο αποτέλεσμα της, στα πλαίσια των παραγωγικών αναστατώσεων, η επίβλεψη γίνονταν άμεση, μετατοπίζοντας την έμφαση της στην εποπτεία και κατεύθυνση των δραστηριοτήτων επέμβασης, προκειμένου να συμβάλει στη συντομότερη αποκατάσταση.

Αυτές οι διαστάσεις της επίβλεψης δε φάνηκε να έχουν μεταβληθεί διαχρονικά, σε σημαντικό βαθμό, αλλά κυρίως κάτω από την επιρροή των εξελίξεων στο εργοστασιακό καθεστώς, μετατοπίζονταν η έμφαση και το «πνεύμα» της. Έτσι την πρώτη περίοδο έως τις αρχές της δεκαετίας του 1980, ο τρόπος της επίβλεψης είναι περισσότερο δεσποτικός και πειθαρχικός ενώ υπάρχει μία έμφαση στην πιστή τήρηση του ωραρίου και του εσωτερικού κανονισμού εργασίας. Κατόπιν και μέχρι τα τέλη της δεκαετίας, καθώς αναπτύσσεται και προωθείται από τη Διοίκηση ένα περισσότερο συναινετικό εργοστασιακό καθεστώς, τα μεσαία στελέχη στερούνται σταδιακά των ουσιαστικών μέσων επιβολής, η ανάπτυξη του συνδικαλισμού υπονομεύει την ισχύ τους και τα δεσποτικά χαρακτηριστικά, χωρίς ταυτόχρονα να μεταβαίνουν σε μία επίβλεψη τύπου «ανθρώπινων σχέσεων», ενώ αναπτύσσονται πελατειακές σχέσεις με τους εργαζόμενους, με συνήθη αποτέλεσμα την αδρανοποίηση των στελεχών. Τέλος από εκείνη την περίοδο και μετά, καθώς επιχειρείται από τη διεύθυνση να καταλυθεί το πελατειακό πλέγμα που είχε αναπτυχθεί και να ενεργοποιηθεί η επίβλεψη στα πλαίσια της πολιτικής αναδιοργάνωσης, αναβιώνουν εκ νέου κάποιες διαστάσεις άμεσου ελέγχου, διαμορφώνοντας μία ιδιαίτερα ρευστή κατάσταση, οφειλόμενη εν μέρει και στην απουσία ενός θεσμοθετημένου πλαισίου.

¹⁴³ Συνέντευξη με εργάτη της ενσάκισης, Καμάρι-Βοιωτίας, Οκτώβριος 1991.

¹⁴⁴ Συνέντευξη με εργάτη παραγωγής στο Μύλο Άνθρακα, Καμάρι-Βοιωτίας, Οκτώβριος 1991.

¹⁴⁵ Συνέντευξη με εργάτη της ενσάκισης, Καμάρι-Βοιωτίας, Οκτώβριος 1991.

Τέλος όσον αφορά τη συγκρότηση και την επάνδρωση των διοικητικών θέσεων επίβλεψης, η διευθυντική πολιτική διαφοροποιήθηκε ανάλογα τα εργασιακά καθήκοντα στα οποία απευθύνονταν. Έτσι στις τεχνικές υπηρεσίες διαμορφώθηκαν θέσεις εργοδηγών που απαιτούσαν υψηλή τεχνική κατάρτιση, που πιστοποιούνται από αντίστοιχα αναγνωρισμένα διπλώματα και που έπρεπε να ανταποκρίνονταν στην τεχνική καταξίωση και στην άτυπη ιεραρχία της τέχνης που χαρακτήριζε αυτά τα τμήματα και οι οποίες συνήθως επανδρώνονταν από την εξωτερική αγορά εργασίας. Αντίθετα στα τμήματα παραγωγής και στο συνεργείο αυλής, όπου τα εργασιακά καθήκοντα που επιβλέπονταν ήταν ανειδίκευτα, οι θέσεις επίβλεψης είναι θέσεις «προϊστάμενου», χωρίς πιστοποιημένη σχετική τεχνική κατάρτιση, με κύριο χαρακτηριστικό την ικανότητα κινητοποίησης και διοίκησης του προσωπικού αλλά και τη γνώση της συγκεκριμένης εργασιακής διαδικασίας. Έτσι συνήθως επανδρώνονται από εργαζόμενους με εμπειρία στο εργοστάσιο και κάποιο γενικό τεχνικό επίπεδο, οι οποίοι όμως προέρχονται από άσχετες θέσεις και τμήματα.¹⁴⁶ Τέλος στην ενσάκιση, τα καθήκοντα επίβλεψης, ήταν κυρίως εποπτικά, δεν απαιτούσαν κάποιο υψηλό επίπεδο «τέχνης» ή ιδιαίτερα διοικητικά προσόντα, καθώς τα σημαντικότερα καθήκοντα «σύλληψης» εκτελούνταν από τον προϊστάμενο του τμήματος. Έτσι συγκροτήθηκαν θέσεις επιστατών με κύριο καθήκον την εξασφάλιση της εντατικότητας της εργασίας, οι οποίες ήταν σχετικά υποβαθμισμένες, επανδρώνονταν κυρίως από το δυναμικό του εργοστασίου, ενώ είναι χαρακτηριστικό ότι είναι οι μόνες θέσεις επίβλεψης που οι κάτοχοί τους δεν ήταν στελέχη, τόσο εξαιτίας μίας πολιτικής της διεύθυνσης¹⁴⁷ όσο και εξαιτίας της αντίδρασης των υπόλοιπων στελεχών που θεώρησαν ότι υποβαθμίζονταν οι θέσεις τους σε μία τέτοια εξομείωση.

Επομένως, ο μηχανισμός επίβλεψης-πληροφόρησης της συγκεκριμένης παραγωγικής μονάδας, χαρακτηρίζεται καταρχήν από μία περιορισμένη πυκνότητα όσο αφορά τα τεχνικά καθήκοντα της συντήρησης, η οποία όμως σταδιακά έχει αυξηθεί, κυρίως στο χώρο των μηχανολογικών επεμβάσεων, μέσο της αναδιοργάνωσης που προωθούνταν τα τελευταία χρόνια. Παράλληλα στην υπηρεσία παραγωγής, τα ανειδίκευτα εργασιακά καθήκοντα έχουν μία υψηλή πυκνότητα επίβλεψης, η οποία κορυφώνεται στο τμήμα ενσάκισης-φόρτωσης, που διέπεται από έναν Τεϋλοριστικό σχεδιασμό. Η τυπική αυτή δομή, έχει να αντιμετωπίσει όμως μία σημαντική διασπορά των τεχνικών και παραγωγικών θέσεων εργασίας στον εργοστασιακό χώρο, η οποία περιορίζει τις αντικειμενικές δυνατότητες επίβλεψης, εκτός από την περίπτωση της ενσάκισης όπου η πυκνότητα της εποπτείας συνδυάζεται και με μία συγκέντρωση των θέσεων εργασίας. Ανάλογα τις ιδιαιτερότητες κάθε επί μέρους εργασιακής διαδικασίας, τον αντίστοιχο σχεδιασμό και πολιτική της διεύθυνσης, συγκροτήθηκαν διαφορετικές θέσεις επίβλεψης και επανδρώθηκαν από διαφορετικές κατηγορίες προσωπικού και από διαφορετικές αγορές εργασίας, όπως

¹⁴⁶ Έτσι έχουμε παραδείγματα «προϊσταμένων» για αυτά τα τμήματα, που προήλθαν άμεσα από θέσεις, όπως χειριστή θραυστήρα και χειριστή κεντρικού πίνακα ελέγχου. Οι πανελίστες μάλιστα ήταν πολιτική της διεύθυνσης να ασκούν περιστασιακά τέτοιου είδους διοικητικά καθήκοντα, εξαιτίας της συνολικής γνώσης που είχαν για την εργασιακή διαδικασία αλλά και των καθηκόντων κατεύθυνσης που ασκούσαν μέσα από το πάνελ στη διάρκεια παραγωγικών αναστατώσεων.

¹⁴⁷ Στα υπόλοιπα εργοστάσια της εταιρείας, οι επιστάτες ενσάκισης-φόρτωσης ήταν μέλη της ομάδας των στελεχών.

τεχνικούς εργοδηγούς, «προϊστάμενους» ανειδίκευτων εργαζόμενων, ή επιστάτες σε ανειδίκευτα εργασιακά καθήκοντα έντασης εργασίας. Και στις τρεις περιπτώσεις όμως δε θεσμοθετήθηκε κανένα γραφειοκρατικό πλαίσιο προσδιορισμού των καθηκόντων και του τρόπου επίβλεψης, με αποτέλεσμα να προωθηθούν χαρακτηριστικά προσωπικού ελέγχου και ένας παραδοσιακός τρόπος διαμόρφωσής τους. Έτσι σε συνήθεις παραγωγικές καταστάσεις η επίβλεψη δεν είναι ιδιαίτερα λεπτομερής παρέχοντας αυτονομία στην εργασία, ενώ εστιάζει κυρίως στα αποτελέσματα της εργασίας και όχι στον τρόπο εκτέλεσής της. Αντίθετα σε περιπτώσεις παραγωγικών αναστατώσεων, όπου το παραγωγικό και οικονομικό κόστος δεν είναι έμμεσο, η επίβλεψη γίνεται άμεση και ασκείται πλέον και στην εργασιακή δραστηριότητα. Ο βασικός αυτός μηχανισμός επίβλεψης-πληροφόρησης χρησιμοποιήθηκε με διαφορετικό τρόπο ανάλογα τις αλλαγές στο εργοστασιακό καθεστώς και το «πνεύμα» της διευθυντικής κατεύθυνσης, χρήση που επέφερε με τη σειρά της αλλαγές στην ίδια την διαδικασία της επίβλεψης.

Έτσι η κεντρική του δομή διαμορφώθηκε προκειμένου να ικανοποιήσει τις ιδιαίτερες απαιτήσεις ελέγχου που διαμορφώνονταν από τη φύση της εργασιακής διαδικασίας και τη διευθυντική στρατηγική σχεδιασμού των θέσεων εργασίας, και κάτω από μία γενική Διοικητική – Διευθυντική πολιτική προσωπικού ελέγχου, η οποία είχε αναπτυχθεί και δοκιμαστεί μέσα από τη μακροχρόνια πορεία της εταιρείας. Στην αρχική περίοδο η προσωπική επίβλεψη, υπό την επιρροή του δεσποτικού εργοστασιακού καθεστώτος είχε συγκροτήσει αρκετές δεσποτικές-αυταρχικές διαστάσεις. Καθώς όμως αναπτύσσονταν και ισχυροποιούνταν ο συνδικαλισμός, ενώ η εταιρεία υιοθετούσε συναινετικές πρακτικές μετασχηματίζοντας το εργοστασιακό καθεστώς και παράλληλα εμφανίζονταν δίκτυα πελατειακών σχέσεων μεταξύ μεσαίων στελεχών και εργαζόμενων, η προσωπική επίβλεψη απέκτησε διαστάσεις συναίνεσης και συμμόρφωσης, που σε συνδυασμό με συγκεκριμένες οργανωτικές αλλαγές υπονόμισαν την αποτελεσματικότητά της, ενώ ταυτόχρονα διευρύνθηκε η ανεξέλεγκτη δράση της. Έτσι η περίοδος της αναδιοργάνωσης χωρίς να επιχειρεί να ανασκευάσει τον προσωπικό χαρακτήρα της επίβλεψης,¹⁴⁸ αυξάνει την πυκνότητά της, της παρέχει μέσα διοίκησης μέσο της αποκέντρωσης, και επιχειρεί να την κατευθύνει σ'έναν προσανατολισμό «ανθρώπινων σχέσεων», προκειμένου να περιοριστούν οι αντιφάσεις της προηγούμενης κατάστασης.

3.3. Διαδικασίες Αξιολόγησης – Συστήματα Χρηματικής Ανταμοιβής και Πειθαρχικής Κύρωσης.

Με δεδομένες τις εξελίξεις στη διαδικασία κατεύθυνσης και στο σύστημα επίβλεψης, αναπτύχθηκαν και τα υπόλοιπα στοιχεία της δομής του ελέγχου. Οι διαδικασίες αξιολόγησης, και τα συστήματα μισθοδοσίας και πειθαρχικής κύρωσης, αποτέλεσαν διαφορετικές φάσεις-στιγμές του κύκλου ελέγχου, με καθοριστική σημασία για τη διαμόρφωση της συνολικής δομής.

¹⁴⁸ Παρά την επιθυμία της Γενικής Διεύθυνσης.

3.3.1. Το Σύστημα Αξιολόγησης.

Ήδη από την αρχή της λειτουργίας της παραγωγικής μονάδας, τα συστήματα αξιολόγησης είχαν αποτελέσει ενεργή διαδικασία διοίκησης και καθοριστικό στοιχείο διαμόρφωσης της δομής του ελέγχου της εργασίας. Ουσιαστικά ήταν διαδικασίες που είχαν συγκροτηθεί και λειτουργήσει στα πλαίσια των άλλων εργοστασίων της εταιρείας από το 1960 και είχαν μεταφερθεί αυτούσιες στην καινούργια παραγωγική μονάδα το 1976 όταν πρωτολειτούργησε. Διακρίνονταν ανάλογα το τμήμα του προσωπικού στο οποίο απευθύνονταν, σε αξιολόγηση του εργατο-υπαλληλικού προσωπικού, και σε αξιολόγηση των μεσαίων¹⁴⁹ και ανώτερων στελεχών¹⁵⁰.

Η περίοδος εκείνη (1976-1981)¹⁵¹ χαρακτηρίζονταν από ένα δεσποτικό εργοστασιακό καθεστώς αλλά και από μία διευθυντική πολιτική για τη διαμόρφωση ενός προσωπικού ελέγχου όσον αφορά τουλάχιστον τις διαδικασίες κατεύθυνσης και επίβλεψης, γεγονός που συνέβαλε μαζί με τις εξελίξεις στα πλαίσια της εταιρείας, στην συγκρότηση ενός συστήματος αξιολόγησης που δεν χαρακτηρίζονταν από τυπικές και γραφειοκρατικές διαστάσεις. Στα πλαίσια αυτού του συστήματος οι εργοδηγοί και οι προϊστάμενοι, διέκριναν τους «πολύ καλούς» και «καλούς» εργατοτεχνίτες των τμημάτων τους, στους οποίους και έδιναν κάποια ποσοστιαία αύξηση στο βασικό τους μισθό, το επονομαζόμενο στην ορολογία του εργοστασίου, «καπέλο». Οι αυξήσεις αυτές είχαν μία σημαντική και αστάθμητη διακύμανση, καθώς έχουν καταγραφεί περιπτώσεις εργατοτεχνιτών όπου το «καπέλο» του εργοδηγού δημιούργησε αυξήσεις της τάξης του 10%. Τα κριτήρια αυτής της αξιολόγησης δεν ήταν γραφειοκρατικά προσδιορισμένα ούτε η όλη διαδικασία είχε χαρακτηριστικά τυποποίησης, με αποτέλεσμα να είναι κυρίαρχη η **προσωπική κρίση** του εργοδηγού και του προϊστάμενου, στη βάση όμως κάποιων άτυπων διευθυντικών κατευθύνσεων. Έτσι είχε θεωρηθεί ότι η λειτουργική διεύθυνση έπρεπε να αξιολογεί, πριν από την παροχή μισθολογικών «καπέλων», το έργο που εκπληρεί κάθε εργατοτεχνίτης, τη συνεργασία του με την ιεραρχική δομή, το κατά πόσο είναι πρόθυμος και συγκαταβατικός και τέλος το επίπεδο των απουσιών του. Στις απαρχές μάλιστα αυτού του συστήματος είχε επιχειρηθεί να προσδιοριστεί και η κατανομή των κρίσεων στις θεσμοθετημένες κατηγορίες αξιολόγησης.

¹⁴⁹ Η διάκριση στα συστήματα αξιολόγησης ανάμεσα στα μεσαία και ανώτερα στελέχη έπαψε να υπάρχει το 1988 με την εισαγωγή μίας νέας διαδικασίας.

¹⁵⁰ Η ανάλυση μας θα εστιάσει μόνο στην αξιολόγηση του εργατο-τεχνικού προσωπικού, ωστόσο επειδή κάποιες από τις θέσεις εργασίας με τις οποίες ασχολούμαστε (πχ Πάνελ), οι φορείς τους είχαν στελεχοποιηθεί στη διάρκεια της δεκαετίας του 1980, είναι αναγκαίο να σκιαγραφήσουμε σύντομα κάποια γενικά χαρακτηριστικά και αυτού του συστήματος κυρίως για λόγους σύγκρισης. Έτσι τα στελέχη αποτελούν αντικείμενο ετήσιων τυπικών αξιολογήσεων, στη βάση γραφειοκρατικών κριτηρίων και των οποίων τα αποτελέσματα σχετίζονται με τις προαγωγές και με το θεσμό του merit στις μισθολογικές αυξήσεις και στην κατανομή του πριμ παραγωγικότητας. Η αξιολόγηση πραγματοποιείται από δύο Προϊστάμενους, μεταξύ των οποίων και ο άμεσος Προϊστάμενος του κρινόμενου, εστιάζει στο έργο που έχει εκπληρώσει, στη μέθοδο εργασίας, στα προσωπικά χαρακτηριστικά και στο επίπεδο γνώσεων του, ενώ τα αποτελέσματα της κοινοποιούνται στα στελέχη και ταυτόχρονα εξετάζεται αν τηρούνται πρότυπα κατανομής στις συνολικές αξιολογήσεις των εργοστασίων.

¹⁵¹ Όπως θα δούμε αμέσως παρακάτω, το σύστημα αξιολόγησης του εργατοτεχνικού προσωπικού έπαψε ουσιαστικά να λειτουργεί το 1981, κάτω από τη συνδικαλιστική πίεση.

Ωστόσο καθώς η εξειδίκευση και ο προσδιορισμός της συμμετοχής κάθε κριτηρίου δεν είχε τυπικά διαμορφωθεί, ενώ παράλληλα ήταν δεδομένη η απουσία της τυποποίησης των εργασιακών καθηκόντων, η αξιολόγηση όσο αφορά το έργο και τη συνεργασία ήταν δύσκολο να αντικειμενοποιηθεί και να αποκτήσει την αναγκαία νομιμοποίηση που θα την στήριζε. Επομένως το ρόλο της τελικής σύνθεσης και κρίσης τον αναλάμβανε η λειτουργική διεύθυνση, εξαιτίας της αμεσότητας της με την εργασιακή διαδικασία, μέσο του «προσωπικού ελέγχου» της αλλά και των ιδιαίτερων συμφερόντων της στα πλαίσια των σχέσεων εργασίας, γεγονός που μπορούσε να οδηγήσει σε σχετικά αυθαίρετες αξιολογήσεις με διαφορετικές σκοπιμότητες απ'αυτές που επεδίωκε η διεύθυνση. Η τάση αυτή ενισχύονταν τόσο από τη διαφοροποίηση των επί μέρους συμφερόντων της λειτουργικής¹⁵² από την ανώτερη διεύθυνση, όσο και από την απουσία ενός δομικού μηχανισμού ελέγχου των διαδικασιών της αξιολόγησης. Έτσι στη συνείδηση του προσωπικού του εργοστασίου, οι αξιολογήσεις αυτές είχαν καταγραφεί σαν τα «καπέλα του εργοδηγού», όπως τουλάχιστον παρουσιάζεται από τις παρακάτω αναφορές:

«Παλιά οι εργοδηγοί έδιναν στον, κατά την κρίση τους καλό εργαζόμενο, κάτι παραπάνω, σαν αύξηση επί του μισθού ...»¹⁵³

«Παλιότερα πέφτανε 'καπέλα' με κριτήριο τον εργοδηγό, κατά πόσο κάθεσαι υπερωρία το σημαντικότερο, κατά πόσο εξυπηρετείς την εταιρεία, οι συμπάθειες κά»¹⁵⁴

«Δεν έχω πάρει. Δεν ξέρω πώς το δίνανε αυτό το πράγμα. Όταν ο προϊστάμενος τα είχε καλά με κάποιον, το 'γλείψιμο' του προϊστάμενου, του έδινε...»¹⁵⁵

Η συγκεκριμένη επομένως διαδικασία αξιολόγησης του εργατοτεχνικού προσωπικού που τέθηκε σε εφαρμογή από τις αρχές της λειτουργίας του εργοστασίου, χαρακτηρίζονταν από την «προσωπική αξιολόγηση» της λειτουργικής διεύθυνσης στα πλαίσια χαλαρών διευθυντικών κατευθύνσεων και απέβλεπε να αναδειξεί και να ανταμείψει συγκεκριμένες ποιότητες της εργασιακής συμπεριφοράς, όπως η εργατικότητα και η συγκαταβατικότητα. Παρέχοντας στη λειτουργική διεύθυνση τη δυνατότητα μέσο συνοπτικών και επαναληπτικών διαδικασιών να ανταμείψει τη συγκαταβατικότητα και την εργατικότητα του προσωπικού της, με μία σημαντική μισθολογική αύξηση, η ανώτερη διεύθυνση θεωρούσε ότι συγκροτούσε ένα σημαντικό όργανο πειθαρχίας που μπορούσε να διαχειριστεί μόνο από τους άμεσους προϊστάμενους που είχαν την αναγκαία πληροφόρηση, ενώ ταυτόχρονα διαμόρφωνε τις συνθήκες για την ανάπτυξη ενός εργατικού ανταγωνισμού για την

¹⁵² Που προέρχεται κυρίως από την αντιφατική θέση της Λειτουργικής διεύθυνσης που βρίσκεται ανάμεσα στους άμεσους παραγωγούς και την Ανώτερη Διεύθυνση.

¹⁵³ Συνέντευξη με τον Προσωπάρχη του εργοστασίου, Καμάρι Βοιωτίας, 2 Οκτωβρίου 1991.

¹⁵⁴ Συνέντευξη με τονραδόρο του «Μηχανουργείου», Καμάρι Βοιωτίας, Οκτώβριος 1991.

¹⁵⁵ Συνέντευξη με εργάτη παραγωγής στο Μύλο του 'Ανθρακα, Καμάρι Βοιωτίας, Οκτώβριος 1991.

απόκτηση της εύνοιας του εργοδηγού. Στα πλαίσια μάλιστα των δεσποτικών χαρακτηριστικών του τότε εργοστασιακού καθεστώτος, το συγκεκριμένο μέσο πειθαρχίας είχε θεωρηθεί αναγκαίο για τον προσωπικό έλεγχο που καλούνταν να ασκήσει η λειτουργική διεύθυνση.

Η Διοίκηση¹⁵⁶ της εταιρείας και η Διεύθυνση¹⁵⁷ του εργοστασίου θεωρούσε ότι το συγκεκριμένο σύστημα παρήγαγε θετικά αποτελέσματα όσο αφορά τον έλεγχο του εργατικού δυναμικού, καθώς συγκροτούσε έναν εργατικό ανταγωνισμό και ένα πλέγμα εργατικών φιλοδοξιών, τα κίνητρα αλλά και την πειθαρχία των οποίων ένιωσαν την έλλειψή τους όταν πλέον η διαδικασία αξιολόγησης καθίσταται ανενεργή στις αρχές της δεκαετίας του 1980. Καθώς όμως «κατεβαίνουμε» τις ιεραρχικές βαθμίδες, τα μεσαία διοικητικά στελέχη του εργοστασίου, που βίωναν την καθημερινή πρακτική της λειτουργίας αυτής της διαδικασίας, αντιμετώπιζαν άμεσα τα αντιφατικά της αποτελέσματα. Έτσι εκτός από το πλέγμα εξουσίας που διαμορφώνονταν γύρω από τις αξιολογήσεις αλλά και τις δυνατότητες επιβολής της εργασιακής πειθαρχίας που τους παρέχονταν μέσα από αυτήν τη διαδικασία, τα μεσαία διοικητικά στελέχη ήταν επιφυλακτικά εξαιτίας των συγκροτημένων εργατικών πρακτικών αντίστασης που διαμορφώνονταν γύρω από αυτές τις σχέσεις, που μετέτρεπαν συχνά το «καπέλο» σε αντι-κίνητρο και σε θεμελιακό στοιχείο μίας κατάστασης αδράνειας και εργατικής παθητικότητας¹⁵⁸. Ωστόσο οι αρνητικές αυτές συνέπειες, αλλά και οι πρακτικές της λειτουργικής διεύθυνσης να συγκροτεί πελατειακές σχέσεις γύρω από αυτήν τη διαδικασία, δεν ήταν οι αποφασιστικοί λόγοι για την περιθωριοποίηση του συστήματος αξιολόγησης το 1981. Προς αυτήν την κατεύθυνση έδρασε αποφασιστικά, η συνδικαλιστική παρέμβαση που τροφοδοτήθηκε από την εργατική καχυποψία και αντίδραση για την εγκυρότητα των αξιολογήσεων, αλλά και από τις ευρύτερες εξελίξεις εκείνης της περιόδου στον συνδικαλιστικό χώρο που προωθούσαν την εξίσωση των μισθών. Η Διοίκηση της εταιρείας αντιμετωπίζοντας την πιθανότητα μίας ευρύτατης σύγκρουσης με τα συνδικαλιστικά όργανα, στα πλαίσια μάλιστα ενός αρνητικού για εκείνην κοινωνικο-οικονομικού πλαισίου, προτίμησε να μην τηρήσει μία αδιάλλακτη στάση εγκαταλείποντας τη διαδικασία αξιολόγησης του εργατο-υπαλληλικού προσωπικού μόλις το 1981. Η εργασιακή ειρήνη αλλά και η αποφυγή της σημαντικής μισθολογικής επιβάρυνσης στα πλαίσια μίας αρνητικής κοινωνικής και οικονομικής συγκυρίας, θεωρήθηκαν ευρύτερης και αποφασιστικότερης σημασίας λόγοι, από την επίτευξη του ελέγχου και της πειθαρχίας μέσα από την αξιολόγηση.

Καθώς όπως η οικονομική συγκυρία άλλαξε και το εργοστασιακό καθεστώς γίνονταν πιο ηγεμονικό, η Διοίκηση – Διεύθυνση επιχείρησε να καλύψει αυτό το κενό στον έλεγχο της εργασίας, με κάποιες αποσπασματικές ενέργειες που έδειχναν όμως τις μελλοντικές τις κατευθύνσεις. Έτσι αρχικά σε μία προσπάθεια να αντισταθμιστεί αυτή η «έλλειψη» δόθηκε έμφαση σε ατομικές κοινωνικές παροχές και σε ένα κονδύλι έκτακτων αμοιβών, τα οποία διαχειρίζονταν με διακριτική ευχέρεια, προσωπικά ο

¹⁵⁶ Συνέντευξη με το Διευθυντή Προσωπικού του εταιρικού ομίλου, Αθήνα 29 Μαΐου 1991.

¹⁵⁷ Συνέντευξη με το Διευθυντή Οικονομικών και Διοικητικών Υπηρεσιών του εργοστασίου, Καμάρι-Βοιωτίας, 2 Οκτωβρίου 1991.

¹⁵⁸ Θα αναφερθούμε αναλυτικότερα στην ενότητα για τις εργατικές πρακτικές στο χώρο της δομής του ελέγχου.

Γενικός Διευθυντής του εργοστασίου. Χαρακτηριστικές των προθέσεων της Διοίκησης είναι οι παρακάτω αναφορές:

«Για να αντισταθμιστεί αυτή η απουσία κινήτρων, υπάρχουν μία σειρά από έκτακτες παροχές που απευθύνονται σε συγκεκριμένα άτομα με τη μορφή των μπόνους. Υπάρχει ένα ποσό ανά διευθυντή για αυτές τις περιπτώσεις που διατίθεται ή γιατί πραγματοποιήθηκε ένα συγκεκριμένο έργο από μία ομάδα ή ένα άτομο, αλλά και για τη συνολική εργασιακή συμπεριφορά.»¹⁵⁹

Πιο συγκεκριμένα στη συγκεκριμένη περίπτωση υπήρχε ένα κονδύλι έκτακτων αμοιβών, που ήταν συνήθως της τάξης του 1,2 έως 1,5 εκ.δρχ ετησίως,¹⁶⁰ το οποίο παρέχονταν σε συγκεκριμένα άτομα με τη μορφή ενός εφάπαξ ποσού και όχι της αύξησης επί του μισθού.¹⁶¹ Το 1990, στο εργοστάσιο του Καμαρίου, το συγκεκριμένο κονδύλι είχε κατανεμηθεί σε 80-90 εργαζόμενους που πήραν από 5-50 χιλ.δχ., για την καλή τους απόδοση, τη συνεργάσιμη εργασιακή τους συμπεριφορά, την εκτέλεση δύσκολων εργασιών αλλά και για οικογενειακές ανάγκες όπως έξοδα ασθένειας κ.ά. Οι εισηγήσεις για την παροχή αυτής της έκτακτης αμοιβής πραγματοποιούνταν από τους άμεσους προϊσταμένους των εργαζόμενων, από τον προσωπάρχη και την κοινωνική λειτουργό του εργοστασίου, αλλά η τελική απόφαση ήταν αποκλειστικά του Γενικού Διευθυντή. Αν και με αυτές τις παροχές η Διοίκηση – Διεύθυνση επιχειρούσε να αντιμετωπίσει την απουσία κινήτρων του εργατοτεχνικού προσωπικού, μ'έναν τρόπο που θα περιορίζε τη συμμετοχή και την εξουσία του εργοδηγού μειώνοντας έτσι την αυθαίρετη δράση του και ελαχιστοποιώντας τη μισθολογική επιβάρυνση του προϋπολογισμού της, τα αποτελέσματα ήταν μάλλον αμφίβολα, αφού το περιορισμένο μέγεθος τους δεν ήταν ικανό να κινητοποιήσει και να διαμορφώσει την εργατική συμπεριφορά, με αποτέλεσμα να έχουν καταλήξει να θεωρούνται μέσα από την πρακτική τους ή αμοιβές για έκτακτες δουλειές¹⁶² ή παροχές για την αντιμετώπιση εργατικών εισοδηματικών προβλημάτων.

Παράλληλα μ'αυτό το κονδύλι έκτακτων αμοιβών η Διοίκηση-Διεύθυνση σ'έναν ανύποπτο για το συνδικάτο χρόνο (1989) επαναφέρει μονομερώς για μία φορά τα μισθολογικά «καπέλα» με βάση τις αξιολογήσεις των άμεσων προϊσταμένων και στα πλαίσια ορίων όσον αφορά τον αριθμό των εργαζόμενων κάθε βάρδιας και κάθε τμήματος στους οποίους θα παρέχονταν η έξτρα αύξηση επί του μισθού. Η αιφνιδιαστική αυτή κίνηση, πραγματοποιήθηκε σε μία χρονική περίοδο έντονης εργατικής αντίστασης-αδράνειας αλλά και στις απαρχές της οργανωτικής αναδιοργάνωσης και θεωρήθηκε από τη διεύθυνση ότι λειτούργησε σαν κίνητρο,

¹⁵⁹ Συνέντευξη με τον Προϊστάμενο (Υποδιευθυντής) της Υπηρεσίας Ανάπτυξης και Επιμόρφωσης Προσωπικού, της Διοίκησης του Ομίλου, Αθήνα 29 Μαΐου 1991.

¹⁶⁰ Για το 1990 ήταν 1.230.000 δχ.

¹⁶¹ Με τον τρόπο αυτόν ελαχιστοποιούνταν η μισθολογική επιβάρυνση.

¹⁶² Χαρακτηριστικά ο Διευθυντής Ο.Δ.Υ του εργοστασίου θεωρούσε ότι «δε λειτουργούν σαν κίνητρο οι έκτακτες αμοιβές λόγω της χαμηλής ανταμοιβής που παρέχουν, αλλά είναι ουσιαστικά μία αναγκαστική αμοιβή έκτακτων εργασιών...» (Καμάρι-Βοιωτίας, 2 Οκτωβρίου 1991.)

καθώς «όλος ο κόσμος από τότε κάτι περιμένει και κυρίως οι ‘καλοί’ που μπορεί να είναι χαμηλόμισθοι και κάποιοι ‘κακοί’ περισσότερο υψηλόμισθοι¹⁶³ ...»¹⁶⁴

3.3.2. Μισθολογικό Σύστημα.

Το μισθολογικό σύστημα αυτής της «περίπτωσης» δε χαρακτηρίζεται από κάποια οργανωμένη κλίμακα βασικών μισθών, κατά μήκος της οποίας οι εργαζόμενοι μίας «ειδικότητας» θα μπορούσαν να προσδοκούν κάποια κίνηση, ανεξάρτητα από την εξέλιξή τους στην ιεραρχική δομή ή τη θέση τους στην τεχνική ιεραρχία¹⁶⁵. Αντί αυτού είχε επιχειρηθεί να αποδοθεί στο σύστημα αξιολόγησης η κινητοποίηση των εργαζόμενων μέσα από τη διαφοροποίηση των βασικών τους μισθών, με τα όποια αποτελέσματα περιγράψαμε παραπάνω.

Έτσι όλη αυτήν την περίοδο οι βασικοί μισθοί, μέσα από το μισθολογικό σύστημα, εξαρτιόνταν από τις συλλογικές συμβάσεις κάθε ειδικότητας σε συνδυασμό με τις εργοστασιακές ετήσιες διαπραγματεύσεις, που από τις αρχές της δεκαετίας του 1980, γίνονταν στα πλαίσια της νομοθεσίας για την ΑΤΑ, ενώ στο διάστημα 1985-87 επηρεάστηκαν καθοριστικά από το κυβερνητικό σταθεροποιητικό πρόγραμμα. Τόσο η πρόθεση της Διοίκησης¹⁶⁶ να διαμορφώσει ένα ικανοποιητικό επίπεδο αποδοχών, που σχετιζόνταν με τη δημόσια εικόνα που ήθελε να παρουσιάσει ο όμιλος αλλά και με την κατάσταση στην αγορά εργασίας, όσο και η πίεση των εργοστασιακών συνδικάτων, είχαν δημιουργήσει αρχικά ένα σχετικά καλό επίπεδο μισθών, αρκετά επάνω από το επίπεδο των εθνικών συμβάσεων. Η ύφεση της τσιμεντοβιομηχανίας από τα μέσα της δεκαετίας του 1980, υπονόμευσε ωστόσο την ανταγωνιστικότητα των βασικών μισθών τουλάχιστον σε σχέση με τις μεγάλες εταιρείες του Θριάσιου Πεδίου όπου και ήταν η κυριότερη αγορά εργασίας του εργοστασίου, ένα γεγονός που το επέτρεψαν και τα υψηλά επίπεδα ανεργίας. Έτσι την περίοδο της έρευνας ο όμιλος κινούνταν στο επίπεδο¹⁶⁷ της κυβερνητικής εισοδηματικής πολιτικής¹⁶⁸, με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι και το συνδικάτο να θεωρούν τους βασικούς τους μισθούς στην καλύτερη περίπτωση μέτριους, ενώ η διεύθυνση του εργοστασίου να εκτιμά ότι

¹⁶³ Υπονοεί τις πελατειακές σχέσεις που επιτρέπουν τις αυξήσεις σε εργαζόμενους που δεν πληρούν στοιχειώδη κριτήρια απόδοσης.

¹⁶⁴ Συνέντευξη με τον Διευθυντή Ο.Δ.Υ του εργοστασίου, Καμάρι-Βοιωτίας 2 Οκτωβρίου 1991.

¹⁶⁵ Οπου αυτή υπάρχει.

¹⁶⁶ Και σ'αυτήν την «περίπτωσή» μας οι μισθολογικές διαπραγματεύσεις γίνονταν με τη Διοίκηση του Ομίλου και αφορούσαν το σύνολο των παραγωγικών μονάδων.

¹⁶⁷ Έτσι το 1991, η μισθολογική πολιτική του Ομίλου ήταν ακριβώς στα επίπεδα της κυβερνητικής εισοδηματικής πολιτικής (+14%).

¹⁶⁸ Ένας από τους λόγους που η Διοίκηση επικαλούνταν για να μη δίνει μεγαλύτερες αυξήσεις, ήταν οι δεσμεύσεις που έθετε το κράτος μέσω των εμπορικών τραπεζών για τη χρηματοδότηση των εταιρειών σε περίπτωση που υπερέβενε η μισθολογική τους πολιτική την εισοδηματική πολιτική της κυβέρνησης.

είχε χάσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα στην αγορά του Θριάσιου Πεδίου¹⁶⁹. Ταυτόχρονα κάθε προσπάθεια της Διοίκησης-Διεύθυνσης να συνδέσει τον ατομικό βασικό μισθό με την ατομική απόδοση εργασίας μέσα από τα «μισθολογικά καπέλα» ενώ λειτούργησε μέχρι το 1981, από εκεί και μετά είχε περιορισμένα αποτελέσματα για λόγους που ήδη έχουμε αναφέρει.

Παράλληλα με τους βασικούς μισθούς υπήρχε και ένα πλήθος από μισθολογικά επιδόματα, που σχετιζόνταν με την οικογενειακή κατάσταση, τις συνθήκες και τη θέση εργασίας και είτε είχαν παραχωρηθεί οικειοθελώς από την εταιρεία είτε είχαν κατακτηθεί μέσα από τις εργοστασιακές διαπραγματεύσεις. Και σ' αυτήν την περίπτωση πρόκειται για επιδόματα «σταθερού» μεγέθους στα πλαίσια μίας ετήσιας μισθοδοσίας, γεγονός που καθιστούσε το σύνολο των εργατικών αποδοχών μη-μεταβλητό, ανεξάρτητο από την εργατική απόδοση και με ελάχιστες δυνατότητες εργατικής ρύθμισης¹⁷⁰ πέρα από τις εργοστασιακές διαπραγματεύσεις.

Τα μόνα στοιχεία του μισθολογικού συστήματος που ξέφευγαν από αυτήν την κατεύθυνση, ήταν το πριμ ενσάκισης-φόρτωσης τη λειτουργία του οποίου ήδη έχουμε παρουσιάσει στα πλαίσια της ανάλυσης του ιδιαίτερου αυτού εργοστασιακού τμήματος, αλλά και το **πριμ παραγωγικότητας** στο οποίο θα επιχειρήσουμε να εστιάσουμε τώρα.

Στα πλαίσια των προσπαθειών του ΣΕΒ για να θέσει το ζήτημα της σύνδεσης αμοιβής και παραγωγικότητας, αλλά και προκειμένου να ξεπεραστούν οι περιορισμοί που είχαν τεθεί στη μισθολογική πολιτική των εταιρειών από το κυβερνητικό σταθεροποιητικό πρόγραμμα 1985-87, ήδη από το 1986 άρχισε να αναπτύσσεται μία ευρύτερη σχετική συζήτηση. Ο συγκεκριμένος Όμιλος έπαιξε αποφασιστική σημασία σ' αυτήν την εξέλιξη, τόσο μέσα από την ισχυρή του αντιπροσώπευση στο Δ.Σ του ΣΕΒ που προωθούσε¹⁷¹ τη συγκεκριμένη σύνδεση, όσο και μέσα από την πρωτοπόρα προσπάθεια του για την πρακτική εφαρμογή ενός τέτοιου πριμ παραγωγικότητας.

Έτσι το β' εξάμηνο του 1987 εφαρμόζεται ένα «πilotικό» σχήμα, το οποίο γενικεύεται και θεσμοθετείται το 1988. Η Διοίκηση της εταιρείας έχοντας ξεκινήσει ένα σχετικό διάλογο με τα συνδικάτα του Ομίλου, ο οποίοςς κωλυσιεργούσε, εισάγει μονομερώς ουσιαστικά, αλλά με την ανοχή των συνδικαλιστικών οργάνων, ένα ιδιαίτερα απλό και κατανοητό σχήμα σύνδεσης της αμοιβής με την παραγωγικότητα, το οποίο μπορούσε να υπολογιστεί εύκολα και το οποίο θεωρήθηκε ότι μπορούσε να είναι ρεαλιστικό και αποτελεσματικό.

«Το σχήμα αυτό καθορίστηκε ως συνισταμένη διαφόρων παραμέτρων και βασικών αρχών, που κρίθηκαν απαραίτητες και που στηρίζονται:

¹⁶⁹ «Το εργοστάσιο θεωρήται υψιλόμισθο, τουλάχιστον για την περιοχή, λένε από τα Κεντρικά Γραφεία στην Αθήνα. Εμείς εδώ, λέμε ότι δεν είμαστε ανταγωνιστικοί στους μισθούς στο Θριάσιο Πεδίο» (Συνέντευξη με τον Διευθυντή Ο.Δ.Υ του εργοστασίου, Καμάρι-Βοιωτίας, 2 Οκτωβρίου 1991.)

¹⁷⁰ Στην ενότητα για τις εργατικές πρακτικές θα αναφερθούμε σε κάποιες στοιχειώδεις εργατικές προσπάθειες ρύθμισης των ατομικών αποδοχών.

¹⁷¹ Χαρακτηριστική είναι η σχετική συνέντευξη του Διευθυντή Ομίλου Ανθρώπων και Δημόσιων Σχέσεων και μέλος του Δ.Σ του ΣΕΒ: «Αίτημα του ΣΕΒ είναι να συνδέσουμε την αμοιβή της εργασίας, την αύξηση των αμοιβών αν θέλετε, με την αύξηση της παραγωγικότητας. Αυτό θα ενθαρύνει τον κόσμο να δουλέψει. Θα καταλάβει γιατί δουλεύει. Τα αυτόματα συστήματα έχουν δύο σοβαρά μειονεκτήματα: πρώτον τροφοδοτούν τον πληθωρισμό και στην πραγματικότητα δεν κερδίζει ο εργαζόμενος, και δεύτερον, κάνουν τον εργαζόμενο απαθή, έναντι των οικονομικών αποτελεσμάτων» (Μεσημβρινή 9/12/86, αναδημοσιεύεται στο περιοδικό για τους εργαζόμενους της εταιρείας).

- στη συμμετοχή και των δύο μερών στα προκύπτοντα θετικά αποτελέσματα,
- στη δημιουργία κινήτρων για τους εργαζόμενους και την Εταιρεία, που οδηγούν σε συλλογική προσπάθεια,
- στην παραδοχή ότι το όφελος από την παραγωγικότητα για τους εργαζόμενους θα είναι επιπλέον οποιασδήποτε εισοδηματικής πολιτικής,
- στη δυνατότητα ευελιξίας και αναπροσαρμογής του σχήματος σε περίπτωση αδυναμίας λειτουργίας του,
- στην προοπτική δυναμικής εξέλιξης του σχήματος, ανάλογα με τις παρουσιαζόμενες συνθήκες και τους στόχους της Εταιρίας»¹⁷²

Με βάση αυτές τις αρχές καθορίστηκε ένας δείκτης παραγωγικότητας ανά εργοστάσιο, που εκφράζεται από την παραγωγή κλίνκερ ανά ανθρωποώρα εργασίας.¹⁷³ Αφού ορίστηκε μία βάση παραγωγικότητας, που προέκυψε από τα παραγωγικά αποτελέσματα των δύο προηγούμενων ετών, παρακολουθώντας η εξέλιξη του δείκτη σε σχέση με τη βάση παραγωγικότητας, ανά εξάμηνο. Από τα τυχόν θετικά αποτελέσματα αυτής της εξέλιξης, οι εργαζόμενοι έπαιρναν το 50% το οποίο διανέμονταν με βάση το μέσο όρο του ονομαστικού μισθού κάθε ομάδας ειδικότητας και με βάση την παρουσία¹⁷⁴ κάθε ατόμου το συγκεκριμένο εξάμηνο.

Στα τρία-τέσσερα χρόνια λειτουργίας αυτού του σχήματος αμοιβής της παραγωγικότητας,¹⁷⁵ η εξέλιξη ήταν τελείως ασταθής και κυμάνθηκε από σχεδόν μηδενικά επίπεδα μέχρι μία ετήσια αύξηση 10%, γεγονός που αντανακλώνταν στις μισθολογικές αποδοχές, που ήταν από μηδενικές, όπως στο β' εξάμηνο του 1991, έως το 35% του μ.ο μισθού της κάθε ειδικότητας, στο β' εξάμηνο του 1990. Έτσι παρά τα υψηλά επίπεδα παραγωγικότητας του εργοστασίου, οι περιορισμένες δυνατότητες για την υπέρβαση των προδιαγραφών λειτουργίας του εξοπλισμού, που σχεδόν είχαν επιτευχθεί την περίοδο που αποτέλεσε τη βάση της παραγωγικότητας, σε συνδυασμό με την περιορισμένη συμβολή της εργασίας στο μέγεθος της παραγωγής, αλλά και η διευρυμένη χρήση των «εσωτερικών εργολάβων» δημιουργούσαν σημαντικούς ανασταλτικούς παράγοντες για σημαντικές βελτιώσεις της παραγωγικότητας στη συγκεκριμένη παραγωγική μονάδα.¹⁷⁶

Καθώς τα χρηματικά οφέλη για την εργασία ήταν περιορισμένα και ταυτόχρονα ο χαρακτήρας αυτού του σχήματος πολύ γενικός, δεν μπόρεσε να κινητοποιήσει την εργασία και να διαμορφώσει εργασιακές συμπεριφορές προς επιδιωκόμενες κατευθύνσεις. Έτσι οι εργαζόμενοι αδιαφόρησαν για τη λειτουργία του και το θεώρησαν σαν μία έξτρα αμοιβή την οποία δεν μπορούσαν να καθορίσουν, το συνδικάτο το ανέχθηκε με τη λογική «αν θέλει να δώσει λεφτά η εταιρεία ας τα δώσει», ενώ η διεύθυνση του εργοστασίου αναγνώριζε την προβληματική του εφαρμογή στη συγκεκριμένη παραγωγική μονάδα και την ανάγκη αναθεώρησής του.

¹⁷² Συνέντευξη του Διευθυντή Προσωπικού του Ομίλου, στο περιοδικό για τους εργαζόμενους της εταιρείας (Ιούλιος-Σεπτέμβριος 1987).

¹⁷³ Περιλαμβάνονται και οι «εσωτερικοί εργολάβοι».

¹⁷⁴ Αφαιρήται η συμμετοχή κάθε απουσίας.

¹⁷⁵ Είναι ο όρος που προτιμά ο κύριος εμπνευστής αυτού του σχήματος, Διευθυντής Εργατικής Πολιτικής και Βιομηχανικών Σχέσεων του Ομίλου.

¹⁷⁶ Σε αντίθεση με το εργοστάσιο του Ομίλου στη Θεσσαλονίκη.

Η Διοίκηση του Ομίλου όμως φάνηκε να έχει διαφορετική γνώμη καθώς οι στόχοι της ήταν περισσότερο μακροπρόθεσμοι. Μέσα από αυτό το απλό και γενικό πριμ, η Διοίκηση δεν έβλεπε παρά τις απαρχές μίας σημαντικής εξέλιξης που θα διαμορφώνονταν από περισσότερο ουσιαστικά σχήματα παραγωγικότητας που θα απέβλεπαν στην αναδόμηση του συστήματος μισθοδοσίας. Ο Διευθυντής Προσωπικού του Ομίλου είναι ενδεικτικός αυτής της τάσης:

«Ο δείκτης παραγωγικότητας...είναι γενικός και αφορά το σύνολο των εργαζόμενων του εργοστασίου και της παραγωγής του. Είναι ένας τρόπος εισαγωγής και εξοικείωσης με τον όρο «παραγωγικότητα», που ξεκινάει εύκολα, απλά, κατανοητά και διάφανα. Άλλωστε αυτές οι προϋποθέσεις ήταν απαραίτητες ώστε να γίνουν αποδεκτές από τους εκπρόσωπους των εργαζομένων αλλά και τους ίδιους τους εργαζόμενους. Παράλληλα επεξεργαζόμαστε πιο ουσιαστικά σχήματα παραγωγικότητας...πιο εξειδικευμένα που θα ξεφεύγουν από το σύνολο του εργοστασίου...»¹⁷⁷

Η απώτερος στόχος της Διοίκησης ήταν η διαμόρφωση ενός περισσότερο **ευέλικτου μισθολογικού συστήματος**, στο οποίο θα περιορίζονταν η συμμετοχή των ετήσιων αυξήσεων μέσα από τις εργοστασιακές διαπραγματεύσεις και θα διευρύνονταν η συμμετοχή των παροχών που θα εξαρτώνταν από την εξέλιξη της παραγωγικότητας αλλά και των οικονομικών αποτελεσμάτων της εταιρείας. Δεν είναι άλλωστε τυχαίο ότι ήδη το 1991, η εταιρεία επιχειρεί να εισάγει, ανεπιτυχώς, και κάποιου είδους σύνδεση ανάμεσα στις αποδοχές της εργασίας και τα οικονομικά αποτελέσματα της εταιρείας. Ταυτόχρονα μ'αυτήν τη μακροχρόνια στόχευση, το πριμ παραγωγικότητας απέβλεπε να εμπεδώσει στη συνείδηση των εργαζόμενων την εξοικονόμηση εργατοωρών¹⁷⁸ και άρα να νομιμοποιήσει ή να εξασφαλίσει την εργατική ανοχή στην προσπάθεια για την αναδιοργάνωση της εργασίας.

Είναι φανερό επομένως ότι το σχήμα αυτό είχε περιορισμένες δυνατότητες για να λειτουργήσει σαν χρηματικό κίνητρο για τη διαμόρφωση εργατικών συμπεριφορών, σ'ένα ατομικό ή συλλογικό επίπεδο, αδυναμία που έγινε εντονότερη από το συγκεκριμένο τρόπο εφαρμογής σ'αυτήν την παραγωγική μονάδα, ωστόσο όμως απέβλεπε να εισάγει μία μακροχρόνια εξέλιξη αναδιάρθρωσης του μισθολογικού συστήματος σε περισσότερο ευέλικτες μορφές αλλά και να εξασφαλίσει την εργατική ανοχή απέναντι στην προσπάθεια αναδιοργάνωσης.

3.3.3. Σύστημα Πειθαρχικής Κύρωσης.

Και σ'αυτήν την «περίπτωση» το σύστημα πειθαρχικής κύρωσης επιχειρούνταν να οργανωθεί γύρω από τον **εσωτερικό κανονισμό εργασίας**. Η

¹⁷⁷ Συνέντευξη στο περιοδικό της εταιρείας για τους εργαζόμενους, Ιούλιος-Σεπτέμβριος 1987.

¹⁷⁸ Αναφέρεται σε συνέντευξή μας με το Διευθυντή Εργατικής Πολιτικής και Βιομηχανικών Σχέσεων του Ομίλου, Αθήνα 12 Ιουνίου 1991.

Διοίκηση της εταιρείας ήδη από το 1975 είχε εξασφαλίσει σχετική απόφαση της Επιθεωρήσεως Εργασίας για την κύρωση του εσωτερικού κανονισμού της εργασίας¹⁷⁹, ο οποίος επιχειρούσε να θεσμοθετήσει και να τυποποιήσει τα πειθαρχικά παραπτώματα, τις πειθαρχικές ποινές αλλά και τη διαδικασία της κύρωσης. Στα πλαίσια μίας περιόδου όπου τα ηγεμονικά στοιχεία στις σχέσεις εργασίας και στο εργοστασιακό καθεστώς δεν ήταν τα κυρίαρχα, η Διοίκηση στράφηκε προς τη διαμόρφωση λεπτομερών αρχών για το σύστημα πειθαρχικής κύρωσης, προσδοκώντας να νομιμοποιήσει την πειθαρχική της δράση.

Τα **πειθαρχικά παραπτώματα**, όπως προσδιορίστηκαν από τον εσωτερικό κανονισμό εργασίας, συγκροτήθηκαν σε τρεις μεγάλες ομοιογενείς κατηγορίες, που αφορούσαν, το **ωράριο εργασίας-απουσίες, τα καθήκοντα των εργαζόμενων και τα μέτρα ασφάλειας**. Στην πρώτη κατηγορία, επιχειρείται να προσδιοριστούν οι υποχρεώσεις του προσωπικού γύρω από την τήρηση του ωραρίου εργασίας και των απουσιών λόγω ασθένειας και να θεσμοθετηθούν τα «δικαιώματα» της Διεύθυνσης, να καθορίζει τις ώρες ενάρξεως, διακοπής και λήξεως της εργασίας, της ελεύθερης μεταβολής τους, τη δυνατότητα να παραταθεί η εργασία ανάλογα τις ανάγκες της παραγωγικής μονάδας, το «δικαίωμα» των προϊσταμένων να μη δέχονται για εργασία τους αργοπορούντες, τη ρύθμιση της αποχώρησης, αλλά και το δικαίωμα της εταιρείας να κάνει χρήση του ιατρού της, προκειμένου να διαπιστωθεί η ασθένεια των απουσιαζόντων. Στη δεύτερη κατηγορία θεσμοθετούνται οι υποχρεώσεις των εργαζόμενων για την εργασιακή τους συμπεριφορά, με κυριότερες παραγράφους, την αποδοτική και πρόθυμη εκτέλεση των εργασιακών καθηκόντων με βάση τις οδηγίες και εντολές των προϊσταμένων, την επιμέλεια και την εργατικότητα, την αποφυγή ενεργειών που συμβάλλουν στην ελαττωματική ή μειωμένη παραγωγή, την επίδειξη σεβασμού και προθυμίας ιδίως περί την εκτέλεση διδόμενων εντολών και παρεχομένων υποδείξεων,¹⁸⁰ τη διαφύλαξη των μέσων παραγωγής, την αποφυγή άσκοπων μετακινήσεων χωρίς άδεια, τη «μη εγκατάλειψη της εργασίας των αναπαυόμενοι αδικαιολογήτως εντός των χώρων εργασίας»,¹⁸¹ τη μη χρήση των εργαλείων για προσωπικούς λόγους, τη μη προτροπή ή εξαναγκασμό συναδέλφων στη μη εκτέλεση των καθηκόντων τους, τη μη κατασκευή και χρησιμοποίηση καθισμάτων πέρα από τα διαθέσιμα σε συγκεκριμένες θέσεις και την υποχρέωση να υποβάλλονται προθύμως σε σωματική έρευνα. Τέλος, όσο αφορά την κατηγορία των μέτρων ασφαλείας, επιχειρείται μέσω αυτών, να θεσμοθετηθούν εργασιακές ενέργειες σύμφωνα με τις οδηγίες συντήρησης του εξοπλισμού, να μην επεμβαίνουν επί των μηχανημάτων και εγκαταστάσεων εφόσον δεν είναι αρμόδιοι προς τούτο, να διατηρούν τον εξοπλισμό σε άριστη κατάσταση και να μην αναμειγνύονται σε εργασιακά καθήκοντα που δεν τους έχουν ανατεθεί.

Με βάση πλέον αυτών των κύριων πειθαρχικών παραπτωμάτων, διαμορφώθηκαν και οι αντίστοιχες πειθαρχικές ποινές: «Παράβασις οιασδήποτε

¹⁷⁹ Επιθεώρησις Εργασίας Αττικής και Νήσων, Αριθ. Πρωτ:911, Αθήνα 21^η Ιουλίου 1975.

¹⁸⁰ Η συγκεκριμένη υποχρέωση των εργαζόμενων, συνοδεύεται και με μία οφειλή των προϊσταμένων, «να συμπεριφέρονται προς τους υπ'αυτών εργαζόμενους **στοργικώς**, να διατυπώνουν μετά λεπτότητος, τας προς αυτούς υποδείξεις, συστάσεις και παρατηρήσεις και να κρίνουν αυτούς αμερολήπτως» (Εσωτερικός Κανονισμός Εργασίας, Άρθρον 6^ο, Παράγραφος 5^η.)

¹⁸¹ Εσωτερικός Κανονισμός Εργασίας, Άρθρον 6^ο, Παράγραφος 8^η.

διατάξεως του παρόντος Κανονισμού υπό μισθωτού τινός συνεπάγεται τας κάτωθι ποινάς, της Διευθύνσεως επιφυλασσούσης πάντοτε το δικαίωμα της καταγγελίας της εργασιακής συμβάσεως¹⁸²:

- Παρατήρησις (προφορική ή έγγραφος)
- Επίπληξις (έγγραφος)
- Πρόστιμον, ανερχόμενον μέχρι του ¼ των αποδοχών μίας ημέρας.
- Υποχρεωτική αποχή εκ της εργασίας (προσωρινή αργία) επί δέκα το πολύ ημέρας καθ'έκαστον ημερολογιακόν έτος.»¹⁸³

Ταυτόχρονα όμως, ο Εσωτερικός Κανονισμός επιχειρεί να τυποποιήσει και τα πειθαρχικά παραπτώματα που αντιστοιχούν στις παραπάνω ποινές. Έτσι η **παρατήρηση και η επίπληξη** επιβάλλονται στους εργαζόμενους που για πρώτη φορά υποπίπτουν σε μια ελαφριά παρεκκλίνουσα συμπεριφορά, όπως η αμέλεια, ραθυμία ή παράλειψη στην εκτέλεση καθηκόντων, η εγκατάλειψη θέσεως σε ώρα εργασίας, για αργοπορία προσέλευσης ή για το πρόωρο της αποχώρησης, για απλά πειθαρχικά παραπτώματα προς τους ανωτέρους και απλές παραβάσεις του Κανονισμού που δεν έχουν συνέπειες στα συμφέροντα της εταιρίας. **Πρόστιμο** επιβάλλεται για την υποτροπή παραπτώματος για το οποίο ήδη έχει επιβληθεί έγγραφη επίπληξη, για αδικαιολόγητη απουσία, για αυθάδεια προς ανώτερον και για παραβάσεις του κανονισμού που αποδεικνύουν σοβαρότερη αμέλεια. Ενώ η **προσωρινή αργία** επιβάλλεται για πειθαρχικό παράπτωμα καθ'υποτροπή, για ενέργειες εκ των οποίων επήλθε ζημιά για την εταιρεία, για κατάχρηση εξουσίας, για αποδεδειγμένη άρνηση υπηρεσίας, για αυτογνώμονα εγκατάλειψης θέσεως, για αποδοχή φιλοδογημάτων κá.

Τέλος όσο αφορά τη **διαδικασία της πειθαρχικής κύρωσης**, αυτή ξεκινά από τον εντοπισμό της παρεκκλίνουσας συμπεριφοράς και την αναφορά του άμεσου προϊστάμενου. Αφού αξιολογηθεί η αναφορά από τις Διοικητικές Υπηρεσίες του εργοστασίου, εγκαλείται ο εργαζόμενος σε απολογία εντός 48ώρου προθεσμίας, με βάση την οποία αποφασίζεται η επιβολή και το είδος της πειθαρχικής κύρωσης, ανάλογα τη σοβαρότητα του παραπτώματος.

Είναι φανερό επομένως, ότι η Διοίκηση, επιχείρησε αρχικά να συγκροτήσει ένα αυστηρό και λεπτομερές σύστημα πειθαρχικής κύρωσης, το οποίο απέβλεπε σε εργατικές συμπεριφορές που παρέκκλιναν από τη διευθυντική κατεύθυνση ή θεωρούνταν ότι αντίκεινταν στην «τάξη» και τα συμφέροντα της εταιρείας. Το σύστημα αυτό θεσμοθέτησε και τυποποίησε τα συγκεκριμένα πειθαρχικά παραπτώματα, τις αντίστοιχες πειθαρχικές ποινές αλλά και την πειθαρχική διαδικασία, με ένα γραφειοκρατικό τρόπο που σχετίζονταν με τις απαιτήσεις της Εργατικής Νομοθεσίας. Με τον τρόπο αυτόν απέβλεπε στην εξασφάλιση της **πειθαρχικής τάξης** μέσω της απειλής της πειθαρχικής ποινής και στη νομιμοποίηση της λειτουργίας του συστήματος από τους εργαζόμενους και το συνδικαλιστικό τους όργανο.

Μέχρι τις αρχές της δεκαετίας του 1980, καθώς το εργοστασιακό καθεστώς και οι σχέσεις εργασίας χαρακτηρίζονταν από δεσποτικά χαρακτηριστικά, ενώ η παρουσία του συνδικάτου ήταν υποτυπώδης, η εφαρμογή αυτού του πλαισίου πειθαρχικής τάξης

¹⁸² Παράλληλα «εάν η παράβασις συνιστά ποινικόν αδίκημα η Εταιρία είναι απολύτως ελευθέρα ν'ασκήσει και ποινικὴν δίωξιν κατά του παραβάτου, ανεξαρτήτως της επιβολῆς πειθαρχικῆς ποινῆς» (Εσωτερικός Κανονισμός Εργασίας, 'Άρθρον 10ον, Παράγραφος 4^η.)

¹⁸³ Εσωτερικός Κανονισμός Εργασίας, 'Άρθρον 10ον, Παράγραφος 1^η.

ήταν πολύ αυστηρή. Η διεύθυνση τηρούσε αμετάκλητα τους αυστηρούς περιορισμούς που είχε θέσει ο Εσωτερικός Κανονισμός Εργασίας γύρω από την εκτέλεση των εργασιακών καθηκόντων και την τήρηση του ωραρίου εργασίας, χωρίς να αναπτυχθεί ουσιαστική εργατική αντίθεση, με αποτέλεσμα να είναι πλήθος οι επιβαλλόμενες πειθαρχικές ποινές όλης της κλίμακας και το εργοστάσιο να αποκτήσει τον αρνητικό χαρακτηρισμό του «Νταχάου», στις τάξεις των εργαζόμενων. Χαρακτηριστικές αυτού του κλίματος είναι κάποιες από τις αναφορές του Γραμματέα του εργοστασιακού σωματείου:

«Στο πρώτο διάστημα, το εργοστάσιο ήταν νέο και η εταιρεία είχε την πρόθεση να κρατά τα λουριά σφιχτά, άλλωστε και οι εργαζόμενοι ήταν προσεκτικοί γιατί ήταν νέοι στην εταιρεία, συν ότι μέχρι το 1978 δεν υπήρχε συνδικαλιστική κάλυψη, έτσι οι διοικητικής φύσης επιλογές της, πέρναγαν χωρίς αντίλογο ουσιαστικά.»¹⁸⁴

Καθώς όμως το εργοστασιακό καθεστώς κάτω από την πίεση των ευρύτερων κοινωνικο-οικονομικών εξελίξεων αλλά και της συνδικαλιστικής ανάπτυξης, άρχισε να μετασχηματίζεται σε περισσότερο ηγεμονικές μορφές, το σύστημα πειθαρχικής κύρωσης άρχισε να γίνεται σχετικά ελαστικότερο, με ιδιαίτερη περίοδο ύφεσης μεταξύ 1984-88. Ήταν η περίοδο που το εργοστασιακό συνδικάτο θεώρησε βασική παράμετρο της πολιτικής του, την αναθεώρηση των εργασιακών σχέσεων και ιδιαίτερα του κανονισμού εργασίας, με αποτέλεσμα να επιχειρεί συστηματικά να τον θέσει εκτός λειτουργίας στην πράξη. Η παρέμβασή του ήταν κυρίως άτυπη και αυτό που είχε καταφέρει είναι να διαμεσολαβεί μεταξύ εργαζόμενου και διεύθυνσης, με σημαντικά όμως αποτελέσματα. Η αμφισβήτηση της λειτουργίας του συστήματος πειθαρχικής κύρωσης από το συνδικάτο, ανάγκασε τη διεύθυνση να είναι περισσότερο προσεκτική και ελαστικότερη στην εφαρμογή του εσωτερικού κανονισμού, αν και διατηρούσε πάντα το θεσμοθετημένο δικαίωμα¹⁸⁵ μίας αυστηρότερης εφαρμογής, του οποίου έκανε χρήση ανάλογα τη συγκυρία.

Στην περίοδο της αναδιοργάνωσης που ακολούθησε, η εφαρμογή του Κανονισμού Εργασίας παρέμεινε σε γενικές γραμμές ελαστική, καθώς η παρέμβαση του συνδικάτου δεν μπορούσε να αναστραφεί, παρά τις κάποιες εξάρσεις αυστηρότητας που συνόδευαν αρχικά την αλλαγή Διεύθυνσης και την κατάρρευση των προσωπικών-πελατειακών σχέσεων με τον Πρόεδρο του εργοστασιακού σωματείου. Έτσι το 1990, καταγράφηκαν 85 παρατηρήσεις, 23 έγγραφες επιπλήξεις και 4 πρόστιμα, με μία σαφή τάση ελαχιστοποίησης των βαριών ποινών (προσωρινή αργία και πρόστιμο) και μία διεύρυνση των παρατηρήσεων και άτυπων συστάσεων. Τέλος, τα πειθαρχικά παραπτώματα που συγκέντρωσαν αυτές τις ποινές αφορούσαν κυρίως παραβάσεις ωραρίου, ενώ είχαν ελαχιστοποιηθεί οι ποινές που αντιστοιχούσαν σε πειθαρχικά παραπτώματα σχετικά με τα εργασιακά καθήκοντα.

¹⁸⁴ Καμάρι-Βοιωτίας, 9 Οκτωβρίου 1991

¹⁸⁵ «Η μη αυστηρά τήρησης διατάξεως τινος του Κανονισμού υπό της Εταιρίας δεν αποτελεί κατάργησιν ή παραίτησιν εξ αυτής» (Εσωτερικός Κανονισμός Εργασίας, Άρθρον 1^{ον}, Παράγραφος 4^η.)

3.4. Συμπεράσματα: Η Δομή του Ελέγχου και οι Πρακτικές στους Χώρους Εργασίας.

Παράλληλα με τη στρατηγική τους κατεύθυνση όσον αφορά το σχεδιασμό των θέσεων εργασίας και τη σχέση απασχόλησης, αλλά και τις συγκυριακές εξελίξεις, η διοίκηση-διεύθυνση επιχείρησε να συγκροτήσει μία αντίστοιχη στρατηγική για τη δομή του ελέγχου που θα εξασφάλιζε την αρμονική τους άρθρωση και θα ανταποκρίνονταν στις απαιτήσεις των συγκυριών. Έτσι τα σχετικά διευρυμένα και αυτόνομα εργασιακά καθήκοντα που διαμορφώνονταν γύρω από την κεντρική τεχνολογία, όσο και οι «ποιότητες» της εργασίας που απαιτούνταν για τη σταθερή και αποτελεσματική λειτουργία της εργασιακής διαδικασίας, θεωρήθηκαν ότι μπορούσαν να ελεγχθούν, να συντονιστούν και να αποσπαστούν καλύτερα μέσα από μία **δομή προσωπικού ελέγχου**.

Την πρώτη περίοδο του εργοστασίου (1976-1981) η δομή του ελέγχου χαρακτηρίζονταν από μία προσωπική δεσποτική-πατερναλιστική κατεύθυνση και επίβλεψη, από ένα δίκτυο εποπτείας του οποίου η πυκνότητα μεταβάλλονταν ανάλογα την πολυπλοκότητα των εργασιακών καθηκόντων, αυξάνοντας κατακόρυφα στην περίπτωση των ανειδίκευτων εργαζόμενων και όπου η λειτουργική και μεσαία διεύθυνση είχε σημαντικές εξουσίες, αξιολόγησης, μισθολογικής ανταμοιβής και πειθαρχικής κύρωσης, προκειμένου να εξασφαλίσει τη συναίνεση και/ή τη συμμόρφωση των εργαζόμενων. Αυτή η δομή του ελέγχου επιχειρούσε να ανταποκριθεί στις αυξημένες οργανωτικές και τεχνικές ανάγκες του νέου εργοστασίου, στην πρόθεση της διοίκησης-διεύθυνσης να οργανώσει μία πρότυπη, όχι μόνο τεχνολογικά, παραγωγική μονάδα αλλά και στις διευθυντικές προθέσεις για τον έλεγχο της εργασιακής διαδικασίας και της ίδιας της εργασίας. Παρά το γεγονός ότι αυτή η στρατηγική κατεύθυνση δε θα μπορούσε να θεωρηθεί η αρμονικότερη για τις απαιτήσεις του συγκεκριμένου τεχνικού καταμερισμού της εργασίας αλλά και για την σχετική έλλειψη στις αγορές εργασίας εκείνης της περιόδου, στηρίχθηκε και από ένα δεσποτικό εργοστασιακό καθεστώς που είχε αναπτυχθεί στα πλαίσια μίας ευρύτερης κοινωνικής συγκυρίας και ενός ανύπαρκτου ή υποτυπώδους εργοστασιακού συνδικάτου.

Καθώς όμως το εργοστασιακό καθεστώς άρχισε να διαφοροποιείται κάτω από την πίεση της ανάπτυξης και ισχυροποίησης του συνδικαλισμού αλλά και της νέας κοινωνικο-οικονομικής συγκυρίας που διαμορφώνονταν τη δεκαετία του 1980, η δομή του ελέγχου εισέρχονταν σε μία φάση μετασχηματισμού. Η μεσαία και λειτουργική διεύθυνση στερήθηκε σημαντικών μέσων διοίκησης και κυριαρχίας, όπως η διαδικασία αξιολόγησης, το μισθολογικό «καπέλο» και η αυστηρή εφαρμογή του πειθαρχικού συστήματος κύρωσης, τα οποία παροπλίστηκαν από τη διοίκηση-διεύθυνση μπροστά στον κίνδυνο να προκαλέσουν μία γενικευμένη σύγκρουση, αφού αποτέλεσαν αντικείμενα εστίασης της συνδικαλιστικής παρέμβασης, αλλά και εξαιτίας κάποιων εσωτερικών τους αντιφάσεων. Παράλληλα η προσωπική κατεύθυνση και επίβλεψη άρχισε να προσεγγίζει περισσότερο συναινετικές μορφές, τόσο εξαιτίας της διευθυντικής πρόθεσης όσο και εξαιτίας της αδυναμίας της πλέον να επιβληθεί. Ωστόσο οι συναινετικές μορφές ελέγχου που κυριάρχησαν αυτήν την περίοδο είχαν άμεση σχέση με τις πελατειακές σχέσεις που αναπτύχθηκαν ανάμεσα στη λειτουργική διεύθυνση και τους εργαζόμενους, με αποτέλεσμα να διαμορφωθούν

εκτεταμένες περιοχές διαφοροποίησης συμφερόντων στα πλαίσια της διεύθυνσης, αλλά και ανεξέλεγκτης εργατικής δράσης. Οι σχέσεις αυτές σε συνδυασμό με τις εξελίξεις στο εργοστασιακό καθεστώς, οδήγησαν σε μία αδράνεια και παθητικοποίηση του εργατικού δυναμικού, που υπονόμεισε την αποτελεσματικότητα της εργασιακής διαδικασίας. «Δεν υπάρχει παρακίνηση, οι εργαζόμενοι δίνουν το ελάχιστο δυνατόν στη δουλειά τους, για να μην τους διώξουν. Η δουλειά βγαίνει εξαιτίας του πλεονάσματος στην επάνδρωση, ενώ η ποιότητα καλύπτεται από την εμπειρία της εργασίας».¹⁸⁶

Αν όμως αυτές οι αντιφάσεις της διευθυντικής πολιτικής για τη δομή του ελέγχου γίνονται ανεκτές για ένα σημαντικό χρονικό διάστημα, καθώς εξασφαλιζόνταν σε έναν ικανοποιητικό βαθμό η εργασιακή ειρήνη, ενώ οι επιπτώσεις της αδράνειας και της παθητικότητας εκτιμούνταν ότι είχαν περιορισμένες επιπτώσεις στην αύξηση της παραγωγής,¹⁸⁷ οι αλλαγές στις αγορές που δραστηριοποιούνταν οι εταιρεία και ο έντονος ανταγωνισμός που αναδεικνύονταν προς τα τέλη της δεκαετίας, έθεσαν νέα δεδομένα. Η ευρύτερη αναδιοργάνωση που προωθήθηκε, επιχείρησε εκτός των άλλων να διαμορφώσει μία πιο πεπλατυσμένη ιεραρχική δομή, περιθωριοποιώντας την άτυπη ιεραρχία των ειδικοτήτων και αυξάνοντας την επικοινωνία μεταξύ των βαθμίδων της, ενώ ταυτόχρονα η προσωπική κατεύθυνση και επίβλεψη της λειτουργικής διεύθυνσης στράφηκε προς μία στρατηγική κατεύθυνση «ανθρώπινων σχέσεων» με μία παράλληλη αύξηση της πυκνότητας της, και διεύρυνσης των εξουσιών και των μέσων διοίκησης.

Οι συγκεκριμένες διευθυντικές πολιτικές για την οργάνωση της δομής του ελέγχου, επεδίωκαν συγκεκριμένους στόχους, αλλά όπως ήταν φυσικό δεν έλεγχαν πλήρως τα αποτελέσματα τους στην εργασιακή διαδικασία, στις σχέσεις εργασίας και στο εργοστασιακό καθεστώς. Τα οργανωτικά αυτά μέτρα ανέπτυσαν αντιφάσεις σε σχέση με το πλαίσιο εφαρμογής τους, αλλά και μία δυναμική αλληλεπίδραση με μεταβλητές όπως η συνδικαλιστική παρέμβαση, οι εργατικές πρακτικές και το εργοστασιακό καθεστώς με τις περιβαλλοντολογικές συνθήκες, μέσο της οποίας διαμορφώνονταν η καθημερινή πραγματικότητα των χώρων εργασίας. Αν και η παραπάνω ανάλυση έχει επιχειρήσει να αναφερθεί σ' αυτήν τη δυναμική αλληλεπίδραση, σ' αυτό το σημείο θα εστιάσουμε στον αποφασιστικό παράγοντα, τις εργατικές πρακτικές, που συγκροτούνται γύρω από τη δομή του ελέγχου που προσπάθησε να διαμορφώσει η διεύθυνση και στις συνέπειές του στις σχέσεις εργασίας.

Έχοντας αναγνωρίσει η διεύθυνση την αναγκαιότητα της προσωπικής κατεύθυνσης του εργοδηγού αλλά και της εμπειρικής γνώσης του άμεσου παραγωγού, για τις απαιτήσεις της συγκεκριμένης εργασιακής διαδικασίας και μη έχοντας θεσμοθετήσει ένα τυπικό πλαίσιο ελέγχου, αναγκαστικά εκτίθονταν σε έναν αυξημένο κίνδυνο παραποίησης-αλλοίωσης των πολιτικών της και των οδηγιών/εντολών της. Ο κίνδυνος αυτός αυξάνονταν ακόμα παραπέρα, στα εργασιακά αυτά καθήκοντα που αντιμετώπιζαν συχνές παραγωγικές αναστατώσεις, για την υπέρβαση των οποίων ήταν αναγκαία η εμπειρική γνώση της λειτουργικής διεύθυνσης και των εργατοτεχνιτών. Η

¹⁸⁶ Συνέντευξη με τον Διευθυντή Ο.Δ.Υ του εργοστασίου, Καμάρι-Βοιωτίας 2 Οκτωβρίου 1991.

¹⁸⁷ Η διευθυντική εκτίμηση ήταν ότι οι εργαζόμενοι μπορούσαν να μεταβάλουν το μέγεθος της παραγωγής ανάλογα με την απόδοση τους, μόλις κατά 2-3%.

συγκρότηση των παραγωγικών πρακτικών στους χώρους εργασίας ήταν σχετικά ανεξέλεγκτη από την ανώτερη διεύθυνση, καθώς ενώ αντιμετώπιζε αποτελεσματικά τις παραγωγικές κρίσεις και άρα είχε την ανοχή και/ή τη συναίνεση της λειτουργικής διεύθυνσης, είχε σοβαρές λανθάνουσες συνέπειες στην αποδοτικότητα και οργανωτική λειτουργικότητα της εργασιακής διαδικασίας¹⁸⁸. Ταυτόχρονα η ανάδειξη της «τέχνης» σε αποφασιστικό παράγοντα αυτών των πρακτικών διαμόρφωσε, λιγότερο ή περισσότερο **άτυπες διοικητικές ιεραρχίες** ανάμεσα στις ειδικότητες, οι οποίες διαμεσολαβούσαν τη διευθυντική κατεύθυνση και αναμφισβήτητα την παραποιούσαν ανάλογα με τα επιμέρους συμφέροντα που αναπτύσσονταν. Έτσι κορυφαίες τεχνικές θέσεις όπως του αρχιτεχνίτη – πρακτικού μηχανικού που ασκούσαν κατεύθυνση στους εφαρμοστές της βάρδιας και ήταν υπεύθυνοι συντήρησης στα αποκεντρωμένα παραγωγικά τμήματα, καθοδηγούσαν ή ανέχονταν τη διαδεδομένη συλλογική πρακτική της μεταβίβασης ανεπιθύμητων εργασιών στην επόμενη βάρδια ή στο τμήμα των επεμβάσεων, σε πείσμα των αντίθετων διευθυντικών προσπαθειών, ή ασκούσαν γενικά διαφοροποιημένη κατεύθυνση σε σχέση μ' αυτή της λειτουργικής διεύθυνσης, που ήταν δύσκολο να αναδειχθεί πλήρως εξαιτίας των απομονωμένων χώρων που δρούσαν. Δεν είναι τυχαίο άλλωστε ότι αυτές οι άτυπες διοικητικές ιεραρχίες αποτέλεσαν αντικείμενο στο οποίο εστίασε η διευθυντική αναδιοργάνωση, στοχεύοντας σε μία πεπλατυσμένη ιεραρχία που θα περιόριζε την αλλοίωση της διευθυντικής κατεύθυνσης, αν και μέχρι την περίοδο της έρευνας είχαν διαμορφωθεί περιορισμένα αποτελέσματα εξαιτίας των νομοθετικών περιορισμών για τις τεχνικές ειδικότητες.

Παράλληλα η λειτουργική διεύθυνση αντιμετώπιζε μία σημαντική αντίφαση. Η προσωπική δομή του ελέγχου αλλά και ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας, αναδείκνυαν τη συνεργασία των εργαζόμενων σε αποφασιστικό παράγοντα για την επίτευξη των διευθυντικών στόχων. Προκειμένου η λειτουργική διεύθυνση να εξασφαλίσει αυτήν την καθημερινή συναίνεση ή συμμόρφωση των εργαζόμενων, απαιτούνταν σε κάποιο βαθμό η ικανοποίηση των εργατικών συμφερόντων, όπως αυτά αναδεικνύονταν και συγκροτούνταν μέσα από τις καθημερινές σχέσεις εργασίας. Την πρώτη περίοδο του εργοστασίου η λειτουργική διεύθυνση έκανε χρήση των πειθαρχικών και μισθολογικών μέσων που διέθετε προκειμένου να εξασφάλιζε την εργατική συμμόρφωση και άρα τη συνεργασία που απαιτούνταν για την αποτελεσματική λειτουργία της εργασιακής διαδικασίας. Καθώς όμως σταδιακά στερούνταν αυτών των μέσων, επιχείρησε να συγκροτήσει μία ποικιλία ατομικών πελατειακών σχέσεων με τους εργαζόμενους. Έτσι ανάλογα «από τις δύσκολες καταστάσεις που έχουν βγάλει τον εργοδηγό, τις λύσεις που έχουν δώσει, την εργατικότητά τους» αλλά και τις προσωπικές τους σχέσεις, οι εργαζόμενοι «ανταμείβονται» και «προωθούνται» ατομικά από τη λειτουργική διεύθυνση, με μία ποικιλία άτυπων μέσων. Καταρχήν διαμορφώνεται μία επιστατική ανοχή απέναντι στις εργατικές πρακτικές ελέγχου του εργασιακού χώρου και χρόνου, συγκάλυψης των πειθαρχικών παραπτωμάτων, προωθούνται οι ατομικές τους διεκδικήσεις, ευνοούνται στην κατανομή της εργασίας, ενώ ταυτόχρονα «προστατεύονται» από τυχόν παρεμβάσεις των άλλων διευθυντικών στρωμάτων. Ο άτυπος αυτός συμβιβασμός καταστρατηγεί τη διευθυντική κατεύθυνση και επίβλεψη και θέτει

¹⁸⁸ Τις οποίες κατά καιρούς επιχείρησε να αντιμετωπίσει η διευθυντική πολιτική, όπως ήδη έχουμε σημειώσει.

περιορισμούς στη ροή της πληροφόρησης προς τις ανώτερες ιεραρχικές βαθμίδες, προκειμένου να εξασφαλίσει την εργατική συνεργασία στην καθημερινή πρακτική των χώρων εργασίας, καθώς η δομή του ελέγχου στερούσε στη λειτουργική διεύθυνση τυπικά μέσα επιβολής-κινητοποίησης και διοίκησης του προσωπικού. Η ανώτερη διεύθυνση ήταν σε γενικές γραμμές γνώστης αυτού του συμβιβασμού, τον οποίο ανέχονταν, ωστόσο μόλις την περίοδο της αναδιοργάνωσης κινήθηκε δειλά εναντίον του και με περιορισμένα αποτελέσματα καθώς δεν μπορούσε να εξασφαλίσει στη λειτουργική διεύθυνση αποτελεσματικά οργανωτικά μέσα για την εξασφάλιση της εργατικής συνεργασίας.

Ταυτόχρονα όμως οι σχέσεις αυτές δεν υπονοούν ότι η λειτουργική διεύθυνση ήταν πλήρως ενήμερη του τι γίνονταν στους χώρους εργασίας, ούτε ότι δεν αναπτύσσονταν ξεκάθαρες πρακτικές αντίστασης, με τη διαμόρφωση νεκρών περιοχών για την εργατική εποπτεία. Έτσι στηριζόμενοι κυρίως στις αντικειμενικές δυσκολίες επίτευξης του χώρου κατά τη διάρκεια των βαρδιών, οι εργαζόμενοι συχνά ξέφευγαν από το εποπτικό βλέμμα του εργοδηγού, για μεγάλα χρονικά διαστήματα, τα οποία και αξιοποιούσαν κατά βούληση.

Ωστόσο σχέσεις άτυπες συμβιβασμού αναπτύχθηκαν και γύρω από την αξιολόγηση και τη χρηματική ανταμοιβή που ασκούσε συστηματικά η λειτουργική διεύθυνση μέχρι το 1981 και από εκεί και μετά κατά περιόδους και με διάφορους έκτακτους τρόπους, καθώς είχαν έναν προσωπικό χαρακτήρα μ'ένα χαλαρό πλαίσιο ελέγχου. Σ' αυτές τις περιπτώσεις η λειτουργική διεύθυνση είχε σαφώς μία ισχυρότερη διαπραγματευτική θέση και τη δυνατότητα να εγκαθιδρύσει έναν εργατικό ανταγωνισμό, αλλά οι προσωπικές διαστάσεις αυτών των μηχανισμών και η εργατική αντίσταση που αναπτύχθηκε, υπονόμειαν πολλές φορές τη διευθυντική στόχευση τους. Έτσι αρχικά οι μισθολογικές διαφοροποιήσεις που προκαλούσαν οι αξιολογήσεις της λειτουργικής διεύθυνσης εξασφάλιζαν την εργατική συμμόρφωση και συναίνεση μέσα από έναν ανταγωνισμό που εγκαθιδρύονταν και προωθούνταν από τους εργοδηγούς: «με τα καπέλα υπήρχε ανταγωνισμός ... έρχονταν ο εργοδηγός, για να πάρεις 'καπέλο' και να προωθηθείς, να κάνεις υπερωρίες, να κάνεις γρήγορα κά». ¹⁸⁹ Ωστόσο ο σχεδόν ανεξέλεγκτος προσωπικός χαρακτήρας αυτών των μηχανισμών επέτρεψε στη λειτουργική διεύθυνση να τους χρησιμοποιήσει για την επίτευξη διαφορετικών στόχων. Χαρακτηριστικές είναι οι αναφορές των ίδιων των εργαζόμενων:

«Όχι σωστή αξιολόγηση, δεν παίρνουν αυτό που πρέπει από κάθε εργαζόμενο, με αποτέλεσμα να σε βάζουν στο 'γύψο' μ' αυτό... δε θέλουν να γίνει σωστή αξιολόγηση, γιατί οι εργοδηγοί φέρνουν κόσμο που μπορούν να ελέγξουν, κουμπαριές, φίλιες και όχι καλοί τεχνίτες ... Τους υφιστάμενους τους τους θέλουν χαμηλά για δική τους ασφάλεια» ¹⁹⁰

¹⁸⁹ Συνέντευξη με τον ναυτικό, Καμάρι-Βοιωτίας, Οκτώβριος 1991.

¹⁹⁰ Συνέντευξη με εφαρμοστή, Καμάρι-Βοιωτίας, Οκτώβριος 1991.

«Βλέπεις άτομα που δεν έχουν βοηθήσει και παίρνουν παραπάνω και 'καπέλα'...προσωπικές σχέσεις με τους προϊστάμενους. Δε μαθαίνονται εύκολα τα 'καπέλα'»

«Η γνώμη μου είναι υπέρ του 'καπέλου' όταν γίνεται με σωστά κριτήρια...άλλοι άνθρωποι που έπρεπε δεν πήραν και άλλοι με προσωπικές σχέσεις πήραν. Είχα πάρει ένα καλό 'καπέλο' και γιατί δούλευα και γιατί ήξερα δουλειές και γιατί ένας φιλαράκος μου έδωσε κάτι παραπάνω»¹⁹¹

Είναι φανερό απ'αυτές τις περιπτώσεις ότι το χαλαρό πλαίσιο ελέγχου της προσωπικής αξιολόγησης, τροφοδότησε και επέτρεψε την ανάπτυξη δικτύων προσωπικών σχέσεων που είχαν στο κέντρο τους τη λειτουργική διεύθυνση και επεκτείνονταν πολλές φορές και έξω από το χώρο εργασίας. Η ανάπτυξη των συγκεκριμένων δικτύων υπονόμισαν την αποτελεσματικότητα αυτών των μηχανισμών καθώς τους στέρησαν τη νομιμοποιητική τους βάση στα πλαίσια των χώρων εργασίας. Ταυτόχρονα η έλλειψη νομιμοποιητικής βάσης και ενός τυπικού πλαισίου, οδήγησε σε μία διευρυμένη εργατική πρακτική αντίστασης και διεκδίκησης. Πράγματι, οι εργαζόμενοι των παραγωγικών τμημάτων όπου και τα μισθολογικά «καπέλα» ήταν σχετικά περιορισμένα, συγκροτούσαν άτυπες συλλογικές πρακτικές κοινωνικής απομόνωσης και περιθωριοποίησης, απέναντι σε συναδέλφους που θεωρούσαν ότι ευνοούνταν από αυτούς τους μηχανισμούς¹⁹² αλλά και αναδιανομής της εργασίας εις βάρος τους. Έτσι δεν ήταν λίγες οι περιπτώσεις που καταγράφηκαν, εργαζόμενων απομονωμένων από τις «κοινότητες» των συναδέλφων τους στα τμήματα και στους οποίους άτυπα μεταβιβάζονταν επιπλέον ή περισσότερο δύσκολη εργασία, σαν αντίδραση στο μισθολογικό «καπέλο» που είχαν εισπράξει, μετασχηματίζοντάς το μ'αυτόν τον τρόπο σε μία μορφή αντι-κίνητρου. Ταυτόχρονα όμως σ'άλλα τμήματα όπως των τεχνικών υπηρεσιών, όπου ο θεσμός της μισθολογικής διαφοροποίησης ήταν περισσότερο διαδεδομένος, οι εργαζόμενοι δεν ανέπτυσσαν τέτοιες μορφές αντίστασης, αλλά αντίθετα διεκδικούσαν συνήθως ατομικά το μισθολογικό καπέλο όχι μέσα από την προσαρμογή της εργασιακής τους συμπεριφοράς αλλά μέσα από μία διαδικασία απαίτησης από τη λειτουργική διεύθυνση. Έτσι στη μηχανολογική συντήρηση το 80-90% των εργατο-τεχνιτών απολάμβαναν κάποια επιπλέον μισθολογική αύξηση, όχι μόνο εξαιτίας των ιδιαίτερων εργασιών που πρόσφεραν αλλά και εξαιτίας της πίεσης που μπορούσαν να ασκήσουν στη λειτουργική διεύθυνση, προς αυτήν την κατεύθυνση, σαν μία από τις λίγες δυνατότητες που είχαν για τη ρύθμιση των αποδοχών τους.

Καθώς όμως σταδιακά στη χρήση των μισθολογικών «καπέλων» τέθηκαν σημαντικοί περιορισμοί, αλλά και το ίδιο το μισθολογικό σύστημα κινούνταν προς την εξίσωση των μισθών και το πάγωμα των διαφοροποιήσεων, κάποιες από τις

¹⁹¹ Συνέντευξη με εργάτη ενσάκισης, Καμάρι-Βοιωτίας, Οκτώβριος 1991.

¹⁹² «Υπήρχε αντίδραση από τους άλλους (για το καπέλο), από τη μία μεριά δεν είναι καλό αλλά πώς να αναγκάσεις έναν που δε δουλεύει να δουλέψει...Αν το πάρουν χαμπάρι, θα στο κοπανάνε, θα σε δουλεύουν, θα σε τυρανάνε» (Συνέντευξη με εργάτη ενσάκισης, Καμάρι-Βοιωτίας, Οκτώβριος 1991)

εργατικές πρακτικές επιχείρησαν να οργανώσουν προς όφελος των εργαζόμενων τις ελάχιστες εκείνες διαστάσεις του που μπορούσαν να μεταβάλουν τις εργατικές αποδοχές. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, οι υπερωρίες, αποτέλεσαν το κεντρικό αντικείμενο αυτών των πρακτικών, καθώς η δημιουργία τους, η διανομή τους και ο χρόνος εκτέλεσης τους, ρυθμίζονταν από τις σχέσεις λειτουργικής διεύθυνσης και εργατοτεχνιτών. Η λειτουργική διεύθυνση συνήθως πιεζόμενη για την ολοκλήρωση συγκεκριμένων έργων, επεδίωκε την εξασφάλιση μίας έξτρα εργατικής προσπάθειας που πολλές φορές οδηγούσε σε συμπλήρωση δωδεκαώρων εργασίας, ή που απαιτούσε έναν σημαντικό βαθμό επικινδυνότητας και δυσκολίας, κάνοντας χρήση των υπερωριών σαν άτυπου μηχανισμού αμοιβής και κινητοποίησης. Έτσι κατά καιρούς εικονικές υπερωρίες καταγράφονταν, υπερωρίες χωρίς ιδιαίτερο αντικείμενο διανέμονταν, αλλά ακόμα και μία ανοχή απέναντι στην εργατική πρακτική μετακίνησης των σοβαρών επισκευών στη διάρκεια του σαββατο-κύριακου, για την εξασφάλιση μεγαλύτερων αμοιβών, παρατηρήθηκε. Η συστηματική υπέρβαση των υπερωριών οδήγησε για ένα σημαντικό διάστημα σε μία επιβάρυνση της μισθοδοσίας, με αποτέλεσμα την ριζική μείωση τους, μέσω της εισόδου των εσωτερικών εργολάβων που είχαν πολύ χαμηλότερο κόστος εργασίας για την εταιρεία. Είναι χαρακτηριστικό μάλιστα ότι η δραματική μείωση των υπερωριών τα τελευταία χρόνια που είχε αποτελέσει το τελευταίο εργατικό τρόπο ρύθμισης των αποδοχών, οδήγησε ένα τμήμα των εργαζόμενων σε αναζήτηση δεύτερης εργασίας.

Τέλος γύρω από το σύστημα πειθαρχικής κύρωσης και κυρίως την περίοδο της έντονης αμφισβήτησής του, η λειτουργική διεύθυνση παρουσίασε μία αυτόβουλη ανοχή σε εργατικά πειθαρχικά παραπτώματα, που κυρίως σχετιζόνταν με την τήρηση του ωραρίου και την εκτέλεση των εργασιακών καθηκόντων, προκειμένου να εξασφαλίσει τη νομιμοποίηση της εξουσία της αλλά και την τόσο αναγκαία εργατική συνεργασία. Έτσι καταγράφηκαν περιπτώσεις τεχνιτών με ιδιαίτερα υψηλό απουσιασμό εξαιτίας της δεύτερης απασχόλησής τους, αλλά και γενικά μη συγκαταβατική συμπεριφορά, εναντίον των οποίων δεν είχε στραφεί εξαιτίας του υψηλού τεχνικού τους επιπέδου, που τους είχε καταστήσει αναγκαίους. Ταυτόχρονα παρατηρήθηκαν και συλλογικές πρακτικές παραβατικότητας που οδήγησαν σε κοινωνική απομόνωση εργαζόμενους που δεν τις ακολούθησαν, και κυρίως σχετιζόνταν με την τήρηση των «μέτρων ασφαλείας».¹⁹³

Συνοψίζοντας επομένως, στη βάση των αντιφάσεων των διευθυντικών πολιτικών, των περιορισμών της συνδικαλιστικής παρέμβασης και της δυναμικής που διαμόρφωναν το εργοστασιακό καθεστώς και η ευρύτερη συγκυρία, αναπτύσσονταν και συγκροτούνταν ένα πλέγμα άτυπων πρακτικών στους χώρους εργασίας, το οποίο παρήγαγε και ρύθμιζε, τη σύγκρουση, τη συναίνεση και τη συμμόρφωση στις καθημερινές σχέσεις εργασίας. Η λειτουργική διεύθυνση και οι εργαζόμενοι, στη βάση των αντιφατικών τους θέσεων, εμπλέκονταν και διαμόρφωναν αυτό το δίκτυο σχέσεων εργασίας, με μία ποικιλία τρόπων, παράγοντας σε τελική ανάλυση την υλική πραγματικότητα των καθημερινών σχέσεων εργασίας.

¹⁹³ Έχει καταγραφεί περίπτωση εργαζόμενου στην ενσάκιση, που του σπάσανε το κράνος που φορούσε συστηματικά, για να μην αποτελεί σημείο αναφοράς και παραδειγματισμού από τη διεύθυνση και αναγκαστούν να το φορούν και αυτοί.

4. Η ΣΧΕΣΗ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ.

Η τρίτη κατηγορία στην οποία διακρίθηκε η εργασιακή διαδικασία, για τις ανάγκες αυτής της έρευνας, παράλληλα με τον τεχνικό καταμερισμό της εργασίας και τη δομή του ελέγχου, ήταν η **σχέση απασχόλησης**. Αυτή η ενότητα θα αναφερθεί στις σχέσεις εργασίας που εμπλέκονται τα εργασιακά υποκείμενα όσον αφορά τις εξωτερικές και εσωτερικές αγορές εργασίας και ιδιαίτερα στις **διαδικασίες πρόσληψης, εσωτερικής εκπαίδευσης, ιεραρχικών προαγωγών και διαχωρισμού**, που αντανακλούν την εξέλιξη των εργαζόμενων στα πλαίσια των οργανώσεων. Η σημασία αυτών των σχέσεων είναι αποφασιστικής σημασίας για την **εξάρτηση** και τη **δέσμευση** της εργασίας μέσα από τους οργανωτικούς μηχανισμούς και γ'αυτό ανέκαθεν αποτελούσε βασικό χώρο δραστηριοποίησης των εργασιακών υποκειμένων.

4.1. Η Διαδικασία της Πρόσληψης.

Σε αντίθεση με την πρώτη μας περίπτωση, το σύστημα πρόσληψης σε αυτήν την παραγωγική μονάδα, δε φαίνεται να έχει την ίδια κεντρικότητα. Τόσο εξαιτίας της φύσης της εργασιακής διαδικασίας, η οποία καταστύωσε χαλαρή τη σχέση απασχόλησης και παραγωγής, όσο και εξαιτίας της πολιτικής της εταιρείας για την μείωση του προσωπικού και την είσοδο των «εσωτερικών εργολάβων», διαμορφώθηκε μία δραστική μείωση των προσλήψεων όλη τη διάρκεια της δεκαετίας του 1980, περιορίζοντας τη σημασία αυτού του συστήματος στα πλαίσια των ευρύτερων διευθυντικών δραστηριοτήτων. Έτσι από τους εργαζόμενους που επάνδρωναν το εργοστάσιο την περίοδο της έρευνας, το 80% είχαν προσληφθεί μέχρι το 1979 όταν πρωτολειτούργησε και ο δεύτερος περιστροφικός κλίβανος, από τους υπόλοιπους το 80% είχε προσληφθεί μέχρι το 1984 και μόλις 14 εργαζόμενοι που εργάζονταν την περίοδο της έρευνας είχαν προσληφθεί την περίοδο 1985-1991. Αν υπολογίσουμε και τις διαγραφές εργαζόμενων που προσλήφθηκαν αυτές τις χρονικές περιόδους, έχουμε μία συνολική εικόνα ιδιαίτερα κατατοπιστική, καθώς το 81,5% των προσλήψεων του εργοστασίου¹⁹⁴ πραγματοποιήθηκαν μέχρι το 1979, το 16% το χρονικό διάστημα 1980-1984 και μόλις το 2,5% από το 1985-1991. Σε απόλυτους αριθμούς αυτό σημαίνει ότι την περίοδο 1974-1979 όπου κτίστηκε και πρωτολειτούργησε το εργοστάσιο, κατά μέσο όρο προσλαμβάνονταν 100 εργαζόμενοι ετησίως, την περίοδο 1980-1984 οι ετήσιες προσλήψεις κατά μέσο όρο ήταν περίπου 22 εργαζόμενοι, για να περιοριστούν μόλις στους δύο (2) εργαζόμενους ετησίως την περίοδο 1985-1991 όταν άρχισε με μεγαλύτερη ένταση να εφαρμόζεται το πρόγραμμα για τη μείωση της μόνιμης απασχόλησης.

Τα δεδομένα αυτά κάνουν σαφές, ότι ενώ αρχικά υπήρχε μία πολύ σημαντική ροή εργατικού δυναμικού από τις αγορές εργασίας, προκειμένου να επανδρωθεί η παραγωγική μονάδα, ήδη από τις αρχές της δεκαετίας του 1980 αρχίζει μία δραματική μείωση των προσλήψεων στα πλαίσια της προσπάθειας της εταιρείας να μειώσει το μόνιμο προσωπικό της. Το σύστημα πρόσληψης που λειτούργησε σ'αυτήν την παραγωγική μονάδα εισήχθη από τις πρακτικές που είχε αναπτύξει η εταιρεία στα άλλα της εργοστάσια στα πλαίσια μίας περιόδου στενότητας στην αγορά εργασίας, και επιχείρησε να διαχειριστεί αυτήν την αυξημένη ροή των πρώτων χρόνων

¹⁹⁴ Τα στοιχεία αυτά προκύπτουν από το συσχετισμό των μηχανογραφικών καταστάσεων του Γραφείου Προσωπικού, για τους εργαζόμενους και τους διαγραφέντες από τη δύναμη του εργοστασίου (Καμάρι-Βοιωτίας, 30 Ιουλίου 1991).

εγκαθίδρυσης, ενώ το αντικείμενό του αφορούσε αποκλειστικά τους εργατοτεχνίτες, καθώς τα στελέχη από εργοδηγό και πάνω προσλαμβάνονταν μέσα από διαδικασίες των Κεντρικών Γραφείων του Ομίλου.

Η θέση της παραγωγικής μονάδας, στην τοπική και περιφερειακή αγορά εργασίας, διαμορφώνονταν ηγεμονική εξ'αρχής, τόσο εξαιτίας του μεγέθους του προσωπικού που (θα) απασχολούσε, όσο και διότι στηρίζονταν στην πολύ καλή δημόσια εικόνα που είχε συγκροτήσει η εταιρεία στις συγκεκριμένες αγορές, μέσο του πρώτου της εργοστασίου στην Ελευσίνα. Έτσι παρά τη στενότητα στις αγορές εργασίας εκείνης της περιόδου, το συγκεκριμένο εργοστάσιο δεν παρουσίασε σε γενικές γραμμές σημαντικά προβλήματα έλλειψης εργατικού δυναμικού καθώς η προσέλευση των εργαζόμενων ήταν ικανοποιητική για τη δεδομένη συγκυρία, ενώ η όποια περιστασιακή έλλειψη εμφανίστηκε, κυρίως σε θέσεις ανειδίκευτων εργατών, αντιμετωπίστηκε από την παρθένα αλλά «προβληματική» αγορά των Δερβονοχωριών. Σταδιακά άρχισε επομένως να διαμορφώνεται μία βάση δεδομένων των υποψήφιων εργαζόμενων, η οποία διευρύνθηκε σημαντικά την περίοδο που αντιστράφηκε η συγκυρία στις αγορές εργασίας, με αποτέλεσμα να αποκτήσει ένα μέγεθος χιλιάδων αιτήσεων¹⁹⁵, που είχαν κατανεμηθεί κατά ειδικότητα. Η προσέλευση των εργαζόμενων ήταν αυτόβουλη και δε στηρίζονταν σε κάποιο οργανωμένο σύστημα στρατολόγησης, καθώς η διεύθυνση ποτέ δε χρησιμοποίησε «αγγελίες» μέσο του τύπου, αλλά προτίμησε να διαδίδει τις αναγγελίες προσλήψεων μέσα από το δίκτυο των προσωπικών σχέσεων των εργαζόμενων της, καθώς έτσι θεωρούσε ότι μπορούσε να εξασφαλίσει ένα περισσότερο εγγυημένο και εξαρτόμενο εργατικό δυναμικό. Επομένως αφού είχαν διαπιστωθεί από τη διεύθυνση οι ανάγκες για νέο προσωπικό, εισηγούνταν στο Διευθυντή Εκμεταλλεύσεων στα Κεντρικά Γραφεία του Ομίλου για την εξασφάλιση έγκρισης. Αφού εξασφαλιζόνταν η κεντρική έγκριση για τις προσλήψεις, οι Διοικητικές Υπηρεσίες του εργοστασίου προσέφευγαν στη βάση με τις αιτήσεις των υποψηφίων ενώ ταυτόχρονα διαδίδονταν μέσω των προσωπικών σχέσεων των εργαζόμενων η αναγγελία των νέων προσλήψεων, με αποτέλεσμα να συσσωρευτούν καινούργιες αιτήσεις που συνήθως συνοδεύονταν και από διαφόρων ειδών συστάσεων.

Στη βάση των αναγκαιοτήτων του παραγωγικού συστήματος και του σχεδιασμού των θέσεων εργασίας, αλλά και των απαιτήσεων των στρατηγικών ελέγχου της εργασίας, η διεύθυνση επιχείρησε να ρυθμίσει τη διαδικασία πρόσληψης με τη διαμόρφωση ενός συνόλου τυπικών αρχικά κριτηρίων που θα αξιολογούσαν την κάθε υποψηφιότητα. Έτσι μέσα από την πληροφόρηση που συλλέγονταν από τις συμπληρωμένες αιτήσεις των υποψηφίων, αναζητούνταν αρχικά κατά πόσο εκπληρώνονται τα εξής κριτήρια:

- **Ατομικά-Οικογενειακά Χαρακτηριστικά.**

1. **Ηλικία:** Όχι μεγαλύτερη 40-45 ετών και οπωσδήποτε η ολοκλήρωση της στρατιωτικής θητείας.¹⁹⁶
2. **Εκπαίδευση:** Απαιτούνταν διπλώματα από το Υπουργείο Βιομηχανίας, για την άσκηση συγκεκριμένων τεχνικών ειδικοτήτων, σύμφωνα με τις διατάξεις της Εργατικής Νομοθεσίας. Ενώ δεν υπήρχε κανένας περιορισμός όσον αφορά το επίπεδο της γενικής εκπαίδευσης, για τις θέσεις των εργατοτεχνιτών.

¹⁹⁵ Το ακριβές μέγεθος δεν είχε προσδιοριστεί από το Γραφείο Προσωπικού.

¹⁹⁶ Η διεύθυνση δεν είχε διαμορφώσει κανένα τυπικό κριτήριο πρόσληψης που να αφορούσε την οικογενειακή κατάσταση του υποψηφίου.

3. **Τόπος Προέλευσης-Κατοικίας:** Υπήρχε μία ασθενής προτίμηση σε εργαζόμενους που έμεναν σε κοντινές αποστάσεις, χωρίς να παίζει αποφασιστικό ρόλο.
- **Εργασιακά Στοιχεία.**
 1. **Προϋπηρεσία:** Θεωρείται απαραίτητη για το σύνολο των θέσεων εργασίας, αλλά απαιτείται με ιδιαίτερη έμφαση στις τεχνικές ειδικότητες. Ωστόσο τα έτη προϋπηρεσίας δεν κρίνεται σκόπιμο να είναι ιδιαίτερα πολλά, για λόγους μισθολογικής επιβάρυνσης της εταιρείας, αλλά τόσα όσο να δηλώνουν με ασφάλεια ότι ο υποψήφιος γνωρίζει καλά το αντικείμενο της εργασίας του και έχει μία αξιόλογη εμπειρία σ' αυτό.
 2. **Ιστορικό απασχόλησης με σταθερότητα:** Με δεδομένη την προτίμηση της διεύθυνσης σε εργαζόμενους μ' ένα ιστορικό βιομηχανικής απασχόλησης, κρίθηκε αναγκαίο να τεθεί και το κριτήριο της σχετικής σταθερότητας που παρουσιάζει ο υποψήφιος στην απασχόληση του, με σαφείς οδηγίες να αποφεύγονται όσοι έχουν επιδείξει μία αξιοσημείωτη κινητικότητα.
 3. **Προαιρετικά εργασιακά χαρακτηριστικά:** Αξιολογούνταν ιδιαίτερα θετικά η ικανότητα και εμπειρία των υποψηφίων στην εκτέλεση διαφορετικών αλλά σχετικών ειδικοτήτων, μ' αυτών που προκηρύσσονταν.
 - **Λοιπά.**
 1. **Ποινικό Μητρώο:** Όλοι οι εργαζόμενοι απαραίτητα προσκομίζουν απόκομμα Ποινικού Μητρώου.¹⁹⁷

Τα καταρχήν αυτά κριτήρια επιλογής, απέβλεπαν να προκρίνουν και κατά επέκταση να δημιουργήσουν ένα «νομιμόφρων» εργατικό δυναμικό από την ευρύτερη περιοχή του Θριάσιου Πεδίου, με μία ηλικία που να μην είναι αντι-παραγωγική αλλά που να έχει επιτρέψει τη συγκρότηση μιας σημαντικής εμπειρίας στη βιομηχανική απασχόληση, με πιστοποιημένες τεχνικές γνώσεις ενός επιπέδου που να μπορούσε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες του παραγωγικού συστήματος και των ευρύτερων θέσεων της ειδικότητας. Με δεδομένο ότι η έμφαση ήταν στην εργασιακή γνώση και εμπειρία και αφού δεν είχαν τεθεί χαμηλά όρια ηλικίας, ήταν φυσικό οι υποψήφιοι εργαζόμενοι να χαρακτηρίζονται από ένα σχετικά υψηλό μέσο όρο ηλικίας και ένα σημαντικό ιστορικό απασχόλησης που αντανάκλασε την αυξημένη εργατική κινητικότητα εκείνης της περιόδου. Προκειμένου να αντιμετωπιστεί η κινητικότητα της εργασίας, η διεύθυνση αναζήτησε απλά εργαζόμενους με τις απαιτούμενες εργασιακές γνώσεις και εμπειρίες αλλά με μία σχετική σταθερότητα στο ιστορικό απασχόλησης τους, πιστεύοντας ότι αυτό το χαρακτηριστικό τους θα επέτρεπε την ευκολότερη δέσμευσή τους στην εταιρεία.

Αφού εκπληρώνονταν αυτές οι προϋποθέσεις, κάποιες ειδικότητες (τορναδόροι, εφαρμοστές κá) αναγκάζονταν να παρουσιάσουν «**δείγμα εργασίας**» όπου πλέον η λειτουργική διεύθυνση έλεγχε την αποτελεσματικότητα του υποψήφιου στην εκτέλεση ενός συνήθους εργασιακού καθήκοντος, προκειμένου να εξασφαλιστεί ότι οι γνώσεις και η εμπειρία του επαρκούσαν για τις συγκεκριμένες απαιτήσεις των θέσεων.

Από εκεί και μετά πλέον¹⁹⁸, οι υποψήφιοι εισέρχονταν στο τελικό στάδιο της διαδικασίας της πρόσληψης, που αφορούσε τις συνεντεύξεις με τον Προσωπάρχη, τον

¹⁹⁷ Δεν έχει καταγραφεί κανένα κριτήριο πρόσληψης που να σχετίζονταν με την εισοδηματική και οικονομική κατάσταση του υποψήφιου εργαζόμενου.

¹⁹⁸ Στις συνεντεύξεις με τη Διεύθυνση της παραγωγικής μονάδας, δεν προέκυψαν στοιχεία μίας συστηματικής πολιτικής διερεύνησης της εργασιακής και έξω-εργασιακής συμπεριφοράς του

Προϊστάμενο του Τμήματος της προκηρυσσόμενης θέσης και το Διευθυντή του εργοστασίου που θα είχε και την τελική απόφαση. Στις συνεντεύξεις για το επίπεδο των εργατοτεχνιτών¹⁹⁹, δεν είχαν θεσμοθετηθεί κάποια τυπικά τεστ, αλλά αντίθετα η όλη αξιολόγηση στηριζόταν στην προσωπική κρίση των αξιολογητών μέσα από τη συζήτηση που οργάνωναν. Έτσι πέρα από την ανάδειξη του γνωστικού και εμπειρικού επιπέδου του υποψηφίου, επιχειρούνταν μέσω της συνέντευξης η διερεύνηση γενικών στάσεων και χαρακτηριστικών της προσωπικότητας που θεωρούνταν ότι σχετίζονταν με μία συγκαταβατική εργασιακή συμπεριφορά.

Σ' αυτό το σημείο θεωρητικά τελείωνε η διαδικασία της πρόσληψης, η οποία είχε στηριχθεί σε κάποια τυπικά κριτήρια επιλογής αλλά και στην προσωπική αξιολόγηση της διεύθυνσης μέσα από τις συνεντεύξεις. Ωστόσο ήδη εξαρχής και παράλληλα μ' αυτήν τη διαδικασία, λειτουργούσε ένα σύνολο άτυπων σχέσεων, που δρούσαν αποφασιστικά στην τελική επιλογή. Εξαιτίας του ανταγωνισμού των υποψηφίων, συνήθως κινητοποιούνταν οι προσωπικές και πολιτικές σχέσεις τους προκειμένου να εξασφαλίσουν κάποια άτυπη σύσταση. Η διεύθυνση του εργοστασίου φάνηκε να στηρίζει τη διαδικασία των άτυπων συστάσεων που προέρχονταν από τα πλαίσια των εργαζόμενων και στελεχών του Ομίλου, σαν έναν μηχανισμό «εγγύησης» και εξάρτησης του υποψηφίου,²⁰⁰ ενώ αντίθετα βρίσκονταν σε μία αντιφατική θέση όσον αφορά τις συστάσεις που προέρχονταν από πολιτικά και δημόσια πρόσωπα. Πράγματι, η διεύθυνση ήταν συγκρατημένη απέναντι σε τέτοιου είδους άτυπες παρεμβάσεις από το πολιτικό σύστημα, καθώς θεωρούσε ότι δεν εξασφάλιζαν τις καλύτερες επιλογές, με βάση τους στόχους της διαδικασίας της πρόσληψης, αλλά ταυτόχρονα ήταν γνωστό ότι η ικανοποίηση τους συνέβαλαν στη θετική δημόσια εικόνα του Ομίλου, στη διαμόρφωση της οποίας αφιερώνονταν σημαντικοί πόροι και ενέργεια, αλλά και στην κρατική επιρροή σε παράγοντες που επηρέαζαν την κερδοφορία της εταιρείας. Έτσι οι άτυπες συστάσεις αποτέλεσαν οργανικό στοιχείο της διαδικασίας της πρόσληψης και αποφασιστικό παράγοντα επιλογής των υποψηφίων.

Η γενική αυτή διαδικασία πρόσληψης που σκιαγραφήσαμε παραπάνω, αν και δε διαφοροποιήθηκε, όσο αφορά τη δομή της, σ' όλη τη διάρκεια της λειτουργίας του εργοστασίου, φάνηκε να επηρεάζεται η λειτουργία της κάτω από την πίεση εξωγενών παραγόντων που σχετίζονταν κυρίως με την εξωτερική αγορά εργασίας. Έτσι την πρώτη περίοδο του εργοστασίου, όταν η αγορά εργασίας χαρακτηριζόταν από μία στενότητα, αλλά και η διεύθυνση αναζητούσε άμεσα μεγάλους αριθμούς εργαζόμενων, προκειμένου να επανδρώσει την παραγωγική μονάδα που διερευνούνταν συνεχώς, τα τυπικά κριτήρια ερμηνεύτηκαν με μία ελαστικότητα ενώ οι άτυπες σχέσεις που συγκροτούνταν γύρω από τις συστάσεις, περιθωριοποιήθηκαν. Πράγματι, πολλά από τα τυπικά κριτήρια που αφορούσαν τα όρια ηλικίας, τη βιομηχανική εμπειρία και προϋπηρεσία αλλά και τη σταθερότητα στο ιστορικό της απασχόλησης, καταστρατηγήθηκαν τα πρώτα χρόνια κάτω από την πίεση της στενότητας της αγοράς αλλά και τις άμεσες και πιεστικές ανάγκες του εργοστασίου. Χαρακτηριστικότερο παράδειγμα της ελαστικότητας που παρουσίασαν οι τυπικές

υποψήφιου. Αντίθετα όμως στα Κεντρικά Γραφεία του Ομίλου, καταγράφηκε το ενδιαφέρον των εκεί μηχανισμών για τις κοινωνικο-πολιτικές δραστηριότητες των υποψηφίων (στελεχών) αλλά και τη συνεννόηση με άλλες εταιρείες για τη διερεύνηση της προηγούμενης εργασιακής τους συμπεριφοράς.

¹⁹⁹ Αντίθετα τέτοιου είδους τεστ, ήταν κοινά για προσλήψεις υπαλλήλων γραφείου και μεσαίων στελεχών, συμπεριλαμβανομένων και των θέσεων του Πάνελ.

²⁰⁰ Τον οποίο θα αναλύσουμε στην ενότητα για τις εργατικές πρακτικές στα πλαίσια της σχέσης απασχόλησης.

προϋποθέσεις της διαδικασίας της πρόσληψης, ήταν οι περιπτώσεις των γεωργών που προσλήφθηκαν από τις γειτονικές κοινότητες. Οι κοινότητες αυτές πριν την ίδρυση του εργοστασίου ήταν τελείως απομονωμένες και αποκομμένες από την πρόσβαση στη βιομηχανική αγορά εργασίας καθώς στερούνταν της στοιχειώδους υποδομής για την πρόσβαση στο Θριάσιο Πεδίο. Η ίδρυση του εργοστασίου στην περιοχή των φτωχών αυτών κοινοτήτων, ήταν η πρώτη τους στενή επαφή με τη βιομηχανία, που οδήγησε ένα μέρος του πληθυσμού τους στη βιομηχανική απασχόληση. Για λόγους που σχετίζονταν με τη στενότητα στην αγορά εργασίας των εργατών αλλά και με την πολιτική του Ομίλου για τη μείωση των αντιδράσεων των κοινοτήτων για την εγκατάσταση και λειτουργία της παραγωγικής μονάδας, η διεύθυνση προχώρησε αρχικά κυρίως στην πρόσληψη περίπου πενήντα (50) κατοίκων απ'αυτές τις κοινότητες, παρακάμπτοντας τις τυπικές προϋποθέσεις της διαδικασίας της πρόσληψης, καθώς ήταν εργαζόμενοι μεγάλης ηλικίας²⁰¹ και χωρίς καμία βιομηχανική εμπειρία και γνώση. Αξίζει τέλος να σημειώσουμε ότι σ'αυτήν την περίπτωση η διεύθυνση ακολούθησε μία πολιτική στρατολόγησης εργατών από αυτές τις κοινότητες που έθετε σ'ένα κεντρικό διαμεσολαβητικό, εγγυητικό και ελεγκτικό ρόλο τις τοπικές αστυνομικές αρχές.

Ταυτόχρονα όμως με την ελαστικότητα στη διαδικασία της πρόσληψης, την πρώτη περίοδο καταγράφηκε και μία χαλαρή χρήση των προσωπικών και πολιτικών σχέσεων που σκόπευαν να εξασφαλίσουν μία άτυπη σύσταση. Στα πλαίσια της στενότητας της αγοράς εργασίας, οι υποψήφιοι εργαζόμενοι δεν προσέφευγαν με υψηλή συχνότητα σε τέτοιου είδους πρακτικές που θα τους δημιουργούσαν σχέσεις εξάρτησης και υποχρέωσης, καθώς ήταν σχετικά εύκολο να βρουν απασχόληση ενώ δεν πρέπει να αγνοούμε ότι οι περισσότεροι υποψήφιοι ήδη ήταν απασχολούμενοι που απλώς έψαχναν καλύτερες συνθήκες εργασίας ή καλύτερη αμοιβή. Είναι φανερό επομένως ότι καθώς ο ανταγωνισμός των εργαζόμενων ήταν περιορισμένος, ελαχιστοποιούνταν η προσφυγή των υποψηφίων σε τέτοιου είδους προσωπικές και πολιτικές σχέσεις προκειμένου να αποφύγουν την εξάρτηση και την υποχρέωση που είχαν σαν επακόλουθο. Επομένως ένα πολύ μεγάλο μέρος των συνολικών προσλήψεων πραγματοποιήθηκε σ'ένα καθεστώς χαλαρής λειτουργίας της διαδικασίας πρόσληψης και περιορισμένης χρήσης των πελατειακών σχέσεων, με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι αυτοί να εισέλθουν στην εργασιακή διαδικασία με περιορισμένες δεσμεύσεις, αλλά και να επιτραπεί η απασχόληση σε εργαζόμενους που χαρακτηρίζονταν από στοιχεία που η διαδικασία της πρόσληψης είχε αναγάγει σε επιβλαβή για τη λειτουργία της οργάνωσης, όπως για παράδειγμα η μεγάλη ηλικία, η περιορισμένη εμπειρία και η αστάθεια στην απασχόληση.

Από τις αρχές τις δεκαετίας του 1980 όμως, καθώς η ανεργία άρχισε να αυξάνεται σταδιακά αλλά και οι προσλήψεις στη συγκεκριμένη μονάδα να περιορίζονται δραστικά, η διαδικασία της πρόσληψης έδινε μεγαλύτερη έμφαση στην τήρηση των τυπικών προϋποθέσεων αλλά και στην εξασφάλιση ενός εγγυημένου προσωπικού μέσα από το δίκτυο των προσωπικών-πελατειακών σχέσεων. Η Διεύθυνση αντιμετώπιζοντας σταδιακά τις αντιφάσεις των πρακτικών της προηγούμενης περιόδου και αφού πλέον η κατάσταση στην αγορά έχει αλλάξει ριζικά, ενώ οι ανάγκες για προσλήψεις δεν είναι πλέον μαζικές, στράφηκε σε μία αυστηρότερη τήρηση των τυπικών προϋποθέσεων προκειμένου να ελέγξει τις όποιες ροές εργατικού δυναμικού διαμορφώνονταν. Ταυτόχρονα όμως, καθώς ο εργατικός ανταγωνισμός αυξάνονταν σταθερά, οι εργαζόμενοι στράφηκαν συστηματικά πλέον σε δίκτυα προσωπικών και πελατειακών σχέσεων προκειμένου να εξασφαλίσουν

²⁰¹ Σε κάποιες περιπτώσεις ξεπερνούσαν και την ηλικία των 50 ετών.

άτυπες συστάσεις για πρόσληψη. Προς αυτήν την κατεύθυνση συνέβαλε και η κατάργηση το 1981, του διευθυντικού περιορισμού που υπήρχε για τη μη πρόσληψη συγγενών στην ίδια παραγωγική μονάδα. Έτσι όλη αυτήν την περίοδο και με σταθερά αυξανόμενους ρυθμούς, οι προσωπικές και πελατειακές σχέσεις αποτέλεσαν αποφασιστικό παράγοντα στη διαδικασία της πρόσληψης, καθώς στηρίχθηκαν από τη διεύθυνση σαν αποτελεσματικός μηχανισμός ελέγχου της εργασίας. Παράλληλα επομένως με μία κίνηση αυστηρότερης τήρησης των τυπικών κριτηρίων καταγράφηκε και μια σταδιακή διεύρυνση των προσωπικών-πελατειακών σχέσεων, που άμεσα σχετίστηκε με την κατάσταση στην αγορά εργασίας και τις αντιφάσεις των πρακτικών της προηγούμενης περιόδου.

Τέλος, την περίοδο της αναδιοργάνωσης, όταν επιχειρούνταν μία γενική κατάλυση των πελατειακών σχέσεων, η διεύθυνση και η διοίκηση δε φάνηκε να την απασχολεί η συγκρότηση ενός περισσότερο τυπικού συστήματος παρά τις όποιες δυσλειτουργίες είχαν δημιουργήσει οι προηγούμενες πρακτικές, κυρίως με την αυθαίρετη δράση των προσωπικών δικτύων, καθώς η ελαχιστοποίηση των προσλήψεων δε διαμόρφωναν τα αναγκαία κίνητρα για μία νέα κατεύθυνση των διευθυντικών δραστηριοτήτων στη διαδικασία της πρόσληψης.

4.2. Η Διαδικασία της Εκπαίδευσης.

Η διαδικασία της εσωτερικής εκπαίδευσης-επιμόρφωσης του προσωπικού, είναι ένας από τους σημαντικούς διευθυντικούς μηχανισμούς «ανάπτυξης» και ελέγχου της εργασίας, που χρησιμοποιούνται στα πλαίσια κάθε οργάνωσης, αλλά ταυτόχρονα και απαραίτητο στοιχείο για την οργανωτική εξέλιξη του εργαζόμενου. Ωστόσο το ειδικό οργανωτικό βάρος αυτής της διαδικασίας εξαρτάται άμεσα από τη διευθυντική στρατηγική κατεύθυνση ως προς τη δομή του ελέγχου και τη σχέση απασχόλησης αλλά και από την αντίστοιχη πολιτική που έχει αναπτυχθεί γύρω από τον τεχνικό καταμερισμό της εργασίας.

Ο νέο-προσλαμβανόμενος εργαζόμενος, στα πλαίσια αυτής της παραγωγικής μονάδας, εισέρχεται στην οργανωτική δομή έχοντας – με βάση τους διευθυντικούς στόχους της διαδικασίας πρόσληψης – ένα σημαντικό τεχνικό και/ή εμπειρικό επίπεδο όσο αφορά τις γνώσεις και τις δεξιότητες που απαιτούνται, ενώ ταυτόχρονα ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας, έχει στηριχθεί στην εργατική γνώση και εμπειρία σαν αναγκαία διάσταση για την αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία της εργασιακής διαδικασίας. Τα δεδομένα αυτά, υπό συνήθεις συνθήκες μετρίαζαν τη σημασία του διευθυντικού ρόλου ως προς τη μεταβίβαση εργασιακών γνώσεων και δεξιοτήτων, η οποία όμως σχετικά διευρύνονταν σε περιόδους τεχνολογικής και οργανωτικής αλλαγής.

Έτσι την πρώτη περίοδο του εργοστασίου, όταν η έμφαση ήταν στην επάνδρωση και λειτουργία του εξοπλισμού, στην εξοικείωση με τις ιδιαιτερότητες του αλλά και στην υπέρβαση των τεχνικών δυσκολιών, και όλα αυτά στα πλαίσια ενός δεσποτικού εργοστασιακού καθεστώτος, η τότε διεύθυνση δε στράφηκε με ιδιαίτερη έμφαση στη διαδικασία της εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού. Αντίθετα η στόχευση ήταν η επίτευξη των επιπέδων παραγωγής που αντιστοιχούσαν στην παραγωγική δυναμικότητα του εξοπλισμού και όχι στην ανάπτυξη του παράγοντα της εργασίας που έτσι και αλλιώς θεωρούνταν ότι είχε και αντικειμενικά περιορισμένη συμβολή στη συγκεκριμένη εργασιακή διαδικασία.

Την περίοδο εκείνη, οι ανειδίκευτοι εργαζόμενοι μετά την πρόσληψή τους, κατανέμονταν στις θέσεις εργασίας για τις οποίες προορίζονταν, όπου κυρίως η λειτουργική διεύθυνση αναλάμβανε σε ένα πρακτικό επίπεδο on the job training, να μεταβιβάσει τις συγκεκριμένες απλές γνώσεις και δεξιότητες που απαιτούσαν τα εργασιακά καθήκοντα. Επάνω στη θέση εργασίας και για ένα πολύ σύντομο χρονικό διάστημα, μερικών ημερών, ο νέο-προσλαμβανόμενος «μυείται» στα συνήθη εργασιακά καθήκοντα, στον εθιμικό τρόπο εργασίας και στα πρότυπα ασφάλειας. Αυτή η διαδικασία «επιμόρφωσης» δε στηρίζεται σε γραφειοκρατικά πρότυπα, αλλά χαρακτηρίζεται από τις προσωπικές διαστάσεις της γνώσης, της τεχνικής κατάρτισης και μεταβίβασης της λειτουργικής Διεύθυνσης, είναι πολύ μικρής διάρκειας και επιτρέπει στον εργαζόμενο να επανδρώσει τη θέση εργασίας με ένα ελάχιστο επίπεδο αναγκαίων γνώσεων. Κατόπιν, ο εργαζόμενος καλείται να αναπτύξει μόνος του τις αναγκαίες δεξιότητες μέσα από την εμπειρική του επαφή με τον παραγωγικό εξοπλισμό και τις απαιτήσεις του.

Οι μόνες περιπτώσεις που η διεύθυνση αναλάμβανε εκ νέου κάποια εκπαιδευτική δράση για αυτήν την κατηγορία εργαζόμενων, σχετίζονταν με την τεχνολογική αλλαγή. Έτσι η είσοδος νέου παραγωγικού εξοπλισμού συνδέονταν συνήθως με μία στοιχειώδη «εκπαιδευτική» περίοδο παρόμοιων χαρακτηριστικών με εκπαιδευτές τη λειτουργική διεύθυνση ή στελέχη του «τεχνολογικού οίκου», η οποία πάλι περιοριζόταν στα συνήθη εργασιακά καθήκοντα ενώ πολλές φορές αγνοούσε τις ιδιαίτερες απαιτήσεις της συγκεκριμένης εργασιακής διαδικασίας. Για άλλη μία φορά επομένως, ο εργαζόμενος θα έπρεπε να αναπτύξει και να εξειδικεύσει το βασικό και απλό επίπεδο γνώσεων το οποίο του μεταβιβάζονταν, μέσα από την εμπειρία του προκειμένου να αντεπεξέλθει αποτελεσματικά και «αποδοτικά» με τις ιδιαίτερες παραγωγικές συνθήκες της θέσης του και της συγκεκριμένης εργασιακής διαδικασίας.

Όσον αφορά την ειδικευμένη εργασία, κατείχε ήδη ένα γενικό επίπεδο τεχνικής κατάρτισης που της εξασφάλιζε συνήθως την επάρκεια για να αντεπεξέλθει σε ένα μεγάλο εύρος σχετικών εργασιών, χωρίς να απαιτείται η εγκαθίδρυση εκπαιδευτικών διαδικασιών. Και σ' αυτήν την περίπτωση οι εργαζόμενοι με την πάροδο του χρόνου, ανέπτυσαν και προσάρμοζαν μόνοι τους, τις γενικές και εμπειρικές τους γνώσεις και δεξιότητες, στις απαιτήσεις του συγκεκριμένου εξοπλισμού και της οργάνωσης του παραγωγικού συστήματος. Οι μόνες περιπτώσεις όπου η ειδικευμένη εργασία εντάσσονταν σε κάποιες στοιχειώδεις τυπικές εκπαιδευτικές διαδικασίες, ήταν πάλι στις περιπτώσεις τεχνολογικών αλλαγών και αφορούσαν γενικές αρχές συντήρησης του νέου εξοπλισμού. Παράλληλα όμως, στα πλαίσια των τεχνικών ιεραρχιών που συγκροτούνταν από τις ειδικότητες της συντήρησης, αναπτύσσονταν άτυπες μορφές τεχνικής εκπαίδευσης με τη μορφή της «μαθητείας», όπου οι βοηθοί των τεχνιτών αλλά και οι χαμηλού κύρους ειδικότητες, επεδίωκαν να εξασφαλίσουν από την καθημερινή πρακτική των εργαστηρίων, την αναγκαία τεχνική κατάρτιση που θα τους επέτρεπε να προσδοκούν μία τυπική ή άτυπη αναβάθμιση της θέσης τους στα πλαίσια της οργάνωσης και της πρακτικής της μηχανολογικής συντήρησης.

Είναι φανερό επομένως, ότι την πρώτη περίοδο λειτουργίας του εργοστασίου, η εκπαιδευτική διαδικασία ήταν περιορισμένη και δεν αποτελούσε βασική προτεραιότητα της Διοίκησης της εταιρείας αλλά και της Διεύθυνσης της παραγωγικής μονάδας. Τα βασικά της χαρακτηριστικά ήταν η έλλειψη οποιασδήποτε τυποποίησης και συστηματικοποίησης στη μεταβίβαση γνώσεων και δεξιοτήτων, ο κεντρικός ρόλος της λειτουργικής διεύθυνσης σ' αυτήν τη διαδικασία αλλά και η διατήρηση άτυπων μορφών εσωτερικής «μαθητείας» στα πλαίσια της «τέχνης». Η διαδικασία της εκπαίδευσης πραγματοποιούνταν πάντα επάνω στη θέση εργασίας και

εστίαζε κυρίως στη μεταβίβαση αρχικά ενός αναγκαίου επιπέδου γνώσεων για την επάνδρωση και εκτέλεση συγκεκριμένων εργασιακών καθηκόντων, για τους ανειδίκευτους εργαζόμενους, και σε μία στοιχειώδη επανεκπαίδευση στις περιπτώσεις τεχνολογικών αλλαγών. Επομένως σ'όλες τις εκδοχές της, εκτός από τη μαθητεία, ήταν χρονικά πολύ περιορισμένες διαδικασίες, με αποτέλεσμα να επαφίεται στον εργαζόμενο η ανάπτυξη και η προσαρμογή των βασικών τεχνικών γνώσεων και δεξιοτήτων, μέσα από τη μακροχρόνια σχέση του με τον παραγωγικό εξοπλισμό και την οργάνωση του παραγωγικού συστήματος.

Η μόνη περίπτωση, όπου αυτά τα βασικά χαρακτηριστικά της διαδικασίας της εκπαίδευσης, διαφοροποιούνται ριζικά, είναι οι θέσεις εργασίας στον Κεντρικό Πίνακα Ελέγχου και Χειρισμού. Καθώς ήταν θέσεις με ιδιαίτερη κρισιμότητα για τη λειτουργία της εργασιακής διαδικασίας, που πρώτη φορά επανδρώνονταν στα πλαίσια του Ομίλου, και που αφορούσαν ειδικότητες που δεν ήταν διαθέσιμες στην αγορά εργασίας, η εταιρεία αναγκάστηκε να συγκροτήσει μία συστηματική διαδικασία εκπαίδευσης για να μεταβιβάσει τις τόσο εξειδικευμένες αυτές γνώσεις και να συγκροτήσει μία εργασιακή δύναμη κατάλληλη γι'αυτές τις κρίσιμες θέσεις εργασίας. Έτσι αφού προσλήφθηκαν εργαζόμενοι μ'ένα υψηλό γενικό επίπεδο ηλεκτρονικών γνώσεων²⁰² επιχειρήθηκε να αποκτήσουν μία εμπειρία στη συγκεκριμένη εργασιακή διαδικασία, με μία καταρχήν μαθητεία δύο μηνών σ'άλλο εργοστάσιο του Ομίλου, 4-5 μηνών στο συγκεκριμένο εξοπλισμό πριν λειτουργήσει το εργοστάσιο με εντατική εκμάθηση των οδηγιών του κατασκευαστή ενώ τέλος μαζί με ειδικούς του κατασκευαστικού «οίκου» για δύο μήνες λειτούργησαν πειραματικά τον παραγωγικό εξοπλισμό στις ιδιαίτερες συνθήκες αυτής της εργασιακής διαδικασίας. Εκεί πλέον όπου οι τεχνικές γνώσεις και δεξιότητες δεν ήταν διαθέσιμες στην αγορά εξαιτίας της υψηλής εξειδίκευσής τους και η κρισιμότητά τους ήταν ιδιαίτερα υψηλή, η εταιρεία εγκαθίδρυσε αρχικά μία συστηματική διαδικασία εκπαίδευσης με μεγάλο κόστος, διαμορφώνοντας την κατάλληλη εργασιακή δύναμη.

Από τις αρχές όμως της δεκαετίας του 1980, η Εταιρεία αρχίζει να αναπτύσσει μία συστηματική εκπαιδευτική πολιτική, η οποία αξιοποιώντας τα Ευρωπαϊκά Επιδοτούμενα Προγράμματα Εκπαίδευσης αποκτά μία σημαντική οργάνωση και ανάπτυξη, θέτοντας ένα νέο πλαίσιο στην εκπαιδευτική διαδικασία. Οι γενικές της αρχές όπως αυτές αποκρυσταλλώθηκαν στο Περίγραμμα της Κοινωνικής Πολιτικής της Εταιρείας (1980) είναι οι ακόλουθες:

- «Η Εταιρεία οφείλει, για να φέρει σε πέρας την αποστολή της, να διαθέτει προσωπικό με ικανότητες και με γνώσεις προσαρμοσμένες στις σύγχρονες απαιτήσεις.
- Ο κάθε εργαζόμενος οφείλει, στον τομέα της εργασίας του, να συνειδητοποιεί τις δυνατότητές του, να τις αναπτύξει και να τις αξιοποιεί ευσυνείδητα για να φέρει σε πέρας το έργο που του έχει ανατεθεί και να διευκολύνει έτσι την προαγωγή του.
- Απαραίτητη για την επίτευξη αυτών είναι η **επιμόρφωση**».²⁰³

Η οργάνωση της εκπαιδευτικής δραστηριότητάς της επιχειρήθηκε να είναι κατά κύριο λόγο αποκεντρωτική, αποδίδοντας στη Διοίκηση ένα ρόλο κατευθυντικό και συντονιστικό. Έτσι η πολιτική της εταιρείας σε θέματα εκπαίδευσης

²⁰² Κυρίως απόφοιτοι Τ.Ε.Ι.

²⁰³ Αναφέρεται στην έκδοση της Διεύθυνσης ΔΠΔΥ/ΥΑΕΠ του Ομίλου, «Μία Δεκαετία Εκπαιδευτική Δραστηριότητα 1981-1989», Αθήνα 1989.

προσδιορίζεται από τη Διεύθυνση Προσωπικού και Διοικητικών Υπηρεσιών²⁰⁴ του Ομίλου, ενώ η Υπηρεσία Ανάπτυξης και Εκπαίδευσης Προσωπικού αξιολογεί τις απαιτήσεις και τις ανάγκες για εκπαίδευση, κατευθύνει τον προγραμματισμό της και εισηγείται πλαίσια προγραμμάτων στις επιτροπές εκπαίδευσης των παραγωγικών μονάδων. Οι επιτροπές αυτές προεδρεύονται από τους Διευθυντές που είναι και οι κύριοι υπεύθυνοι²⁰⁵ και έχουν μέλη τους Προϊστάμενους των Υπηρεσιών και τον Υπεύθυνο Εκπαίδευσης, με κύριο έργο τον καθορισμό της εκπαιδευτικής δραστηριότητας του εργοστασίου, την παρακολούθηση, το συντονισμό της και την εισήγηση προτάσεων στις Κεντρικές Διευθύνσεις. Οι εκπαιδευτές είναι κατά κανόνα στελέχη του ομίλου που έχουν επιμορφωθεί για τέτοιου είδους καθήκοντα, οι μέθοδοι εκπαίδευσης που ακολουθούνται είναι κυρίως η «ενεργητική διδασκαλία» σε μικρές ομάδες εργαζόμενων, ενώ παράλληλα εκδόθηκαν μία σειρά από εκπαιδευτικά βοηθήματα.

Στα πλαίσια αυτής της εκπαιδευτικής πολιτικής και της οργανωτικής δομής της εκπαιδευτικής δραστηριότητας που θεσμοθετήθηκε από την Κεντρική Διοίκηση του ομίλου, η διεύθυνση του εργοστασίου επιχείρησε να την αξιοποιήσει για να καλύψει τις ιδιαίτερες ανάγκες της, όπως αυτές αναδεικνύονταν από το μετασχηματισμό του εργοστασιακού καθεστώτος και της διευθυντικής στρατηγικής αλλά και τις απαιτήσεις της Διοίκησης του ομίλου.

Έτσι το 1982 εγκαθιδρύεται η νέα εκπαιδευτική διαδικασία, εστιάζοντας καταρχήν στη διοικητική και λειτουργική επιμόρφωση των μεσαίων διοικητικών στελεχών (μηχανικών και εργοδηγών) σ'ένα πρόγραμμα²⁰⁶ διάρκειας 220 ωρών στο οποίο συμμετείχαν 24 στελέχη της λειτουργικής διεύθυνσης. Τα αντικείμενα αφορούσαν τη γενική επιμόρφωση γύρω από τη διδασκαλία στη θέση εργασίας, τις συνθήκες εργασίας, την παραγωγικότητα, τις ανθρώπινες σχέσεις, την ιστορική εξέλιξη της εταιρείας και την οικονομικο-κοινωνική της δραστηριότητα.

Το 1983, η εκπαιδευτική διαδικασία εστιάζει στην επιμόρφωση του εργατοτεχνικού²⁰⁷ προσωπικού παραγωγής (60 εργαζόμενοι) όπου μ'ένα πρόγραμμα 100 ωρών επιχειρήθηκε να μεταφερθούν γενικές βασικές γνώσεις γύρω από την τεχνολογία και παραγωγή τσιμέντου, γενική επιμόρφωση για τις ανθρώπινες σχέσεις και την εξέλιξη της εταιρείας και γενικές γνώσεις ειδίκευσης.²⁰⁸

Το 1984 όπου κορυφώνεται η εκπαιδευτική δραστηριότητα (98 εργαζόμενοι), η έμφαση είναι στην «τεχνική επιμόρφωση» του προσωπικού συντήρησης ενώ συνεχίζονται και κάποια θέματα εξειδίκευσης του προσωπικού παραγωγής. Οι εργαζόμενοι της μηχανολογικής και ηλεκτρολογικής συντήρησης επιμορφώθηκαν σε θέματα βασικής εκπαίδευσης αλλά και σε γενικά θέματα ειδικότητας όπως το μηχανολογικό σχέδιο, οι συγκολλήσεις, υδραυλικά κυκλώματα και αυτοματισμοί, ελασματοουργεία-σωληνουργεία, βιομηχανική ηλεκτρολογία και ηλεκτρολογικό

²⁰⁴ Σε συνεργασία μ'έναν εξωτερικό συνεργάτη, ειδικευμένο σε θέματα βιομηχανικής εκπαίδευσης.

²⁰⁵ Στο έργο αυτό συνεπικουρείται από τον Υπεύθυνο Εκπαίδευσης της Μονάδας.

²⁰⁶ Το πρόγραμμα αυτό, όπως και όλα όσα θα αναφέρουμε, επιδοτήθηκαν από το Κοινωνικό Ταμείο της Ευρωπαϊκής Κοινότητας και τον ΟΑΕΔ σε ποσοστό 66,67%.

²⁰⁷ Παράλληλα πραγματοποιούνταν και επιμορφωτικά προγράμματα Ανώτερων Διοικητικών και Τεχνικών στελεχών, τα οποία δε θα μας απασχολήσουν.

²⁰⁸ Θεωρητικές γνώσεις παραγωγικής διαδικασίας τσιμέντου, εκπαίδευση επί της παραγωγικής διαδικασίας, ειδικά θέματα, χημεία τσιμέντου, ποιότητα τσιμέντου, αξιοποίηση διαθέσιμου εξοπλισμού και ανάλυση της εργασίας, συμπληρωματικές θεωρητικές και πρακτικές γνώσεις, λύσεις προβλημάτων.

σχέδιο. Το 1985 ολοκληρώθηκε (68 εργαζόμενοι) στη προγραμματισθείσα φάση η διοικητική επιμόρφωση των στελεχών αλλά και η βασική εκπαίδευση και η εκπαίδευση ειδικότητας των υπόλοιπων τεχνιτών, στην ύλη που ήδη έχουμε αναφέρει. Ενώ τέλος από το 1986 και μετά τα εκπαιδευτικά προγράμματα γίνονται λιγότερο μαζικά καθώς εξειδικεύονται σε ζητήματα πληροφορικής και νέων τεχνολογιών, αφορώντας ένα πολύ περιορισμένο τμήμα των εργατοτεχνιτών του εργοστασίου.

Είναι φανερό επομένως ότι η διεύθυνση του εργοστασίου αξιοποιώντας και παρακινούμενη από, την αναπτυσσόμενη κεντρική πολιτική εκπαίδευσης του ομίλου, προσπάθησε αρχικά να εισάγει νέες μεθόδους διοίκησης με έμφαση στις ανθρώπινες σχέσεις, για τα μεσαία της στελέχη, και συγκρότησε μαζικές εκπαιδευτικές διαδικασίες παροχής γενικών βασικών γνώσεων και γενικών γνώσεων ειδικότητας. Κατόπιν στράφηκε σε περισσότερο εξειδικευμένα προγράμματα, όπως εξειδικευμένης και προληπτικής συντήρησης, νέων τεχνολογιών και πληροφορικής σε μία προσπάθεια συστηματικής συγκρότησης της εκπαιδευτικής διαδικασίας που αφορούσε την τεχνολογική αλλαγή, ενώ την περίοδο της αναδιοργάνωσης εστίασε στην εξασφάλιση των αναγκαίων γνώσεων για τη διαμόρφωση μίας ευέλικτης εργατικής δύναμης, συγκροτώντας κάποιες διπλό-ειδικότητες και στη βελτίωση των ανθρώπινων σχέσεων, της επικοινωνίας και της εργατικής συμπεριφοράς. Ταυτόχρονα αυτήν την περίοδο καταλύθηκαν ουσιαστικά οι άτυπες διαδικασίες «μαθητείας» και ο κυρίαρχος ρόλος της «τέχνης» σ' αυτές, καθώς το σύνολο των βοηθών αποκτούν το στάτους του τεχνίτη, χωρίς να αναπληρωθούν οι θέσεις τους, ενώ τον κυρίαρχο εκπαιδευτικό ρόλο τον αναλαμβάνει πλέον η διεύθυνση. Σε αρμονία με τη διευθυντική πολιτική υπονόμησης των τεχνικών ιεραρχιών και ευελιξίας του εργατικού δυναμικού, η εκπαιδευτική διαδικασία επιχειρεί να εξασφαλίσει το τεχνικό υπόστρωμα των γνώσεων που θα επέτρεπαν την πολύ-ειδίκευση. Έτσι είναι χαρακτηριστικό ότι στα εκπαιδευτικά προγράμματα συμμετείχε το σύνολο της κάθε ειδικότητας μαζί μ' ένα επιπλέον αριθμό επιλεγόμενων από τη λειτουργική διεύθυνση εργαζόμενων που μελλοντικά θα μπορούσαν ανάλογα τις παραγωγικές ανάγκες να επανδρώνουν ένα σύνολο παραγωγικών θέσεων.

Εκτός όμως από τη μεταβίβαση γενικών ή περισσότερο εξειδικευμένων τεχνικών γνώσεων, η εκπαιδευτική διαδικασία που αφορούσε το εργατοτεχνικό προσωπικό του εργοστασίου στράφηκε και στη βελτίωση της εργατικής συμπεριφοράς, καθήκον που θεωρήθηκε από τη διεύθυνση το σημαντικότερο ζήτημα της παραγωγικής μονάδας, την περίοδο της έρευνας. Ενδεικτικές της σκοπιμότητας της εκπαιδευτικής δραστηριότητας είναι οι αναφορές της τυποποιημένης κεντρικής εκπαιδευτικής πολιτικής:

«Η εξέλιξη της τεχνολογίας και οι μεγάλες οικονομικές και κοινωνικές αλλαγές που συντελούνται, επιβάλλουν την προσαρμογή του εν ενεργεία ανθρώπινου δυναμικού στις τρέχουσες αυτές απαιτήσεις... Θα πρέπει εδώ να λάβουμε υπόψη μας και μία άλλη παράμετρο που επιδρά δραστικά. Το μεγαλύτερο ποσοστό του βιομηχανικού εργατικού δυναμικού προέρχεται από τον αγροτικό τομέα. Έτσι ο νέος εργαζόμενος δε στερείται μόνο παιδείας και τεχνικής εκπαίδευσης, αλλά δεν έχει και καμία παράδοση βιομηχανικής ζωής από το οικογενειακό του περιβάλλον και τον περίγυρό του. **Για να προσαρμοστούν οι άνθρωποι αυτοί και να αποδώσουν στην εργασία τους δεν υπάρχει άλλος τρόπος από το**

να αναλάβουν οι φορείς που θα τους απασχολήσουν την αναπλήρωση όσων τους λείπουν σε γνώσεις και συμπεριφορά.»²⁰⁹

Έτσι μέσα από τη λειτουργία των ομάδων επιμόρφωσης, επιχειρήθηκε συν των άλλων, να δομηθεί μία «κοινή γλώσσα συνεννόησης», μέσο της οποίας θα αναπτύσσονταν μία κοινή ιδεολογία, θα βελτιώνονταν η επικοινωνία, θα προάγονταν πρότυπα συμπεριφοράς και θα περιορίζονταν οι συγκρούσεις στα πλαίσια του εργοστασίου.

Η αποτελεσματικότητα αυτού του μηχανισμού δεν είναι εύκολο να εκτιμηθεί μεμονωμένα, ωστόσο θα μπορούσαμε να υποστηρίξουμε ότι τα μαζικά εκπαιδευτικά προγράμματα βασικής εκπαίδευσης και ειδικότητας των εργατοτεχνιτών ήταν γενικά, προσφέροντας γνώσεις που ήδη ήταν γνωστές ή είχαν περιορισμένη χρησιμότητα για τη συγκεκριμένη πρακτική της εργασίας, ενώ αντίθετα τα εξειδικευμένα προγράμματα πρόσφεραν περισσότερες τεχνικές γνώσεις στα πλαίσια των τεχνολογικών αλλαγών. Εκεί όμως όπου η δραστηριοποίηση αυτών των προγραμμάτων ήταν περισσότερο έντονη ήταν όσο αφορά τη διαμόρφωση «προτύπων» εργασιακής συμπεριφοράς. Έχοντας αντιμετωπίσει την περίοδο αυτή τις σημαντικές αντιφάσεις των διευθυντικών πολιτικών ως προς την εργασία, η διεύθυνση επιχειρήσει να χρησιμοποιήσει τα εκπαιδευτικά προγράμματα προκειμένου να αμβλύνει τις επιπτώσεις τους. Ωστόσο αν και καταγράφηκε κατά τη διεύθυνση κάποια βελτίωση στην εργασιακή συμπεριφορά, αυτή ήταν μακριά ακόμα από τους επιδιωκόμενους στόχους. Ενδεικτικές αυτής της εξέλιξης είναι οι αναφορές του Διευθυντή Ο.Δ.Υ του εργοστασίου:

«Η εκπαίδευση έχει προσφέρει αύξηση γνώσεων και βελτίωση των ανθρώπινων σχέσεων που είναι και το σημαντικότερο ζήτημα στο εργοστάσιο. Ωστόσο, η βελτίωση αυτή δεν είναι τόση όσο θα θέλαμε να προσφέρει, γιατί οι καταβολές των εργατών στο Καμάρι ήταν κακές για να μπορέσουν να αλλάξουν ριζικά. Δηλαδή προσλήφθηκαν εργαζόμενοι που είχαν διαμορφώσει εργασιακό χαρακτήρα και αγρότες που θεωρούσαν το εργοστάσιο τόπο εξοχής...δημιουργήθηκαν κλίκες, είχαν μία απόδοση την ελάχιστη δυνατή, αποκλείονταν οι ίδιοι, συζητούσαν αρβανίτικα για να μην τους καταλαβαίνουν, μ'αποτέλεσμα να διαμορφωθεί μία αρνητική εργασιακή συμπεριφορά που επηρέασε το σύνολο του εργατοτεχνικού προσωπικού...»²¹⁰

Συνοψίζοντας, στη θέση μίας εκπαιδευτικής διαδικασίας που ήταν εκ των πραγμάτων περιορισμένη και ασυστηματοποίητη και στην οποία είχαν κεντρικό ρόλο η λειτουργική διεύθυνση και η «τέχνη», με αποτέλεσμα σε μεγάλο βαθμό να είναι εκτός διευθυντικού ελέγχου, άρχισε να αναπτύσσεται από τις αρχές της δεκαετίας του 1980 ένα διαφορετικό μοντέλο εκπαιδευτικής-επιμορφωτικής δραστηριότητας. Υπό την πίεση των εξελίξεων στην κεντρική εκπαιδευτική πολιτική και προκειμένου να αντιμετωπίσει περιορισμούς και αντιφάσεις των διευθυντικών στρατηγικών της πρώτης περιόδου, συγκροτήθηκε μία τυπική και διευθυντικά ελεγχόμενη μαζική εκπαιδευτική διαδικασία με τυπική οργάνωση, με επιλεγμένες μεθόδους και μέσα και συγκεκριμένη σκοπιμότητα. Καθώς οι προσλήψεις ήδη είχαν ελαχιστοποιηθεί εκείνη

²⁰⁹ «Μία Δεκαετία Εκπαιδευτική Δραστηριότητα» ΔΠΔΥ/ΥΑΕΠ, Αθήνα 1989, σελ: 16-17.

²¹⁰ Συνέντευξη με το Διευθυντή Ο.Δ.Υ.Κ, Καμάρι-Βοιωτίας, 2 Οκτωβρίου 1991.

την περίοδο, η εκπαίδευση των εργατοτεχνιτών στράφηκε αρχικά σε μία συστηματοποίηση γνώσεων με τις οποίες ήδη λειτουργούσαν οι θέσεις εργασίας, στη μεταβίβαση νέων που σχετίζονταν κυρίως με τις ανάγκες της τεχνολογικής αλλαγής,²¹¹ στη συγκρότηση ενός νέου πνεύματος διοίκησης²¹² και στην διαμόρφωση μίας επιδιωκόμενης εργατικής συμπεριφοράς. Τέλος, την περίοδο της αναδιοργάνωσης η εκπαιδευτική αυτή δομή χρησιμοποιήθηκε σαν μέσο από τη διεύθυνση για τη διαμόρφωση ενός γενικού υπόβαθρου τεχνικών γνώσεων που θα διευκόλυνε την ευελιξία του εργατικού δυναμικού, συνέβαλε στη συγκρότηση διπλό-ειδικοτήτων όταν οι εργαζόμενοι μίας ειδικότητας εκδήλωναν το ενδιαφέρον να αποκτήσουν και τυπικά μία δεύτερη θεσμοθετημένη ειδικότητα, ενώ στράφηκε με μεγαλύτερη έμφαση στην εμπέδωση των «ανθρώπινων σχέσεων» από τη μεσαία και λειτουργική διεύθυνση και στη μείωση των προβλημάτων «επικοινωνίας» με την ανάπτυξη μιας «κοινής ιδεολογίας».

4.3. Οι Ιεραρχικές Προαγωγές και η Στελεχοποίηση.

Από τα κεντρικότερα στοιχεία της σχέσης απασχόλησης και συγκεκριμένα των εσωτερικών αγορών εργασίας, είναι οι διαδικασίες ρύθμισης, της κίνησης των εργαζόμενων ανάμεσα σε θέσεις εργασίας, που στην περίπτωση θέσεων διαφορετικού ιεραρχικού επιπέδου σχετίζεται με τις ιεραρχικές προαγωγές, αλλά και της πρόσβασης σε διαφοροποιημένες και προνομιακές κατηγορίες απασχόλησης, όπως στην ομάδα των στελεχών της συγκεκριμένης παραγωγικής μονάδας. Μέσα από τη ρύθμιση αυτών των ροών, και πέρα από την αντιστοιχία προσόντων και εργασιακών καθηκόντων, οι οργανώσεις συνήθως επιχειρούν να θεσμοθετήσουν κίνητρα για την εργασιακή συμπεριφορά, να διαμορφώσουν εργατικές φιλοδοξίες και άρα να κινητοποιήσουν την εργασία, όπως και να ενσωματώσουν και να δεσμεύσουν το εργατικό δυναμικό τους.

Όπως ήδη έχουμε σημειώσει η διοικητική-ιεραρχική δομή αυτής της περίπτωσης, ήταν αρκετά επίπεδη στα πλαίσια των τμημάτων, καθώς συνήθως πάνω από το επίπεδο των εργατοτεχνιτών ήταν μόνο μία βαθμίδα λειτουργικής διεύθυνσης που ανάλογα το τμήμα έπαιρνε τη μορφή θέσεων εργοδηγού, επιστάτη, ή προϊστάμενου ανειδίκευτων εργαζόμενων. Οι θέσεις αυτές αρχικά είχαν επανδρωθεί από την εξωτερική αγορά εργασίας, ενώ κατόπιν σ'όλη τη διάρκεια της λειτουργίας του εργοστασίου δεν είχαν συγκροτηθεί σημαντικοί δίαυλοι κίνησης του εργατοτεχνικού προσωπικού προς το επίπεδο της λειτουργικής διεύθυνσης. Η περιορισμένη εσωτερική κινητικότητα των εργαζόμενων στα πλαίσια αυτής της ιεραρχικής δομής, μπορεί να αποδοθεί στις ελάχιστες αποχωρήσεις από το επίπεδο της λειτουργικής διεύθυνσης που δε δημιουργούσαν τα αναγκαία κενά στην ιεραρχική κλίμακα, αλλά κυρίως στη διευθυντική στρατηγική κατεύθυνση που δεν επεδίωξε ποτέ τη συγκρότηση διευρυμένων ιεραρχικών κλιμάκων που θα πολλαπλασίαζαν τις θέσεις στις οποίες θα μπορούσαν να προσδοκούσαν προαγωγή οι εργατοτεχνίτες.

²¹¹ Η περίοδος αυτή συνέπεσε και με τις εκτεταμένες αλλαγές που επέφερε η χρήση του άνθρακα σαν καύσιμης ύλης στη θέση του μαζούτ.

²¹² Κυρίως της λειτουργικής διεύθυνσης.

Αντίθετα μία τέτοια πολιτική έρχονταν σε αντίθεση με το βασικό στρατηγικό στόχο της διεύθυνσης για μία πεπλατυσμένη ιεραρχική δομή.

Έτσι οι θέσεις εργοδηγών των τεχνικών υπηρεσιών που απαιτούσαν υψηλή τεχνική κατάρτιση πιστοποιημένη από αντίστοιχα αναγνωρισμένα διπλώματα, συνέχισαν να επανδρώνονται σε μεγάλο βαθμό από την εξωτερική αγορά εργασίας, στις ελάχιστες περιπτώσεις που δημιουργήθηκαν κενές θέσεις, καθώς η διεύθυνση δεν επιχείρησε να προωθήσει δικούς της τεχνίτες μέσω εκπαιδευτικών διαδικασιών που θα δημιουργούσαν «διάδοχες καταστάσεις». Ωστόσο το γεγονός ότι δεν έχουν αποκλειστεί τυπικά από τη διαδικασία προαγωγών οι τεχνίτες και αρχιτεχνίτες του εργοστασίου που έχουν ή μπορούν να αποκτήσουν τα τυπικά προσόντα, έχει διατηρήσει κάποιο αχνό επίπεδο φιλοδοξιών που έτσι και αλλιώς έχουν περιορισμένες δυνατότητες να κατευθυνθούν κάπου αλλού. Ενδεικτικές είναι οι αναφορές κάποιων τεχνιτών:

«Έχω φιλοδοξίες να γίνω εργοδηγός, γενικά υπάρχουν φιλοδοξίες, αλλά δεν υπάρχουν ευκαιρίες, είναι λιγοστές.»²¹³

«Στόχος μας είναι μία καλύτερη θέση, δηλαδή η προαγωγή καθώς έτσι θα βελτιωθούν και οι οικονομικές μας απολαβές...»²¹⁴

Παράλληλα οι θέσεις επιστάτη φορτώσεων/ενσάκισης και προϊστάμενου τμημάτων παραγωγής/αυλής καθώς δεν απαιτούσαν ένα τυπικό επίπεδο τεχνικής κατάρτισης, έδωσαν τη δυνατότητα στη διεύθυνση στις λίγες περιπτώσεις που χρειάστηκε, να τις επανδρώσει με δικό της εργατικό δυναμικό, καθώς απαιτούσαν γνώση της εργασιακής διαδικασίας, όχι όμως των αυτών παραγωγικών τμημάτων. Πράγματι, οι θέσεις αυτές επανδρώθηκαν συνήθως από εσωτερικές μετακινήσεις εργαζόμενων από άλλα άσχετα παραγωγικά τμήματα και θέσεις (π.χ πανελίστας ή χειριστής σπαστήρα) καθώς θεωρήθηκε ότι το χαμηλό επίπεδο του ανειδίκευτου προσωπικού δεν ενδεικνύονταν για την επάνδρωση θέσεων λειτουργικής διεύθυνσης. Έτσι και στις σπάνιες περιπτώσεις όπου θέσεις λειτουργικής διεύθυνσης επανδρώνονται μέσα από μία εσωτερική επιλογή, αυτή αποκλείει τους άμεσους υφιστάμενους αυτής της θέσης, που στη συγκεκριμένη περίπτωση είναι ανειδίκευτοι εργαζόμενοι, συνήθως μεγάλης ηλικίας, ελαχιστοποιώντας τις ήδη ασήμαντες φιλοδοξίες τους. Οι αναφορές των ανειδίκευτων αυτών εργαζόμενων είναι χαρακτηριστικές του αποκλεισμού που υφίστανται:

«Δεν μετράει τίποτα από μας. Φέρνει από άλλες θέσεις επιστάτες...ενώ υπάρχουν 2-3 άτομα που τους αξίζει και θέλουν. Γιατί να πάρει άλλον επιστάτη, αφού έχει παιδιά δικά του...»²¹⁵

²¹³ Συνέντευξη με ηλεκτροτεχνίτη, Καμάρι-Βοιωτίας, Οκτώβριος 1991.

²¹⁴ Συνέντευξη με αρχιτεχνίτη συντηρητή, Καμάρι-Βοιωτίας, Οκτώβριος 1991.

²¹⁵ Συνέντευξη με εργάτη ενσάκισης, Καμάρι-Βοιωτίας, Οκτώβριος 1991.

«Πρέπει να έχεις βγάλει κάποια τεχνική σχολή, να ξέρεις, αλλιώς στρατιώτης θα πεθάνεις, εργάτης θα έρθεις, εργάτης θα φύγεις.»²¹⁶

Είναι φανερό επομένως, ότι οι διευθύνσεις του εργοστασίου όχι μόνο δεν επιχείρησαν να συγκροτήσουν εκτεταμένες ιεραρχικές κλίμακες για να δεσμεύσουν, να ελέγξουν και να παρακινήσουν το εργατικό δυναμικό, αλλά ακόμα και σε αυτές τις απλές ιεραρχικές θέσεις που είχαν δημιουργηθεί, ελαχιστοποιήθηκε ουσιαστικά η πρόσβαση του εργατο-τεχνικού δυναμικού, καθώς οι κενές θέσεις ήταν ελάχιστες και οφείλονταν σχεδόν αποκλειστικά σε συνταξιοδοτήσεις, ενώ ακόμα και εκεί που δημιουργούνταν, η διεύθυνση προσέφευγε για να τις επανδρώσει ή στην εξωτερική αγορά εργασίας ή στην καλύτερη περίπτωση σε υπαλλήλους ή στελέχη από άλλα παραγωγικά τμήματα. Στις ελάχιστες περιπτώσεις που ιεραρχικές θέσεις της λειτουργικής διεύθυνσης επανδρώθηκαν από την εξέλιξη-προαγωγή του εργατικού δυναμικού του εργοστασίου, η επιλογή-προαγωγή στηρίχθηκε σε μία «προσωπική» διαδικασία αξιολόγησης, με βασικό φορέα τον άμεσο προϊστάμενο του υποψηφίου και κριτήρια που σχετιζόνταν με τη διοικητική και τεχνική επάρκεια, την εργασιακή συμπεριφορά και ιδιαίτερα τις απουσίες και τη συγκαταβατικότητα και προθυμία που είχε επιδείξει τα προηγούμενα χρόνια. Αυτή η διαδικασία και τα άτυπα κριτήριά της, δε στόχευε τόσο στη διαμόρφωση ενός εκτεταμένου εργατικού ανταγωνισμού, όσο στην εξασφάλιση ικανών και έμπιστων «στελεχών» και στον έλεγχο της εργασιακής συμπεριφοράς των λίγων υποψηφίων που είχαν τις δυνατότητες και έτρεφαν φιλοδοξίες για προαγωγή. Ο γραμματέας του εργοστασιακού συνδικάτου είναι αρκετά σαφής γύρω από την πρακτική της διαδικασίας των ιεραρχικών προαγωγών:

«Δεν υπάρχει οργανόγραμμα τέτοιο που να περιγράφει τις θέσεις και τις διαδικασίες προαγωγών... Ίσως γιατί και τα περιθώρια εξέλιξης είναι περιορισμένα και πρέπει κάποιος να φύγει μόνος του, να συνταξιοδοτηθεί ή να πεθάνει για να δημιουργηθεί κενό. Σαφές σύστημα αξιολόγησης και προαγωγών δεν υπάρχει. Ανάμεσα σε δύο τεχνίτες με τις ίδιες ικανότητες και προσόντα θα επικρατήσει το κριτήριο, αν είναι πρόθυμοι να έρθουν αν τους πάρουν στο τηλέφωνο το βράδυ για κάποια βλάβη, η μη άρνηση υπερωριών, να είναι μέσα όταν γίνεται απεργία, αλλά το αναγκαίο αν και όχι αρκετό είναι η δυνατότητα ανταπόκρισης στις απαιτήσεις των θέσεων. Η εταιρεία δεν κρύβει τα κριτήριά της αυτά για την προαγωγή. ... Υπάρχει η αντίληψη ότι το εργοστάσιο σε έχει ανάγκη, αν ανταποκριθείς ή όχι, μ'αυτήν την έννοια θα σε βλέπουν και αυτοί.»²¹⁷

Παράλληλα με τη διαδικασία των διοικητικών-ιεραρχικών προαγωγών, έχουν καταγραφεί άτυπες προσπάθειες ρύθμισης της κινητικότητας του εργατοτεχνικού προσωπικού είτε ανάμεσα στις ιεραρχικές βαθμίδες της «τέχνης», είτε προς την

²¹⁶ Συνέντευξη με εργάτη παραγωγής στο Μύλο του Ανθρακα, Καμάρι-Βοιωτίας, Οκτώβριος 1991.

²¹⁷ Συνέντευξη με το γραμματέα του εργοστασιακού συνδικάτου, Καμάρι-Βοιωτίας, 14 Οκτωβρίου 1991.

επάνδρωση θέσεων εργασίας που θεωρούνταν προνομιακές στην «κοινότητα» των εργαζόμενων. Οι άτυπες αυτές «προαγωγές», λειτουργούσαν παράπλευρα με τις διοικητικές-ιεραρχικές προαγωγές και αποτέλεσαν ανέκαθεν ένα σημαντικό μέσο ελέγχου και πειθαρχίας του εργατο-τεχνικού δυναμικού.

Έτσι στα πλαίσια της τεχνικής συντήρησης, τέτοιου είδους άτυπες «προαγωγές» καταγράφηκαν κυρίως από τις θέσεις «βοηθών» σε θέσεις τεχνίτη, από θέσεις τεχνίτη σε θέση αρχιτεχνίτη, αλλά ταυτόχρονα και από την κίνηση τεχνικού προσωπικού από τις επεμβάσεις στα τμήματα συντήρησης αλλά και σε διοικητικά τμήματα, σε θέσεις φύλακα-ζυγιστή, που θεωρούνταν ξεκούραστες και με καλύτερες συνθήκες εργασίας. Είναι φανερό επομένως ότι οι θέσεις εργασίας αξιολογούνταν από τους τεχνίτες της συντήρησης με κριτήρια όπως το επίπεδο της «τέχνης», οι οικονομικές απολαβές, οι συνθήκες, η βαρύτητα και η ένταση της εργασίας που απαιτούνταν, με αποτέλεσμα να διαμορφώνονται ανάλογες προτιμήσεις – φιλοδοξίες. Ωστόσο η κινητικότητα των εργαζόμενων ανάμεσα σ' αυτές τις θέσεις ρυθμιζόταν από τη διεύθυνση και ιδιαίτερα από τη λειτουργική διεύθυνση, στη βάση μίας προσωπικής αξιολόγησης και με κριτήρια παρόμοια μ' αυτά που ήδη έχουμε καταγράψει στη διαδικασία ιεραρχικών προαγωγών. Η λειτουργική διεύθυνση επιδίωκε μέσα από το μηχανισμό των «άτυπων προαγωγών» να κινητοποιήσει, να ελέγξει και να πειθαρχήσει την εργασία, αλλά ταυτόχρονα καθώς πρόκειται για ουσιαστικά ανεξέλεγκτες διαδικασίες τις χρησιμοποίησε για να προάγει τις προσωπικές-πελατειακές της σχέσεις όπως και για την ασφάλεια της θέσης εργασίας του. Μερικές από τις αναφορές των τεχνιτών είναι ενδεικτικές των σχέσεων που συγκροτούνταν γύρω από τις «άτυπες προαγωγές»:

«Έχω το δίπλωμα του συντηρητή από το 1986, αλλά δουλεύω στον 'πάγκο' (εφαρμοστής). Είμαι ριγμένος και το ξέρει η εταιρεία, έμεινα πίσω γιατί δεν τα πάω καλά μ' έναν εργοδηγό ... μου έγιναν προτάσεις καθαρά, θέλουμε 'αυτά', δε θα βγαίνεις στις απεργίες και δε θα το μετανιώσεις...»²¹⁸

«Πολλοί από τους τεχνίτες θέλανε να φύγουν εκτός μηχανουργείου γιατί είναι βαριά η δουλειά, σαν ζυγιστές κλπ. Κριτήριο είναι η συμπεριφορά πώς την βλέπουν οι από πάνω...»²¹⁹

Στα πλαίσια των τμημάτων όπου κυρίαρχη είναι η ανειδίκευτη εργασία²²⁰ οι «άτυπες προαγωγές» λειτουργούν μ' ένα παρόμοιο τρόπο, με τη διαφορά ότι δεν υπάρχει μία άτυπη ιεράρχηση των θέσεων με βάση το επίπεδο της τεχνικής κατάρτισης και την ειδικότητα και άρα δεν καταγράφεται κινητικότητα της εργασίας κατά μήκος μίας τεχνικής ιεραρχίας. Ωστόσο και σ' αυτά τα τμήματα, η εργατική αξιολόγηση των θέσεων εργασίας είναι δεδομένη όπως και οι φιλοδοξίες και οι προσωπικές στρατηγικές για την εξασφάλιση αυτών που θεωρούνται ότι πλεονεκτούν

²¹⁸ Συνέντευξη με εφαρμοστή του μηχανουργείου, Καμάρι-Βοιωτίας, Οκτώβριος 1991.

²¹⁹ Συνέντευξη με αρχιτεχνίτη συντηρητή, Καμάρι-Βοιωτίας, Οκτώβριος 1991.

²²⁰ Αναφερόμαστε στα τμήματα παραγωγής, στο συνεργείο αυλής και στις φορτώσεις/ενσάκιση.

σε συνθήκες εργασίας, σε κύρος, σε οικονομικές απολαβές κά., είτε πρόκειται για θέσεις εντός του ίδιου παραγωγικού τμήματος είτε εκτός. Η λειτουργική διεύθυνση είναι το διεθυντικό αυτό στρώμα που εκ των πραγμάτων μπορεί να γνωρίζει τόσο την εργατική αξιολόγηση των θέσεων όσο και τις ατομικές εργατικές προσδοκίες και έχει την κάθε δυνατότητα για να τις χειριστεί προκειμένου να εξασφαλίσει μία συνεργάσιμη-συγκαταβατική εργασιακή συμπεριφορά και να εγκαθιδρύσει σχέσεις δέσμευσης και εξάρτησης γύρω από το πρόσωπο της. Η εγκαθίδρυση αυτών των σχέσεων αλλά και η δυνατότητα χειρισμού τους από τη λειτουργική διεύθυνση²²¹, διευκολύνεται στην περίπτωση της ανειδίκευτης εργασίας, καθώς οι «άτυπες προαγωγές» ήταν η μόνη διέξοδο εργασιακής «εξέλιξης» των ανειδίκευτων εργαζόμενων αλλά και υπέρβασης αδυναμιών προσαρμογής σε συγκεκριμένα εξουσιαστικά πλαίσια, ενώ ταυτόχρονα η κινητικότητα αυτή δεν απαιτεί τυπικά ή ιδιαίτερα ουσιαστικά προσόντα. Η αποφασιστική θέση της λειτουργικής διεύθυνσης σ' αυτήν την άτυπη διαδικασία, οι περιορισμένες απαιτήσεις των θέσεων αλλά και οι αυξημένες εργατικές προσδοκίες, επέτρεψαν την εγκαθίδρυση αυτού του πλέγματος πειθαρχικών σχέσεων και στη διαχείριση του με βάση τα συμφέροντα της λειτουργικής διεύθυνσης, όπως αυτά διαμορφώνονταν μέσα από την παραγωγική διαδικασία. Ενδεικτικές των σχέσεων αυτών στα πλαίσια της ανειδίκευτης εργασίας είναι οι παρακάτω αναφορές των ίδιων των εργαζόμενων:

«Υπάρχουν θέσεις που εξαιτίας της υπερβολικής θέρμανσης τις αποφεύγουν όλοι, ακόμα και οι εργολάβοι. Λόγω ηλικίας, αν φύγει ο καθαριστής, θα ήθελα να έρθω εδώ για καθαριστής. Οι νέοι θέλουν δουλειές τελειώς ξεκούραστες, όπως φύλακες, ζυγιστές κά, αλλά προηγούνται άλλοι πιο 'στενοί' .»²²²

«Πανάθεμά της είναι όλες. Αισθάνεσαι όμως πιο περήφανος σαν ηλεκτροσυγκολλητής²²³, δεν αισθάνεσαι μειωμένος. Αλλιώς σου μιλάει ο προϊστάμενος αν είσαι μάστορας και αλλιώς στον εργάτη, υπάρχει κάποιος σεβασμός... Όλοι οι συνάδελφοι θέλουν να πάνε σε πιο ελαφριές δουλειές, έχουν προβλήματα με τη μέση τους... Ο καθένας κάνει τις δικές του επιλογές ανάλογα με τα προσόντα του, είναι πρακτικοί μηχανικοί που δουλεύουν στον πάγκο, ίσως τους έχουν ριγμένους ή δεν υπάρχουν θέσεις να πάνε, δε σε πάει ο 'προπονητής' τελειώσεις.»²²⁴

²²¹ Έχουν καταγραφεί περιπτώσεις όπου και η μεσαία διεύθυνση έχει επιχειρήσει να ρυθμίσει αυτή την «άτυπη κινητικότητα» παρακάμπτοντας τη λειτουργική διεύθυνση και συγκροτώντας ένα παράπλευρο πλέγμα προσωπικών σχέσεων και εξαρτήσεων. Αυτή η δραστηριότητα της μεσαίας διεύθυνσης έχει υπονομεύσει την εξουσία του εργοδηγού/επιστάτη στους χώρους εργασίας καθώς αναδεικνύεται ένας άλλος «ανώτερος» πόλος εξουσίας που διαμορφώνει άμεση σχέση με τους εργαζόμενους.

²²² Συνέντευξη με εργάτη αυλής, Καμάρι-Βοιωτίας, Οκτώβριος 1991.

²²³ Ο συγκεκριμένος εργαζόμενος έχει ξεκινήσει σαν εργάτης αυλής και κατόπιν έγινε βοηθός ηλεκτροσυγκολλητή, για να καταλήξει τεχνίτης ηλεκτροσυγκολλητής αν και δεν είχε δίπλωμα.

²²⁴ Συνέντευξη με ηλεκτροσυγκολλητή του μηχανουργείου, Καμάρι-Βοιωτίας, Οκτώβριος 1991.

«Σε πέντε χρόνια παίρνω σύνταξη. Αν υπήρχε καμία θέση για αποθήκη θα πήγαινα, τώρα δε βγάζουμε και τη δουλειά όπως την βγάζαμε. Όλοι ενδιαφέρονται για καλύτερες θέσεις...είναι αναγκαία η καλή συμπεριφορά και η εργασία.»²²⁵

Οι «άτυπες προαγωγές» σαν μηχανισμός ρύθμισης της κινητικότητας της εργασίας φάνηκε να είχε σημαντικές επιπτώσεις στον έλεγχο και την εξάρτηση του εργατικού δυναμικού, σ' αντίθεση με τις ιεραρχικές προαγωγές, καθώς αποτέλεσε έναν από τους λίγους δίαυλους κατεύθυνσης και ικανοποίησης των εργατικών προσδοκιών. Στο γεγονός αυτό συνέβαλε η σαφώς μεγαλύτερη οριζόντια κινητικότητα της εργασίας που οφείλονταν στα μεγαλύτερα ποσοστά εγκατάλειψης της εταιρείας από τους εργατοτεχνίτες παρά από τα διοικητικά στελέχη αλλά και οι οργανωτικές αλλαγές που έλαβαν χώρα στα τέλη της δεκαετίας. Έτσι ενώ μέχρι τις αρχές της δεκαετίας του 1980, οι «άτυπες προαγωγές» στηρίζονταν κυρίως στην αυξημένη κινητικότητα της εργασίας με την εξωτερική αγορά και άρα στη δημιουργία κενών θέσεων, από τις οποίες οι πιο προνομιούχες καλύπτονταν αρχικά από το υπάρχον εργατικό δυναμικό, προς τα τέλη της δεκαετίας και ενώ οι εξελίξεις στην αγορά εργασίας είχαν ελαχιστοποιήσει την εναλλαγή της εργασίας, οι «άτυπες προαγωγές» στηρίχθηκαν στις νέες θέσεις που διαμόρφωνε η οργανωτική αναδιοργάνωση. Έτσι προκειμένου να υπονομευθεί η συνοχή της κοινωνικής και πολιτικής δομής του μηχανουργείου, οι «άτυπες προαγωγές» συνέβαλαν τα μέγιστα, μετακινώντας ένα μεγάλο μέρος των τεχνιτών σε προνομιακές θέσεις συντήρησης τμημάτων αλλά και σε άσχετες θέσεις περιορισμένης εργασιακής έντασης, ενώ παράλληλα μεγάλο μέρος των εργατών παραγωγής «προήχθησαν» σε προνομιούχες διοικητικές θέσεις συμβάλλοντας στην εκ των πραγμάτων εφαρμογή της πολυειδίκευσης. Εκτός επομένως από τη λειτουργία του σαν μηχανισμός ελέγχου, οι «άτυπες προαγωγές» επέτρεψαν την απαγκίστρωση των εργατοτεχνιτών από οροθετημένα και «προστατευόμενα» πόστα και τμήματα, τα οποία κατόπιν αναδιοργανώθηκαν, από-ειδικεύτηκαν και ανασυγκροτήθηκαν με νέους όρους εργασίας και χωρίς την αντίσταση των προηγούμενων φορέων τους. Τέλος, αξίζει να σημειώσουμε ότι ο άτυπος αυτός μηχανισμός «προαγωγών» χρησιμοποιήθηκε από την ανώτερη διεύθυνση της περιόδου της οικονομικής ύφεσης και της ανάπτυξης του συνδικαλισμού, για να ικανοποιήσει το πλέγμα των προσωπικών-πελατειακών σχέσεων του προέδρου του συνδικάτου με τη βάση των εργατοτεχνιτών, μετακινώντας εργαζόμενους κατά τη θέλησή του, σε αντάλλαγμα μίας περισσότερο «συνεργάσιμης» συνδικαλιστικής παρουσίας. Η κατάρρευση αυτής της άτυπης συνδιαλλαγής την περίοδο της αναδιοργάνωσης συνέβαλε στην αύξηση της σύγκρουσης και στη διευρυμένη συμμετοχή στις απεργιακές κινητοποιήσεις.

Παράλληλα όμως με αυτούς τους μηχανισμούς διευθυντικής ρύθμισης της ιεραρχικής-διοικητικής και οριζόντιας κινητικότητας των εργαζόμενων, ήδη από την πρώτη περίοδο λειτουργίας του εργοστασίου άρχισε να αναπτύσσεται μία **στρατηγική στελεχοποίησης**. Έτσι ενώ αρχικά στην κατηγορία των στελεχών του εργοστασίου περιλαμβάνονταν μόνο τα μέλη της Ανώτερης Διεύθυνσης,

²²⁵ Εργάτης παραγωγής στο τμήμα 350 προθερμαντή κλιβάνου, Καμάρι-Βοιωτίας, Οκτώβριος 1991.

συγκροτώντας μία ολιγομελή και κλειστή κατηγορία, *σταδιακά και χωρίς κανόνες* η κατηγορία αυτή άρχισε να διευρύνεται ενσωματώνοντας μέλη της μεσαίας και λειτουργικής διεύθυνσης αλλά και απλούς υπαλλήλους ή αρχιτεχνίτες. Σχεδόν σ'όλη τη διάρκεια της πρώτης περιόδου του εργοστασίου, η ομάδα των στελεχών περιοριζόταν στους κατόχους οκτώ (8) διευθυντικών θέσεων που συγκροτούσαν τη μισθοδοσία Β'. Το 1980 ενσωματώνονται σε αυτήν την κατηγορία οι τέσσερις (4) προϊστάμενοι βάρδιας και τέσσερις (4) εργοδηγοί σημαντικών τεχνικών υπηρεσιών, διαμορφώνοντας τη μισθοδοσία Γ'. Το 1984 και ενώ είχε διαμεσολαβήσει ένα χρονικό διάστημα ζυμώσεων για την στελεχοποίηση των χειριστών του Κεντρικού Πίνακα Ελέγχου και Χειρισμού, οι πανελίστες συμμετέχουν για πρώτη φορά σε απεργία του εργοστασιακού συνδικάτου, πιέζοντας προς αυτήν την κατεύθυνση, με άμεσο αποτέλεσμα την ένταξη τους στην κατηγορία των στελεχών στη μισθοδοσία Γ', που διευρύνεται πλέον στα 18 μέλη.²²⁶ Από εκεί και πέρα τα στελέχη του εργοστασίου διευρύνονται συνεχώς καθώς ενσωματώνονται σταδιακά οι προϊστάμενοι τμημάτων συντήρησης και παραγωγής, μέλη του ποιοτικού ελέγχου μεταξύ των οποίων και ένας βοηθός χημείου, οι επικεφαλής των εμπορικών υπηρεσιών, οι επικεφαλής διοικητικών υπηρεσιών μεταξύ των οποίων ο προϊστάμενος ελέγχου, η κοινωνική λειτουργός, ο ιατρός εργασίας, η γραμματεία της διεύθυνσης αλλά ακόμα και δύο αρχιτεχνίτες-πρακτικοί μηχανικοί. Την περίοδο της έρευνας καταγράφηκαν οκτώ (8) στελέχη Β' μισθοδοσίας και πενήντα επτά (57) στελέχη Γ' μισθοδοσίας, που συνολικά αποτελούσαν το 18% της συνολικής μόνιμης απασχόλησης της παραγωγικής μονάδας. Η συμμετοχή των στελεχών στη συνολική απασχόληση ήταν ιδιαίτερα υψηλή και πέρα από κάθε σύγκριση μ'αυτήν που συναντήσαμε στην πρώτη μας «περίπτωση», ενώ δεν μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι οφείλονταν σε αντικειμενικές ανάγκες ή απαιτήσεις της εργασιακής διαδικασίας. Αντίθετα πρόκειται ξεκάθαρα για μία στρατηγική κατεύθυνση της διοίκησης του ομίλου²²⁷ η οποία πήρε συγκεκριμένη μορφή στα πλαίσια των ιδιομορφιών της παραγωγικής μονάδας.

Η κατηγορία των στελεχών συγκροτήθηκε στη συγκεκριμένη της μορφή μέσα από μία πολλαπλή και πολύπλοκη διαδικασία, στην οποία έπαιξε κυρίαρχο αλλά όχι αποκλειστικό ρόλο, η σχετική διευθυντική πολιτική. Έτσι καταρχήν περιλαμβάνεται σχεδόν το σύνολο των θέσεων που ασκούν ιεραρχική διοίκηση και άρα ανήκουν σε κάποιο στρώμα της διεύθυνσης, εκτός από τους επιστάτες φορτώσεων/ενσάκισης. Σε αντίθεση με άλλα εργοστάσια της εταιρείας,²²⁸ στην παραγωγική μονάδα του Καμαρίου, οι συγκεκριμένες εποπτικές θέσεις έχουν υποβαθμιστεί σε αρμοδιότητες και εξουσίες με αποτέλεσμα να συγκεντρώσουν την άτυπη αντίδραση των στελεχών για μία πιθανή ενσωμάτωσή τους, βρίσκονται εκτεθειμένες στην κατάργησή τους με την ταχύτερη εξέλιξη της σχετικής τεχνολογίας, ενώ ταυτόχρονα οι φορείς τους βρίσκονται αρκετά «κοντά» στο εργοστασιακό

²²⁶ Οι Πανελίστες ήταν δέκα (10) άτομα και στελεχοποιήθηκαν ομαδικά.

²²⁷ Καθώς παρόμοια συμμετοχή των στελεχών στη συνολική απασχόληση, συναντιέται και στις άλλες παραγωγικές μονάδες του Ομίλου. Ενδεικτικά αναφέρω ότι ο γενικός μέσος όρος συμμετοχής των στελεχών στη δύναμη του προσωπικού του Ομίλου, στον οποίο όμως περιλαμβάνεται και ένα σημαντικό μέγεθος στελεχών των Κεντρικών Γραφείων, ήταν το 1980 10% για να υπερ-τριπλασιαστεί το 1990 φτάνοντας το 31%. (Αναφέρεται στην έκδοση Κοινωνικού Απολογισμού της εταιρείας για το 1990).

²²⁸ Όπως για παράδειγμα η παραγωγική μονάδα στην Ελευσίνα.

συνδικάτο. Οι λόγοι αυτοί οδήγησαν σε μία σχετική ζύμωση στα πλαίσια της διεύθυνσης, που μέχρι την περίοδο της έρευνας, και παρά τις αρκετές αντίθετες προτάσεις, είχε κρατήσει αυτές τις θέσεις της λειτουργικής διεύθυνσης εκτός της κατηγορίας των στελεχών. Παράλληλα, εκτός από τη μεσαία και λειτουργική διεύθυνση, στελεχοποιούνται οι φορείς των θέσεων που αξιολογούνται ότι ασκούν ιδιαίτερα εξειδικευμένα και κρίσιμα εργασιακά καθήκοντα για την παραγωγική διαδικασία. Μ' αυτήν τη λογική ενσωματώνονται κυρίως οι χειριστές του Κεντρικού Πίνακα Ελέγχου και Χειρισμού και κάποιες εξειδικευμένες «διοικητικές θέσεις». Ταυτόχρονα όμως μία ακόμα διευθυντική λογική-σκοπιμότητα διευρύνει ακόμα περισσότερο την κατηγορία των στελεχών. Η ανώτερη διεύθυνση οδηγείται στη στελεχοποίηση ενός περιορισμένου αριθμού υπαλλήλων και αρχιτεχνίτων προκειμένου να ικανοποιήσει τις προσδοκίες τους και σε αντάλλαγμα ιδιαίτερων «υπηρεσιών», ολοκληρώνοντας έτσι τη θολή εικόνα, για το ποιοι εντάσσονται σ' αυτήν την προνομιακή κατηγορία και τις αδιαφανείς διαδικασίες που οδηγούσαν σ' αυτήν την ένταξη.

Με βάση αυτές τις εξελίξεις, την περίοδο της έρευνας η προνομιακή αυτή ομάδα που αποτελούσε το 18% της δύναμης του εργοστασίου, αποτελούνταν από αρκετά ετερόκλητα μέλη τα οποία είχαν ενταχθεί με διαφορετικές λογικές-σκοπιμότητες και μεταξύ των οποίων δεν αποκλείονταν ακόμα και ιεραρχικές σχέσεις στα πλαίσια του τυπικού οργανογράμματος. Έτσι στην κατηγορία των στελεχών Γ', εντάσσονταν «ισότιμα», ο προϊστάμενος τεχνικών υπηρεσιών, ο εργοδηγός της συγκεκριμένης υπηρεσίας αλλά ακόμα και κάποιοι συγκεκριμένοι αρχιτεχνίτες, ή ο προϊστάμενος πάνελ και οι απλοί πανελίστες, ενώ αντίθετα θεωρούνταν στελέχη απλοί υπάλληλοι όπως «βοηθός χημείου» ή οι αρχιτεχνίτες όταν είχαν αποκλειστεί οι επιστατικές θέσεις. Είναι φανερό επομένως ότι η κατηγορία των στελεχών δεν ανταποκρίνεται πλήρως αλλά και δε σχετίζεται άμεσα με την τυπική ιεραρχική δομή, αλλά αποτελεί έναν παράλληλο και σχετικά αυτόνομο μηχανισμό διαφοροποίησης του εργατικού δυναμικού, έτσι όπως τουλάχιστον έχει εφαρμοστεί. Η διαφοροποίηση αυτή επιτυγχάνονταν με βάση τις διαφορετικές πολιτικές της διεύθυνσης απέναντι σ' αυτό το εργατικό δυναμικό, όσο αφορά τη μισθοδοσία, την αξιολόγηση, την εκπαίδευση, τις κοινωνικές παροχές, την επικοινωνία κ.ά. Τα μέλη αυτής της κατηγορίας απολαμβάνουν ένα επιπλέον μισθολογικό «καπέλο» επί του μισθού τους, το οποίο διαφοροποιείται από μέλος σε μέλος²²⁹, εκτός από το πριμ παραγωγικότητας παίρνουν ένα πριμ που συνδέεται με τα οικονομικά αποτελέσματα της εταιρείας, απολαμβάνουν σημαντικές κοινωνικές παροχές, μία εκτεταμένη ενδο-επιχειρησιακή και έξω-επιχειρησιακή εκπαίδευση, αξιολογούνται ατομικά και με τυπικά κριτήρια προκειμένου να κινηθούν στα διαμορφωμένα μισθολογικά κλιμάκια, ενώ ταυτόχρονα μέσα από μία εξειδικευμένη επικοινωνιακή²³⁰ πολιτική η διοίκηση επιχειρεί να αναπτύξει μία κοινή ιδεολογία «στελέχους».

Οι πολιτικές αυτές επιλογές δημιούργησαν έναν θύλακα εργατικού δυναμικού, που αποτελούνταν από ιεραρχικά-διοικητικά στελέχη, από εργαζόμενους

²²⁹ Καταρχήν ο μισθός του κάθε στελέχους είναι απόλυτα μυστικός, ενώ τα «καπέλα» επί των μισθών τους ξεκινούν από 10.000δρχ για τις χαμηλόβαθμες θέσεις για να φτάσουν σε υψηλά επίπεδα ανάλογα τις αξιολογήσεις και την ιεραρχική θέση.

²³⁰ Εκτός των άλλων υπάρχει ειδικό περιοδικό για την επιμόρφωση και την ενημέρωση των στελεχών του Ομίλου, σε αντιπαράθεση με το περιοδικό των εργαζόμενων.

εξειδικευμένων και ιδιαίτερα σημαντικών θέσεων για τη λειτουργία του εργοστασίου αλλά και από εργαζόμενους που κρίθηκε ότι έπρεπε ή απαιτήσαν να ανταμειφθούν μ'αυτόν τον τρόπο για ιδιαίτερες «υπηρεσίες» τους. Η κατηγορία αυτή πέρα από τις διαφοροποιήσεις που την χαρακτήριζαν λόγω οργανωτικών πολιτικών, είχε διαμορφώσει και μία μέση ηλικία 43,4 ετών λίγο χαμηλότερη δηλαδή από το μέσο όρο του υπόλοιπου εργατικού δυναμικού (44,1ετών) και μία αρχαιότητα που έφτανε κατά μέσο όρο στα 14 έτη υπηρεσίας σε σχέση με τα 12,8 έτη του υπόλοιπου προσωπικού.

Η διευθυντική πολιτική για τη διεύθυνση της στελεχοποίησης, όπως τουλάχιστον την περιγράψαμε παραπάνω, σχετιζόταν καταρχήν με τις αδυναμίες της τυπικής διοικητικής δομής να ελέγξει και να κινητοποιήσει το εργατικό δυναμικό, στα πλαίσια μίας περιόδου ανάπτυξης του συνδικαλισμού που είχε οδηγήσει σε αδράνεια σημαντικούς οργανωτικούς μηχανισμούς. Είναι πράγματι την περίοδο της δεκαετίας του 1980, που η κατηγορία των στελεχών διευρύνεται προκειμένου να καλύψει τις φιλοδοξίες και προσδοκίες συγκεκριμένων εργαζόμενων αλλά και να κινητοποιήσει και να αναπτύξει τις προσδοκίες άλλων, προς την κατεύθυνση μίας συνεργάσιμης εργασιακής συμπεριφοράς, όταν συστήματα όπως το μισθολογικό, αξιολόγησης και προαγωγών βρισκόνταν σε αδράνεια και σημαντική αδυναμία να επιτύχουν αυτούς τους στόχους. Μέσα από τη διαδικασία της στελεχοποίησης η διεύθυνση επιχείρησε να ανταμείψει, να κινητοποιήσει, αλλά και να μη χάσει ιδιαίτερα σημαντικούς εργαζόμενους, αναβαθμίζοντας τις θέσεις τους όχι μέσα από μία οργανωτική αναδιοργάνωση αλλά καθιστώντας αυτές τις θέσεις στελεχικές. Ο διευθυντής Ο.Δ.Υ του εργοστασίου είναι σαφής για τις θετικές επιπτώσεις:

«Η στελεχοποίηση λειτουργεί σαν κίνητρο αρκετά. Δημιουργούνται φιλοδοξίες, υπάρχει πολύς κόσμος που το λειο και το ζητάει, τόσο όσο αφορά τα χρήματα, όσο και το πρεστίζ...Το βλέπουν και το ξέρουν ότι υπάρχει διαφοροποίηση οικονομική και προσαρμόζουν έτσι την εργασιακή τους συμπεριφορά ακόμα και σαν υποψήφιοι»²³¹

Ταυτόχρονα όμως η αναβάθμιση αυτών των θέσεων απέβλεπε πέρα από την «ανταμοιβή» και την κινητοποίηση, στην ενσωμάτωση και τον έλεγχο εργαζόμενων που ασκούσαν σημαντικά εργασιακά καθήκοντα. Ασκώντας μία διαφοροποιημένη πολιτική που διέκρινε την κατηγορία αυτή από το σύνολο του εργατικού δυναμικού, ήταν πολύ πιο εύκολο για τη διεύθυνση να ενσωματώσει και να ελέγξει τους φορείς κρίσιμων εργασιακών καθηκόντων και να τους καταστήσει περισσότερο «υπεύθυνους» απέναντι της. Χαρακτηριστικά ένας από τους πανελίστες αναφέρει, ότι «μπορεί να στελεχοποιηθήκαμε για να γίνουμε πιο υπεύθυνοι από πριν και μάλλον γίναμε»,²³² όταν μάλιστα είχε καταγραφεί ένα εκτεταμένο ιστορικό λανθασμένων ενεργειών σε τόσο κρίσιμα εργασιακά καθήκοντα²³³ αλλά και μία εργασιακή νοοτροπία που δεν ήταν αυτή που ήθελε η διεύθυνση.

²³¹ Συνέντευξη με το Διευθυντή Ο.Δ.Υ, Καμάρι-Βοιωτίας, 10 Οκτωβρίου 1991.

²³² Συνέντευξη με πανελίστα, Καμάρι-Βοιωτίας, Οκτώβριος 1991.

²³³ Αναφέρονται ακόμα και λανθασμένα σταματήματα των περιστροφικών κλιβάνων, με τεράστιο οικονομικό και παραγωγικό κόστος.

Τέλος, ένας από τους αποφασιστικούς στόχους αυτής της πολιτικής ήταν η διαμόρφωση ενός μηχανισμού που θα εξασφάλιζε τη σταθερή λειτουργία της παραγωγικής μονάδας ακόμα και σε περιόδους απεργιακών κινητοποιήσεων. Η φύση της εργασιακής διαδικασίας που την καθιστούσε ευάλωτη στις απεργιακές κινητοποιήσεις, αλλά κυρίως η ανάπτυξη του εργοστασιακού συνδικαλισμού, έθεσαν εντονότερα το ζήτημα της δυνατότητας της λειτουργίας του εργοστασίου ακόμα και στα πλαίσια απεργιών. Η διοίκηση του ομίλου αρνούμενη να εισέλθει σε μία διαδικασία ορισμού προσωπικού ασφαλείας όπως ορίζει η σχετική νομοθεσία για εργασιακές διαδικασίες «συνεχούς πυρράς», προτίμησε μία επιθετικότερη στρατηγική που θα οδηγούσε σε πλήρη απεξάρτησή της. Η προηγμένη τεχνολογία ελέγχου του συγκεκριμένου εργοστασίου, όσο και η μαζική είσοδο των εσωτερικών εργολάβων, αναμφισβήτητα συνέβαλαν προς αυτήν την κατεύθυνση. Ωστόσο το αποφασιστικό βήμα επιχειρήθηκε με τη διεύρυνση της στελεχοποίησης. Η διαφοροποίηση των μελών αυτής της κατηγορίας από το υπόλοιπο προσωπικό, επέτρεψε την ταύτιση ή το συντονισμό των συμφερόντων των στελεχών με αυτά της εταιρείας, την ανάπτυξη μίας «ηθικής δέσμευσης» μη συμμετοχής στις απεργιακές κινητοποιήσεις αλλά κυρίως κατέστησε χωρίς περιεχόμενο τις όποιες εργατικές πρακτικές ακολουθούνταν στις περιπτώσεις των απεργοσπαστών. Η απαγκίστρωση αυτών των εργαζόμενων από τις τάξεις του εργατο-υπαλληλικού προσωπικού και η ενσωμάτωση τους στην κατηγορία των στελεχών, υπονόμει εκ των πραγμάτων οποιαδήποτε εργατική αντίδραση καθώς αυτή μπορούσε να είναι αποτελεσματική μόνο όσο αφορά τα μέλη του εργατο-υπαλληλικού προσωπικού. Έτσι σε κάθε απεργιακή κινητοποίηση το σύνολο των στελεχών βρισκόταν μέσα στο εργοστάσιο ήδη μία βάρδια πριν ξεκινήσει η απεργία, επανδρώνοντας τα κρίσιμα πόστα της εργασιακής διαδικασίας, εκτελώντας ακόμα και καθήκοντα εργατών παραγωγής σε περιπτώσεις «φραξίματος», ή εργασίες ενσάκισης-φόρτωσης όταν ήταν απαραίτητο, ενώ συνεπικουρούνταν από ογδόντα (80) περίπου εσωτερικούς εργολάβους που αναλάμβαναν κυρίως καθήκοντα συντήρησης. Με βάση αυτήν την επάνδρωση το εργοστάσιο μπορούσε να λειτουργήσει τουλάχιστον για τέσσερις ημέρες με μία συνήθη παραγωγή, με αποτέλεσμα μαζικές εργατικές κινητοποιήσεις που δεν έχουν περάσει ποτέ τις 48ώρες, να μην μπορούν να ασκήσουν ουσιαστική πίεση στην εταιρεία. Είναι φανερό πλέον ότι η στελεχοποίηση οδήγησε σε μία υπονόμηση της διαπραγματευτικής ισχύος του συνδικάτου, αλλά και του αγωνιστικού φρονήματος των εργατο-τεχνιτών, καθώς σταδιακά η ομαλή λειτουργία της παραγωγικής μονάδας, για περιορισμένο χρονικό διάστημα, εξασφαλίστηκε από τα στελέχη, τους εργολάβους και τη συμβολή της νέας τεχνολογίας. Η αγωνία των συνδικαλιστών για αυτές τις εξελίξεις είναι φανερή στις παρακάτω αναφορές:

«Η πίεση ενός συνδικάτου προέρχεται από το να μπορεί να σταματήσει τη λειτουργία, αν δε γίνεται αυτό υπονομεύεται το ίδιο το συνδικάτο. Σε μεγάλο βαθμό έχει επιτευχθεί αυτό εδώ...φτάνουμε στο βαθμό να απεργεί το σύνολο των εργαζόμενων και μέσα να είναι τα στελέχη. Έχει επιπτώσεις στην ψυχολογία των

εργαζόμενων, οι οποίοι γνωρίζουν ότι το συνδικάτο δεν μπορεί να πιέσει και δεν μπορεί να πει να μη στελεχοποιηθεί κάποιος.»²³⁴

«Οι εργολάβοι και τα στελέχη βρίσκονται σε νευραλγικά πόστα, έτσι ώστε αν γίνει απεργία να μπορεί να λειτουργήσει το εργοστάσιο. Έτσι η πρώτη ύλη και η τροφοδοσία είναι αποκλειστικά στους εργολάβους, η μεταφορά και η συντήρηση στους εργολάβους και η παραγωγή στα στελέχη... Τα μεσαία στελέχη τους διακρίνουν απ'αυτούς, στελεχοποιούν κάποιους εργάτες 'σπιούνους' για να βρίσκουν τη δικαιολογία για τη μη συμμετοχή στην απεργία. Οι κρίσιμες θέσεις στελεχοποιούνται, ανεξαρτητοποιείται η λειτουργία του εργοστασίου, αποδυναμώνεται το συνδικάτο...»²³⁵

Συνοψίζοντας, η εργατική κινητικότητα επιχειρήθηκε να ρυθμιστεί με τρεις σημαντικούς μηχανισμούς στα πλαίσια αυτής της «περίπτωσης», αποβλέποντας σε μία ποικιλία στόχων και έχοντας διαφορετικά αποτελέσματα. Έτσι ενώ το τυπικό ιεραρχικό σύστημα προαγωγών ήταν σχετικά αδρανοποιημένο, η διεύθυνση στράφηκε στο μηχανισμό των άτυπων προαγωγών και στη διαδικασία της στελεχοποίησης προκειμένου να ελέγξει, να κινητοποιήσει και να ενσωματώσει σημαντικές κατηγορίες του εργατο-υπαλληλικού προσωπικού, για να συνδιαλλαγεί άτυπα με τον πρόεδρο του συνδικάτου παρέχοντάς του τη βάση για να αναπτύξει τις πελατειακές του σχέσεις με τους εργαζόμενους, αλλά και για να υπονομευθεί η διαπραγματευτική ισχύ του εργοστασιακού σωματείου.

4.4. Η Ασφάλεια της Απασχόλησης.

Την πρώτη περίοδο λειτουργίας αλλά και επάνδρωσης της παραγωγικής μονάδας (1976-1981), όταν η ανάπτυξη του εργοστασιακού συνδικάτου ήταν περιορισμένη και οι αγορές εργασίας είχαν συμβάλει σε μία αυξημένη κινητικότητα της εργασίας, ενώ το εργοστασιακό καθεστώς είχε σημαντικές διαστάσεις δεσποτικού χαρακτήρα που σχετίζονταν με το ευρύτερο κοινωνικό-πολιτικό πλαίσιο, η διεύθυνση επεδίωξε με μία έμφαση να απαλλαγεί από το εργατικό δυναμικό που έκρινε «ακατάλληλο». Οι ελαστικές διαδικασίες πρόσληψης που είχαν διαμορφωθεί από τη στενότητα στην αγορά εργασίας αλλά και από τις άμεσες και μαζικές απαιτήσεις της αρχικής επάνδρωσης του εργοστασίου, θεωρήθηκαν ότι είχαν συμβάλει προς αυτήν την κατεύθυνση. Η συγκεκριμένη παραγωγική οργάνωση, όπως και στην πρώτη μας περίπτωση, δεν εστίασε στη συγκρότηση οργανωτικών δομών που θα αφομοίωναν και θα κατεύθυναν την «παρεκκλίνουσα» εργασιακή συμπεριφορά, αλλά επέλεξε την εύκολη και άμεση λύση που ενθαρρύνονταν άλλωστε από το ευρύτερο κοινωνικό-πολιτικό πλαίσιο αλλά και την μορφή του εργοστασιακού καθεστώτος.

²³⁴ Συνέντευξη με το γραμματέα του εργοστασιακού συνδικάτου, Καμάρι-Βοιωτίας, 14 Οκτωβρίου 1991.

²³⁵ Συνέντευξη με τον πρόεδρο του εργοστασιακού συνδικάτου, Καμάρι Βοιωτίας, 3 Οκτωβρίου 1991.

Έτσι την περίοδο αυτή, στα αρχεία του γραφείου προσωπικού, έχουν καταγραφεί 93 περιπτώσεις «καταγγελίας σύμβασης» εκ μέρους της διεύθυνσης, μέγεθος που αντιστοιχεί στο 85% των συνολικών «καταγγελιών» για το χρονικό διάστημα 1976-1991. Το ένα τρίτο (30%) αυτών των περιπτώσεων συγκεντρώνεται το πρώτο έτος της λειτουργίας του εργοστασίου και το ένα τέταρτο (25%) το 1981 λίγο πριν δηλαδή από το σημείο καμπής για την μετεξέλιξη του εργοστασιακού καθεστώτος και των ευρύτερων κοινωνικό-πολιτικών δυναμικών, αλλά και από την ανάπτυξη του εργοστασιακού συνδικαλισμού. Παράλληλα με τις «καταγγελίες σύμβασης» και προς το τέλος της περιόδου, η διεύθυνση ακολούθησε και την πρακτική της «κατεύθυνσης» των ανεπιθύμητων εργαζόμενων προς την οικειοθελή αποχώρηση, με την παροχή κινήτρων αλλά και άτυπης πίεσης²³⁶.

Επομένως αυτό το χρονικό διάστημα, η πρώτη διεύθυνση του εργοστασίου χρησιμοποίησε εκτεταμένες απολύσεις αλλά και την πίεση για την οικειοθελή αποχώρηση, προκειμένου να απαλλαγεί από το εργατικό δυναμικό που χαρακτηρίζονταν από αδυναμία προσαρμογής στη συγκεκριμένη εργασιακή διαδικασία, από συστηματικές απουσίες και αργοπορίες, από περιορισμένη εργασιακή απόδοση και από απειθαρχη εργασιακή συμπεριφορά αλλά και από όσους ανέπτυσσαν δραστηριότητες εργατικής οργάνωσης και διεκδικήσεων²³⁷. Ταυτόχρονα οι εκτεταμένες απολύσεις συνέβαλαν στη διαμόρφωση ενός κλίματος διευθυντικής κυριαρχίας και εργατικής πειθαρχίας που σχετίζονται με τη στρατηγική κατεύθυνση που είχε επιλεγεί.

Καθώς όμως οι ευρύτερες κοινωνικό-πολιτικές δυναμικές μετασχηματίζονται, και το εργοστασιακό συνδικάτο γνωρίζει ραγδαία ανάπτυξη αλλά και μαζική εργατική στήριξη, η διοίκηση της εταιρείας επιλέγει να κινηθεί σε περισσότερο μετριοπαθείς τόνους και να οικοδομήσει ένα περισσότερο συναινετικό εργοστασιακό καθεστώς, προκειμένου να αποφύγει την εργατική και συνδικαλιστική σύγκρουση, αλλά και για να διαφυλάξει την προσεκτικά διαμορφωμένη δημόσια εικόνα του Ομίλου. Η στρατηγική αυτή επιλογή της διοίκησης, έθεσε άμεσους περιορισμούς στις διευθυντικές πρακτικές των απολύσεων και οδήγησε σε μία πολιτική «μόνιμης απασχόλησης» με αποτέλεσμα σε διάστημα μίας δεκαετίας να καταγραφούν μόλις 16 «καταγγελίες συμβάσεων» ή το 15% των συνολικών απολύσεων της παραγωγικής μονάδας. Στο χρονικό αυτό διάστημα, η διοίκηση ενσωματώνει δυναμικά και προβάλλει στην επίσημη ιδεολογία της τη μονιμότητα της απασχόλησης και επιχειρεί να την θεσμοθετήσει στις πρακτικές των εργοστασίων. Οι αναφορές του διευθυντή Ο.Δ.Υ του εργοστασίου είναι χαρακτηριστικές των περιορισμών που έχουν τεθεί στη διεύθυνση της παραγωγικής μονάδας από τη διοίκηση του Ομίλου αλλά και από τη δράση του εργοστασιακού συνδικάτου:

²³⁶ Χαρακτηριστικές είναι οι αναφορές ενός εφαρμοστή του μηχανουργείου, για την πίεση που ασκήθηκε σε εργατοτεχνίτες που αποχώρησαν το 1980-81: «Όταν πάς και σου λένε φύγε, πάρε τα λεφτά σου και φύγε, δε σε χρειαζόμαστε, όταν σου παίρνουν την κάρτα... Δεν τους δίνανε δουλειά, τους έσπαγαν τα νεύρα, κάθε μέρα έσπαγε και ένας...» (Καμάρι-Βοιωτίας Οκτώβριος 1991).

²³⁷ Έχουν καταγραφεί περιπτώσεις εργαζόμενων που ζήτησαν πρωινό (1976) και απολύθηκαν την επόμενη ημέρα αλλά και υποχρεωτικής μετάθεσης συνδικαλιστή στην Ελευσίνα, με την απειλή απόλυσης (1979) [Αναφέρονται σε συνεντεύξεις με συνδικαλιστές και εργάτες ενσάκκισης].

«Δεν έχουμε το μηχανισμό για να διώξουμε τους ανεπαρκείς, δεν απολύουμε γιατί θα πρέπει να απολογούμαι στην εταιρεία για μακρό χρονικό διάστημα εκτός από τις αντιδράσεις του συνδικάτου.»²³⁸

Η πολιτική της μόνιμης απασχόλησης, στη συγκεκριμένη παραγωγική μονάδα, οφείλεται αποκλειστικά σε απόφαση της διοίκησης του Ομίλου που ήρθε σε σύγκρουση με τις διευθυντικές προθέσεις και σκοπιμότητες²³⁹ και είχε στρατηγικούς στόχους την εξασφάλιση της εργασιακής ειρήνης με τα συνδικαλιστικά όργανα, την προώθηση ενός ηγεμονικού εργοστασιακού καθεστώτος αλλά και την ισχυροποίηση της δημόσιας εικόνας της εταιρείας σαν μίας πρωτοπόρου και φιλελεύθερης οργανωτικής μονάδας,²⁴⁰ στα πλαίσια των ευρύτερων δυναμικών που αναπτύσσονταν στη δεκαετία του 1980.

Η εφαρμογή ωστόσο αυτής της στρατηγικής κατεύθυνσης για μία δεκαετία, αν και λειτούργησε αποτελεσματικά ως προς τους στόχους για τους οποίους προωθήθηκε, χαρακτηρίστηκε από κάποιες σημαντικές **αντιφάσεις** που επηρέασαν καθοριστικά την εξέλιξη των σχέσεων εργασίας. Η στρατηγική αυτή επιλογή διαμόρφωσε σημαντικές ακαμψίες και περιορισμούς στη διευθυντική διαχείριση του εργατικού δυναμικού τόσο όσον αφορά τα επίπεδα της απασχόλησης όσο και τον έλεγχο της εργατικής δύναμης.

Έτσι σε μία περίοδο που σταδιακά γίνονταν όλο και εντονότερα τα προβλήματα που δημιουργούσαν τα υψηλά επίπεδα επάνδρωσης του εργοστασίου, σε σχέση με τις συγκυρίες στις αγορές, η διοίκηση έθεσε σαφείς περιορισμούς στη διεύθυνση όσο αφορά τις απολύσεις, αφαιρώντας της τον αμεσότερο τρόπο μείωσης του υπεράριθμου προσωπικού. Σαν αποτέλεσμα η διεύθυνση οδηγείται στην ελαχιστοποίηση των προσλήψεων, καταβάλλει μεγάλη προσπάθεια για να διευρύνει τις «οικειοθελή έξοδο» των υπεράριθμων εργατοτεχνιτών παρέχοντας οικονομικά κίνητρα και τέλος οδηγείται σε μία εκτεταμένη χρήση της εργολαβικής εργασίας. Έχοντας αποκλειστεί οι περιπτώσεις «βίαιης» εξόδου από την οργανωτική δομή, η διεύθυνση προκειμένου να αντιμετωπίσει την όλο και αυξανόμενη πίεση που της ασκούσε το κόστος εργασίας, επιχείρησε να ελέγξει τις εισροές εργασίας, ελαχιστοποιώντας τις προσλήψεις στις τελειώς απαραίτητες και αναγκαίες, αλλά κυρίως στράφηκε στην οργάνωση μίας διαδικασίας «οικειοθελούς εξόδου» από την παραγωγική μονάδα, προκειμένου να πολλαπλασιάσει τις εκροές εργασίας. Όπως ήδη έχουμε αναφέρει, οι «οικειοθελείς εξοδοί» ήταν άτυπη πολιτική της εταιρείας, που ασκήθηκε όμως με άλλα μέσα πίεσης, ήδη από την πρώτη περίοδο λειτουργίας του εργοστασίου και στα πλαίσια ενός διαφορετικού εργοστασιακού καθεστώτος. Ωστόσο από τα μέσα της δεκαετίας του 1980 και μετά, και για τους λόγους που ήδη έχουμε αναφέρει, η έμφαση σ'αυτή την πολιτική είναι εντονότερη χωρίς να ακολουθεί όμως σε τέτοια έκταση τις προηγούμενες μορφές πίεσης. Στα πλαίσια ενός ηγεμονικού

²³⁸ Συνέντευξη με το διευθυντή Ο.Δ.Υ, Καμάρι Βοιωτίας, 2 Οκτωβρίου 1991.

²³⁹ Θα αναφερθούμε αναλυτικότερα, αμέσως παρακάτω, στη σύγκρουση διεύθυνσης-διοίκησης γύρω από την ασφάλεια της απασχόλησης.

²⁴⁰ Δεν πρέπει να ξεχνάμε βέβαια, ότι ο διευθύνων σύμβουλος του Ομίλου ήταν για σειρά ετών πρόεδρος του ΣΕΒ και ηγετική μορφή των εκσυγχρονιστικών τάσεων που είχαν αναπτυχθεί στα πλαίσια του.

πλέον εργοστασιακού καθεστώτος, η διοίκηση-διεύθυνση πριμοδοτούν την οικειοθελή έξοδο εργατο-τεχνιτών που έχουν λόγους να εγκαταλείψουν την εργασία τους, ή γιατί έχουν κατοχυρώσει το δικαίωμα σύνταξης ή γιατί ασκούν κάποια δεύτερη απασχόληση. Η πριμοδότηση αυτή, γίνεται στη βάση της εμπειρίας που είχε αποκτήσει η εταιρεία από τις μαζικές αποχωρήσεις της παραγωγικής μονάδας της Ελευσίνας, με τη μορφή της καταγραφής της εξόδου σαν απόλυσης, με αποτέλεσμα οι αποχωρούντες να παίρνουν μία εφάπαξ αποζημίωση κατά 25-50% μεγαλύτερη από τη νόμιμα δικαιούμενη, να παίρνουν το επίδομα ανεργίας για ένα σημαντικό διάστημα και συνήθως να καταλήγουν στη δεύτερη απασχόλησή τους. Τα οικονομικά αυτά κίνητρα χωρίς να είναι ιδιαίτερα σημαντικά για να προσελκύσουν έναν μεγάλο αριθμό εργαζόμενων, εξαιτίας των οικονομικών περιορισμών που έχει θέσει η διοίκηση, έχουν επιτρέψει ωστόσο μία σχετικά ικανοποιητική λειτουργία αυτής της διαδικασίας, αφού μέσο αυτής έχει εγκαταλείψει την εταιρεία²⁴¹ το 21% των συνολικών διαγραφών/εκροών για την περίοδο 1986-1991 και παρά την υψηλή ανεργία που χαρακτήριζε τις αγορές εργασίας. Ταυτόχρονα το συνδικάτο παρά την αρνητική του θέση αλλά και την αναγνώριση των μακροχρόνιων επιπτώσεων αυτής της εξέλιξης όχι μόνο δεν έχει αναλάβει κάποια δράση αλλά αντίθετα χαρακτηρίζεται από μία ανοχή ως προς τη διαδικασία προκειμένου να μη βρεθεί σε ρήξη με την εργατική βάση. Χαρακτηριστικές είναι οι αναφορές του ίδιου του πρόεδρου του:

«Αυτοί δεν είναι βιομηχανικοί εργάτες και παίρνουν και στο λαιμό τους και τους άλλους που μένουν. Οι αποχωρούντες παίρνουν την εφάπαξ αποζημίωση, το επίδομα ανεργίας από τον ΟΑΕΔ και κάνουν και τη δική τους δουλειά. Έρχονται στο συνδικάτο για να μας ζητήσουν να μη φέρουμε αντίδραση, σ' αυτές τις περιπτώσεις δεν μπορώ να τους πω όχι, αν και είναι παράνομο.»

Εκτός όμως από αυτά τα άμεσα αποτελέσματα, η οργάνωση αυτής της διαδικασίας αλλά και η πρακτική της τόσο στη συγκεκριμένη παραγωγική μονάδα όσο και στο εργοστάσιο της Ελευσίνας, έχει διαμορφώσει ένα υπόβαθρο, στο επίπεδο των εργατο-τεχνιτών, που θα οδηγήσει σε μαζικές οικειοθελείς αποχωρήσεις, σε περίπτωση που η διοίκηση αποφάσιζε ότι έπρεπε να παραχωρήσει σημαντικά οικονομικά κίνητρα, καθώς πολλοί από τους εργαζόμενους, όπως τουλάχιστον καταγράφηκε μέσα από τις συνεντεύξεις μας, δεν είχαν ενδοιασμούς για μία τέτοια αποχώρηση στην περίπτωση που τα οικονομικά οφέλη κρίνονταν σημαντικά.

Ταυτόχρονα με τις «οικειοθελείς αποχωρήσεις» και στο συγκεκριμένο πλαίσιο μείωσης του μόνιμου εργατικού δυναμικού αλλά και των περιορισμών στη μονιμότητα της απασχόλησης που είχε θέσει η διοίκηση, η διεύθυνση επιχείρησε να διαχειριστεί τα επίπεδα γενικής απασχόλησης στην παραγωγική μονάδα χρησιμοποιώντας την **εργολαβική εργασία**. Ανέκαθεν στο εργοστάσιο χρησιμοποιούνταν οι εσωτερικοί εργολάβοι προκειμένου να αντιμετωπιστούν περίοδοι έντασης εργασίας, κυρίως όσον αφορά τη συντήρηση μεγάλων μηχανημάτων

²⁴¹ Το ποσοστό αυτό προκύπτει από επεξεργασία της μηχανογραφικής κατάστασης διαγραφέντων από τη δύναμη του εργοστασίου και αναφέρεται στην κατηγορία «οικειοθελής αποχώρηση με καταγγελία σύμβασης» [Γραφείο Προσωπικού, 30 Ιουλίου 1991].

και προκειμένου να μειωθούν έτσι οι νεκροί χρόνοι λειτουργίας τους,²⁴² αλλά και για να πραγματοποιηθούν ιδιαίτερα δύσκολες και επικίνδυνες εργασίες. Σ' αυτήν την περίοδο οι εσωτερικοί εργολάβοι είχαν περιστασιακό ή περιοδικό χαρακτήρα και δεν είναι εύκολο να υποστηρίξουμε ότι αποτέλεσαν μία παράλληλη δομή απασχόλησης. Καθώς όμως η μονιμότητα και η ασφάλεια της απασχόλησης γίνονταν δεδομένη στα πλαίσια του εργατικού δυναμικού και ταυτόχρονα η διεύθυνση επιχειρούσε να μειώσει τα επίπεδα επάνδρωσης του εργοστασίου, άρχισε σταδιακά να διευρύνεται και να σταθεροποιείται η παρουσία της εργολαβικής εργασίας. Έτσι την περίοδο της έρευνας οι εσωτερικοί εργολάβοι αποτελούσαν περίπου το 20% της απασχόλησης και είχαν μία καθημερινή παρουσία μ' ένα δυναμικό 50-70 εργαζόμενους που διακρίνονταν σε μικρά συνεργεία πολλών διαφορετικών εργασιών. Η διεύθυνση προκειμένου να αντισταθμίσει τη φθίνουσα τάση του μόνιμου εργατο-τεχνικού προσωπικού αλλά και την ταυτόχρονη μείωση της απόδοσης του²⁴³ οδηγήθηκε σε μία αλόγιστη χρήση των εργολάβων, διαμορφώνοντας μία παράλληλη άτυπη δομή απασχόλησης που αφορούσε ένα σημαντικό τμήμα του εργατικού δυναμικού. Έτσι οι εργαζόμενοι των εσωτερικών εργολάβων αν και διαχειρίζονταν σε μεγάλο βαθμό από την τυπική οργανωτική δομή του εργοστασίου, δεν απολάμβαναν τα θεσμικά και οικονομικά κεκτημένα των μόνιμων εργαζόμενων καθώς η σχέση απασχόλησής τους με την οργάνωση ήταν έμμεση. Το γεγονός αυτό πέρα από τη μείωση του κόστους εργασίας, εξασφάλιζε μία σημαντική ευελιξία²⁴⁴ στη διεύθυνση όσο αφορά τη διαχείριση του συνολικού εργατικού δυναμικού, που επιχειρούσε να αντισταθμίσει του περιορισμούς που έθετε η ανάπτυξη και κατοχύρωση της ασφάλειας της απασχόλησης στο υπόλοιπο εργατο-τεχνικό προσωπικό. Οι κακές έως στοιχειώδεις οικονομικές αμοιβές, η ανασφάλεια της απασχόλησης, οι άσχημες και επικίνδυνες συνθήκες εργασίας, η στενή και δεσποτική επιστασία του εργολάβου αλλά και του εργοδηγού ήταν μερικά από τα χαρακτηριστικά αυτών των εργασιών που προσέλκυαν σε μεγάλο βαθμό περιθωριακές πληθυσμιακές κατηγορίες,²⁴⁵ και έρχονταν σε πλήρη αντίθεση με τα αντίστοιχα χαρακτηριστικά του μόνιμου εργατικού δυναμικού

Είναι φανερό επομένως ότι η κατοχύρωση της μονιμότητας του εργατικού δυναμικού στις αρχές της δεκαετίας του 1980, διαμόρφωσε σημαντικούς περιορισμούς και ακαμψίες στη διευθυντική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων με εκτός των άλλων σημαντικό οικονομικό κόστος. Προκειμένου να περιοριστούν αυτές οι ακαμψίες και σε τελική ανάλυση να περιοριστεί το κόστος εργασίας, η διεύθυνση εγκαθίδρυσε διαδικασίες οικειοθελούς εξόδου με οικονομικά κίνητρα και ταυτόχρονα διαμόρφωσε μία παράλληλη έμμεση δομή απασχόλησης με σαφώς μειωμένο κόστος

²⁴² Χαρακτηριστικό παράδειγμα όπως ήδη έχουμε αναφέρει, είναι η ετήσια αλλαγή των θερμοδομών των περιστρωφικών κλιβάνων.

²⁴³ Θα αναφερθούμε αναλυτικότερα αμέσως παρακάτω.

²⁴⁴ Ενδεικτική είναι η αναφορά του διευθυντή Ο.Δ.Υ.Κ: «Μας παρέχουν ευελιξία, μπορείς σήμερα να τους έχεις και αύριο να τους διώχνεις» (Καμάρι Βοιωτίας, 10 Οκτωβρίου 1991).

²⁴⁵ Αναφερόμαστε κυρίως σε αλλοδαπούς εργαζόμενους, σε μουσουλμάνους της Θράκης και παλιννοστούντες Ελληνοπόντιους.

εργασίας²⁴⁶ και χωρίς καμία οργανωτική και συνδικαλιστική προστασία. Η εξασφάλιση επομένως της μονιμότητας και της ασφάλειας της απασχόλησης στο μεγάλο μέρος του εργατικού δυναμικού οδήγησε στη συγκεκριμένη συγκυρία στην ταυτόχρονη ύπαρξη ενός σημαντικού θύλακα εργατο-τεχνικού προσωπικού, στα πλαίσια του εργοστασίου, που αν και χρησιμοποιούνταν άμεσα από την οργανωτική δομή είχε έμμεση σχέση απασχόλησης και έτσι ήταν άμεσα εκτεθειμένος στις δυνάμεις της αγοράς χωρίς καμία προστασία. Έτσι ενώ στην πρώτη μας περίπτωση η μονιμότητα της απασχόλησης είχε συνδυαστεί με τους συμβασιούχους εργαζόμενους προκειμένου να αντιμετωπιστούν οι αυξήσεις στη παραγωγή, στην δεύτερη περίπτωση μας είναι η εργολαβική εργασία που με ακόμα δυσμενέστερους όρους αναλαμβάνει να εξασφαλίσει τη βιωσιμότητα των διευθυντικών στρατηγικών για την απασχόληση.

Εκτός όμως από τις αντιφάσεις της διευθυντικής στρατηγικής για την απασχόληση, όσο αφορά το κόστος εργασίας και την ακαμψία στη διαχείριση του μεγέθους της, η πρακτική αυτής της στρατηγικής οδήγησε και σε σημαντικές αντιφάσεις όσο αφορά τον έλεγχο της εργασίας. Πράγματι, στα πλαίσια μίας συγκυρίας ανάπτυξης ενός ηγεμονικού εργοστασιακού καθεστώτος και ισχυροποίησης του εργοστασιακού συνδικάτου που είχε οδηγήσει εκτός των άλλων στην αδρανοποίηση των διευθυντικών συστημάτων διοίκησης και κινητοποίησης, η θεσμοθέτηση της ασφάλειας της απασχόλησης στέρησε ένα ακόμα μέσο πειθαρχίας και παρακίνησης από τη διεύθυνση, με σαφείς επιπτώσεις στην εργασιακή συμπεριφορά. Η διεύθυνση της παραγωγικής μονάδας θεώρησε ότι η πολιτική της ασφάλειας της απασχόλησης που της επιβλήθηκε είχε οδηγήσει στη μείωση της απόδοσης της εργασίας και της πειθαρχίας αλλά και στη στέρηση αρνητικών κινήτρων. Οι παρακάτω διευθυντικές αναφορές που καταγράφηκαν στις συνεντεύξεις μας είναι ενδεικτικές αυτής της θέσης:

«Η εταιρεία μάς έχει κόψει τα πόδια, δεν μπορούμε να ασκήσουμε διοίκηση χωρίς να ανταμείψουμε και να επιπλήξουμε-απολύσουμε. Η δυνατότητα απόλυσης δεν υπάρχει πρακτικά, αν χρειάζεται να απολογούμαι στην εταιρεία. Υπάρχει η αίσθηση της ασφάλειας και η δουλειά εδώ θεωρείται δημόσιο-υπαλληλική.»²⁴⁷

«Κακώς και δεν έχει για αρχή της να απολύει η εταιρεία, γιατί γίνεται κατάχρηση.»²⁴⁸

«Κάποτε (οι εργατο-τεχνίτες) δούλευαν, τώρα έγιναν δημόσιοι υπάλληλοι και το αποδίδω στο ότι η εταιρεία δεν απολύει κόσμο ή στο ότι έχει μία γενική πολιτική για όλους...»²⁴⁹

²⁴⁶ Το εργολαβικό κόστος αποτελούσε, σύμφωνα με τις εκτιμήσεις της γενικής διεύθυνσης το 2,5-3% του εργοστασιακού κόστους (Καμάρι Βοιωτίας 18 Νοεμβρίου 1991).

²⁴⁷ Συνέντευξη με το διευθυντή Ο.Δ.Υ, Καμάρι Βοιωτίας 10 Οκτωβρίου 1991.

²⁴⁸ Συνέντευξη με το προσωπάρχη του εργοστασίου, Καμάρι Βοιωτίας 1 Οκτωβρίου 1991.

²⁴⁹ Συνέντευξη με το διευθυντή παραγωγής, Καμάρι Βοιωτίας 24 Οκτωβρίου 1991.

Η αδυναμία της διεύθυνσης να ελέγξει και να κινητοποιήσει το μόνιμο εργατικό δυναμικό της, εξαιτίας της ασφάλειας που απολάμβανε, ελάχιστα μεταβλήθηκε από τη διατήρηση μίας τυπικής διαδικασίας απολύσεων αλλά και από το έντεχνα καλλιεργούμενο κλίμα των μαζικών μειώσεων. Καθώς η διαδικασία των απολύσεων πρακτικά αφορούσε κυρίως αξιόποινες-ποινικές δραστηριότητες²⁵⁰ δεν ήταν δυνατόν να λειτουργήσει σαν αρνητικό κίνητρο για την εργασιακή απόδοση του μέσου εργατο-τεχνίτη στα πλαίσια μάλιστα του συγκεκριμένου εργοστασιακού καθεστώτος, ενώ ταυτόχρονα το έντεχνο κλίμα των μειώσεων και η διευθυντική διάδοσή του, ότι θα μείνουν όσοι θα ασκούν παράλληλα και άλλα εργασιακά καθήκοντα πέρα από αυτά της ειδικότητάς τους, δεν είχε αγγίξει τη μεγαλύτερη μάζα των εργαζόμενων.

Με δεδομένη επομένως τη στέρηση σημαντικών διευθυντικών μέσων για τον έλεγχο της εργασίας, από τη διοίκηση της εταιρείας, η διεύθυνση της παραγωγικής μονάδας βρήκε για άλλη μία φορά, στους εσωτερικούς εργολάβους, όχι τον τρόπο επίλυσης αυτής της αντίφασης αλλά έναν τρόπο υπέρβασής της. Πράγματι, η διεύθυνση βλέποντας ότι η παραγωγικότητα και αποδοτικότητα της εργολαβικής εργασίας ήταν σαφώς μεγαλύτερη από αυτήν του μόνιμου εργατικού δυναμικού της, άρχισε να τους εκχωρεί όλο και περισσότερες εργασίες, μεταβιβάζοντάς τους έτσι το ζήτημα της αποδοτικότητας και της βελτίωσης της παραγωγικότητας. Το σύνολο της εργοστασιακής διεύθυνσης αποδέχονταν, ότι οι «μικροί» εσωτερικοί εργολάβοι που συνήθως εργάζονταν και οι ίδιοι μαζί με τους εργάτες τους, μπορούσαν να εξασφαλίσουν σημαντικά επίπεδα αποδοτικότητας που ήταν αδιανόητα για τη λειτουργική διεύθυνση, καθώς ήταν ευέλικτοι, ασκούσαν πολλαπλών μορφών πιέσεις στους εργαζόμενους τους, είχαν αποτελεσματικότερη κατεύθυνση, καλύτερη εποπτεία, δεν υφίστανται περιορισμούς στη διαχείριση του εργατικού τους προσωπικού και είχαν σημαντικά κίνητρα²⁵¹ για να εξασφαλίσουν την εντατικότητα και την παραγωγικότητα της εργασίας. Αντί λοιπόν η διεύθυνση να επιχειρήσει να ασκήσει διοίκηση των ανθρώπινων πόρων της, έστω με τα μέσα που διέθετε, εκχώρησε σημαντικές δραστηριότητες στην εργολαβική εργασία, εκχωρώντας και το πρόβλημα της αποδοτικότητας. Ο γενικός διευθυντής του εργοστασίου είναι αρκετά σαφής:

«Ο εργολάβος κατευθύνει καλύτερα το προσωπικό του. Με τα χρόνια διογκώθηκε η ανάγκη για τους εργολάβους και για αυτό φτάνει όλοι... Όταν δίνεις εργολαβία, δίνεις μόνο τις προδιαγραφές και ελέγχεις την ποιότητα, αλλά όχι την παραγωγικότητα, έτσι ξεγνοιάζουν και τα μεσαία και τα ανώτερα στελέχη και φορτώνεται το εργοστάσιο με ώρες εργολάβων.»²⁵²

²⁵⁰ Π.χ οι κλοπές, το σαμποτάζ κ.

²⁵¹ Ο τρόπος αμοιβής τους, που ήταν κατά αποκοπή, ήταν το βασικότερο κίνητρο.

²⁵² Συνέντευξη με τον γενικό διευθυντή, Καμάρι Βοιωτίας 18 Νοεμβρίου 1991.

Ωστόσο αν και η διευθυντική αδυναμία για τον έλεγχο της εργασίας και την εξασφάλιση υψηλής αποδοτικότητας, ήταν από τους βασικούς²⁵³ λόγους που διέδρυναν τη συμμετοχή της εργολαβικής εργασίας στα πλαίσια του εργοστασίου, δεν ήταν μικρό το κόστος για την υπέρβαση αυτής της αντίφασης των διευθυντικών στρατηγικών. Πράγματι, πέρα από τη χαλαρή συνδικαλιστική αντίδραση, και την εργατική ανησυχία για αυτήν την εξέλιξη, η μαζική είσοδος των εσωτερικών εργολάβων, είχε αμφιλεγόμενες συνέπειες στην ποιότητα των εργασιακών καθηκόντων που εκτελούσαν, στο τελικό οικονομικό κόστος της παρουσίας τους και της αναταραχής που προκαλούσε στη λειτουργία του εργοστασίου η παρουσία ενός τόσο μεγάλου αριθμού μη-άμεσα ελεγχόμενων εργαζόμενων.

Συνοψίζοντας, το πέρασμα της παραγωγικής μονάδας από ένα δεσποτικό σ'ένα περισσότερο ηγεμονικό εργοστασιακό καθεστώς, συνοδεύτηκε από μία στρατηγική κατεύθυνση ασφάλειας της απασχόλησης, που επιβλήθηκε στη διεύθυνση τόσο από τις επιλογές της διοίκησης του Ομίλου όσο και από την ανάπτυξη και ισχυροποίηση του εργοστασιακού συνδικάτου. Η πρακτική αυτής της στρατηγικής, στη συγκεκριμένη συγκυρία, χαρακτηρίστηκε από σημαντικές αντιφάσεις τόσο στη διαχείριση του εργατικού δυναμικού όσο και στον έλεγχο και την αποδοτικότητα της εργασίας. Προκειμένου να αντιμετωπίσει αυτές τις αντιφάσεις και ταυτόχρονα να διατηρήσει τη μονιμότητα της απασχόλησης, θεμέλιο λίθο του ηγεμονικού εργοστασιακού καθεστώτος, η διεύθυνση θεσμοθέτησε διαδικασίες οικειοθελούς αποχώρησης με την παροχή κινήτρων και ταυτόχρονα χρησιμοποίησε με ιδιαίτερη έμφαση την εργολαβική εργασία για να ρυθμίσει τα επίπεδα απασχόλησης και να εξασφαλίσει την αναγκαία αποδοτικότητα, με σημαντικό οργανωτικό και οικονομικό κόστος.

4.5. Συμπεράσματα: Η Εξάρτηση και οι Εργατικές Πρακτικές.

Η σχέση απασχόλησης και οι βασικές διαστάσεις της αποτέλεσαν την τρίτη μεγάλη κατηγορία, όπου αυτή η ανάλυση εστίασε την προσοχή της, θεωρώντας την αποφασιστικής σημασίας για τη διαμόρφωση των σχέσεων εργασίας. Σε αυτή την περιοχή της εργασιακής διαδικασίας, τα εργασιακά υποκείμενα εισέρχονται σε οργανωτικούς μηχανισμούς που επιχειρούν να ρυθμίσουν την είσοδο και την εξέλιξη τους στα πλαίσια των οργανώσεων, σε άμεση σχέση με τις δυναμικές που διαμορφώνει η κατάσταση στις αγορές εργασίας.

Παράλληλα με τις πολιτικές ως προς τον τεχνικό καταμερισμό της εργασίας και τη δομή του ελέγχου και μέσα από μία σχέση δυναμικής αλληλεπίδρασης, η διεύθυνση-διοίκηση επιχείρησε να οργανώσει τη σχέση απασχόλησης του εργατικού της δυναμικού με την οργάνωση, με βάση συγκεκριμένους στόχους στα πλαίσια ιδιαίτερων κάθε φορά συγκυριών²⁵⁴. Έτσι την πρώτη περίοδο καθώς οι ευρύτερες

²⁵³ Ο πρόεδρος του εργοστασιακού συνδικάτου υποστήριξε ότι εκτός των άλλων, οι άτυπες συνδιαλλαγές των εργολάβων με τα διευθυντικά στελέχη για την εκχώρηση των εργολαβιών ήταν ένας ακόμα λόγος για τη διεύρυνση της εργολαβικής εργασίας.

²⁵⁴ Υπονοούμε τόσο τις συγκυρίες του εργοστασιακού καθεστώτος όσο και τις ευρύτερες συγκυρίες των αγορών και του κοινωνικό-πολιτικού συστήματος.

κοινωνικό-πολιτικές δυναμικές αλλά και η περιορισμένη ανάπτυξη του εργοστασιακού συνδικαλισμού είχαν συμβάλει στη συγκρότηση ενός εργοστασιακού καθεστώτος με σημαντικούς δεσποτικούς μηχανισμούς ρύθμισης των σχέσεων εργασίας, παρά τη στενότητα στις αγορές εργασίας που οδηγούσε σε αυξημένη κινητικότητα της εργασίας, η διεύθυνση είχε διαμορφώσει πρωτογενείς πρωτοβουλίες στο σχεδιασμό των θέσεων εργασίας με στρατηγική κατεύθυνση υπεύθυνης αυτονομίας όπου τα εργασιακά καθήκοντα απαιτούσαν «ιδιαίτερες ποιότητες» και στρατηγική κατεύθυνση άμεσου ελέγχου όπου η εντατικότητα και ο ρυθμός εργασίας ήταν οι ρυθμιστικοί παράγοντες για το παραγωγικό αποτέλεσμα. Ταυτόχρονα την ίδια περίοδο η δομή του ελέγχου χαρακτηρίζονταν από προσωπικά-πατερναλιστικά χαρακτηριστικά και τις σημαντικές εξουσίες της λειτουργικής διεύθυνσης. Εντός αυτών των πλαισίων, άρχισε να διαμορφώνεται η σχέση απασχόλησης, η οποία συγκροτήθηκε καταρχήν από μία **ελαστική διαδικασία πρόσληψης**, εξαιτίας κυρίως²⁵⁵ των περιορισμών που έθετε η στενότητα στις αγορές εργασίας, με αποτέλεσμα όχι μόνο τα όποια τυπικά κριτήρια των διευθυντικών επιλογών να καταστρατηγηθούν αλλά και να μη διαμορφωθούν σημαντικά δίκτυα προσωπικών εξαρτήσεων, από μία **εκπαιδευτική διαδικασία που σε μεγάλο βαθμό ήταν εκτός διευθυντικού ελέγχου** καθώς τους κεντρικούς ρόλους τους ασκούσαν η λειτουργική διεύθυνση και οι φορείς της «τέχνης», ενώ ταυτόχρονα είχε περιορισμένη έκταση και ήταν ασυστηματοποίητη, από μία **διαδικασία ιεραρχικών προαγωγών που σε μεγάλο βαθμό στερούσε την πρόσβαση του εργατο-τεχνικού δυναμικού** στις έτσι και αλλιώς περιορισμένες ιεραρχικές βαθμίδες, από έναν παράπλευρο **άτυπο μηχανισμό ρύθμισης της εσωτερικής κινητικότητας που λειτούργησε πειθαρχικά** αλλά που σε μεγάλο βαθμό είχε ανεξέλεγκτα για την διεύθυνση αποτελέσματα εξαιτίας της κατεύθυνσης που του ασκούσε η λειτουργική διεύθυνση με βάση τα ιδιαίτερα συμφέροντα της, και τέλος από μία διευθυντική πολιτική που απέβλεπε να **απομακρύνει άμεσα και βίαια το εργατικό δυναμικό με την παρεκκλίνουσα συμπεριφορά, συμβάλλοντας έτσι στην εργατική αβεβαιότητα και ανασφάλεια.**

Την πρώτη περίοδο επομένως, η συντριπτική πλειοψηφία του εργατικό-τεχνικού δυναμικού χαρακτηρίζονταν από μία σχέση απασχόλησης με την οργάνωση που δεν είχε καταφέρει να συγκροτήσει σημαντικά επίπεδα εργατικής εξάρτησης, γεγονός που εκφράζεται στην ιδιαίτερα υψηλή εργατική κινητικότητα-εναλλαγή. Στο διάστημα αυτής της πενταετίας εγκατέλειψαν οικειοθελώς την παραγωγική μονάδα 208 εργατοτεχνίτες²⁵⁶, αναζητώντας καλύτερους όρους απασχόλησης και αρνούμενοι να προσαρμοστούν στις συγκεκριμένες σχέσεις εργασίας, με χαρακτηριστικότερη περίπτωση την πρώτη χρονιά λειτουργίας του εργοστασίου όταν πάνω από το 20% του εργατικού δυναμικού αποχώρησε με τη θέλησή του. Αν και διαχρονικά οι αποχωρήσεις μειώθηκαν, στο 13% στο διάστημα 1977-79, παρέμεναν σε ιδιαίτερα υψηλά επίπεδα σε σχέση με τα μεγέθη που θα καταγραφούν την επόμενη δεκαετία, αναδεικνύοντας πέρα από τους περιορισμούς των αγορών εργασίας, την περιορισμένη συμβολή της διευθυντικής στρατηγικής προς αυτήν την κατεύθυνση. Είναι φανερό ότι η διεύθυνση εκμεταλλευόμενη την ηγεμονική της θέση στην αγορά εργασίας, δεν είχε ιδιαίτερα προβλήματα στρατολόγησης και αντικατάστασης των αποχωρούντων, γι' αυτό και είχε εστιάσει αυτήν την περίοδο στην εγκαθίδρυση ισχυρών πειθαρχικών σχέσεων μέσα από τη σχέση απασχόλησης. Έτσι ο σχεδιασμός της σχέσης

²⁵⁵ Προς αυτήν την κατεύθυνση συνέβαλε και η πολιτική της διοίκησης για τα αντισταθμιστικά οφέλη προς τις περιβάλλουσες κοινότητες (βλ. Δερβενοχωρίτες).

²⁵⁶ Μέγεθος που υπερβαίνει τα δύο τρίτα των οικειοθελώς αποχωρούντων στο διάστημα της δεκαπενταετίας 1976-1991.

απασχόλησης αυτήν την περίοδο στράφηκε περισσότερο προς τη συγκρότηση πειθαρχικών σχέσεων και μίας αρμονικής άρθρωσης με τα δεσποτικά χαρακτηριστικά της δομής του ελέγχου, παρά στην εξάρτηση και τη δέσμευση της εργασίας, γεγονός που εκφράζεται στο ότι αν και η παραγωγική μονάδα είχε υψηλά μεγέθη εναλλαγής, ταυτόχρονα την ίδια περίοδο είχε τα χαμηλότερα επίπεδα απουσιασμού σ' όλη τη διάρκεια της λειτουργίας της αλλά και υψηλή αποτελεσματικότητα των μηχανισμών κατεύθυνσης και πειθαρχίας.

Καθώς όμως οι αγορές εργασίας μετασχηματίζονταν αναπτύσσοντας σταδιακά υψηλή ανεργία και οι ευρύτερες κοινωνικό-πολιτικές αλλαγές σε συνδυασμό με την ανάπτυξη και ισχυροποίηση του εργοστασιακού συνδικαλισμού διαμόρφωναν μία δυναμική αλλαγής του εργοστασιακού καθεστώτος, η διευθυντική στρατηγική ως προς τη σχέση απασχόλησης άρχισε να αναθεωρείται προκειμένου να αντιμετωπίσει τις νέες συνθήκες αλλά και τις αντιφάσεις των προηγούμενων πρακτικών της που γίνονταν εντονότερες στο νέο πλαίσιο. Έτσι παράλληλα με το μετασχηματισμό της δομής του ελέγχου, που οι ίδιες εξελίξεις διαμόρφωσαν, η νέα σχέση απασχόλησης τείνει να ενσωματώσει και αυτή περισσότερες συναινετικές διαστάσεις και να αναβαθμίσει το ρόλο τους στη συνολική της λειτουργία. Κυρίαρχες εξελίξεις ήταν η υιοθέτηση μίας **πολιτικής μονιμότητας και ασφάλειας της απασχόλησης**, η ανάπτυξη μίας **τυπικής και διευθυντικά ελεγχόμενης μαζικής εκπαιδευτικής διαδικασίας** που εστίαζε στη συστηματοποίηση και την παροχή νέων τεχνικών γνώσεων που σχετίζονταν με τις διαδικασίες τεχνολογικής αλλαγής, με την εμπέδωση ενός νέου πνεύματος διοίκησης στα μεσαία στελέχη αλλά και στη διαμόρφωση εργατικών στάσεων και συμπεριφορών, η ανάδειξη **τυπικών κριτηρίων επιλογής σε συνδυασμό με την ταυτόχρονη συγκρότηση προσωπικών σχέσεων εξάρτησης** για ένα μεγάλο μέρος των νέο-προσλαμβανόμενων, αλλά και η συστηματική χρήση της **διαδικασίας στελεχοποίησης**. Μέσα από αυτές τις εξελίξεις το εργατικό δυναμικό σταθεροποιείται και αυξάνεται η εξάρτησή του, ενώ ταυτόχρονα περιορίζεται η σύγκρουση σε επίπεδο εργοστασιακού καθεστώτος. Παράλληλα όμως περιορίζεται η αποτελεσματικότητα των πειθαρχικών ελεγκτικών διαδικασιών καθώς η διεύθυνση αποτυγχάνει να δεσμεύσει και να αφομοιώσει ένα εξαρτόμενο εργατο-τεχνικό δυναμικό, καθώς η μεσαία και λειτουργική διεύθυνση στερείται σημαντικών μέσων διοίκησης και πειθαρχίας, με αποτέλεσμα να αυξηθεί ο απουσιασμός, η παθητικότητα, η άτυπη αντίσταση αλλά και η αδράνειά του, συμβάλλοντας στη μαζική είσοδο των εργολάβων στην παραγωγική μονάδα.

Αν όμως αυτές οι εξελίξεις ήταν σε μεγάλο βαθμό ανεκτές από την οργάνωση εξαιτίας της ηγεμονικής της θέσης στις αγορές του τσιμέντου και του ολιγοπωλιακού ανταγωνισμού, από τα τέλη της δεκαετίας του 1980 όταν η εταιρεία οδηγείται σε νέες αγορές, αντιμετωπίζει έναν ισχυρότατο ανταγωνισμό που επηρεάζει το σύνολο των στρατηγικών της. Αν και η εταιρεία συνεχίζει να παρέχει μονιμότητα στην απασχόληση, την περίοδο της αναδιοργάνωσης, η έμφαση των διευθυντικών πολιτικών είναι πλέον στη μείωση του μόνιμου εργατικού δυναμικού μέσα από τις πριμοδοτούμενες οικειοθελείς εξόδους, στον περιορισμό των ρυθμών συμμετοχής της εργολαβικής εργασίας, στην εξασφάλιση του τεχνικού υπόβαθρου για την πολυειδίκευση και τις διπλό-ειδικότητες, ενώ παρέμειναν αμετάβλητες απέναντι στις διαδικασίες προσλήψεων και προαγωγών που ήταν ουσιαστικά ανενεργές μετά την ελαχιστοποίηση των προσλήψεων και το οριακό μέγεθος της στελεχοποίησης σε συνδυασμό με την πολιτική επίπεδων ιεραρχιών. Είναι φανερό ότι νέα σχέση απασχόλησης δεν είχε διαμορφωθεί και ότι πρόκειται για μία μεταβατική περίοδο που αν και εξασφάλιζε ή μάλλον διατηρούσε ένα εξαρτόμενο εργατικό δυναμικό εξαιτίας κυρίως των εξελίξεων στις αγορές εργασίας, στρέφονταν σχεδόν αποκλειστικά στο

περιορισμό του κόστους εργασίας περιθωριοποιώντας την όποια συμβολή της στο έλεγχο, την εξάρτηση και τη δέσμευση της εργασίας, με σαφείς επιπτώσεις στην εργασιακή συμπεριφορά και χωρίς να υπερβαίνει τις αντιφάσεις της προηγούμενης περιόδου όσο αφορά τη διαχείριση του εργατικού δυναμικού²⁵⁷.

Το εργατο-τεχνικό προσωπικό που εμπλέκονταν σ' αυτές τις εξελίξεις στα πλαίσια της σχέσης απασχόλησης, στην προσπάθειά του να **προσαρμοστεί**, αυτό-οργανώθηκε, αντιστάθηκε, διαπραγματεύτηκε, συμμορφώθηκε και συναίνεσε, μέσα από τις καθημερινές πρακτικές των χώρων εργασίας και με βάση τα ιδιαίτερα αντιφατικά συμφέροντα του που συγκροτούνταν στην παραγωγική διαδικασία.

Έτσι όταν στις αγορές εργασίας άρχισε να αυξάνεται η ανεργία και η διαθεσιμότητα «καλών» θέσεων εργασίας στις μεγάλες εταιρείες περιοριζόνταν, οι εργαζόμενοι αναγκάστηκαν να εμπλακούν σε μία διαδικασία εξασφάλισης **προσωπικών συστάσεων** προκειμένου να προωθήσουν και να αναβαθμίσουν την υποψηφιότητά τους. Αν όμως η συμβολή των προσωπικών συστάσεων ήταν καθοριστική για την είσοδο στην παραγωγική οργάνωση, ταυτόχρονα διαμόρφωνε ένα ισχυρό άτυπο πλέγμα εξάρτησης και υποχρέωσης, παρόμοιο μ' αυτό που έχουμε καταγράψει ήδη στην πρώτη μας «περίπτωση». Κυρίως στις περιπτώσεις όπου η σύσταση προέρχεται από στελέχη και εργαζόμενους του Ομίλου, η οποία ήταν και η κύρια πολιτική της διεύθυνσης αυτήν την περίοδο, ο νέο-προσλαμβανόμενος αναλάμβανε σιωπηλά την ηθική δέσμευση και υποχρέωση να ανταποκριθεί ικανοποιητικά στις απαιτήσεις της παραγωγικής διαδικασίας και της διεύθυνσης όσον αφορά την εργασιακή απόδοση και συμπεριφορά, προκειμένου να μην εκτεθεί το μέλος της οργάνωσης που λειτούργησε σαν «μέσο». Ταυτόχρονα αυτός που συστήνει εξαργυρώνει συνήθως μία προϋπάρχουσα συγκαταβατική συμπεριφορά²⁵⁸ ενώ αναλαμβάνει το πρώτο διάστημα και άτυπη δράση κατεύθυνσης και επιτήρησης του εργαζόμενου που συνέστησε, προκειμένου να αποφευχθεί μία «προβληματική» προσαρμογή που θα τον εξέθετε στη διεύθυνση. Ο προσωπάρχης του εργοστασίου είναι σαφής για αυτού του είδους τις άτυπες σχέσεις:

«Σε συνθήκες σαν και αυτές που είναι δύσκολα να βρεις δουλειά, αναπτύσσεται μία υποχρέωση ως προς το 'μέσο' για να δείξει καλή διαγωγή, καθώς η εταιρεία θεωρεί υπεύθυνο αυτόν που τον έβαλε στη δουλειά. Απευθύνομαι συνήθως στο μέσο για να συνετιστεί ο νέος, όταν σε κάποιες περιπτώσεις δημιουργεί προβλήματα.»²⁵⁹

Αυτή η τακτική της διεύθυνσης, προώθησε και ισχυροποίησε τις άτυπες σχέσεις γύρω από τη διαδικασία της πρόσληψης, οδηγώντας τους εργαζόμενους προκειμένου να προσληφθούν στην ανάληψη ηθικών υποχρεώσεων και δεσμεύσεων για την εργασιακή τους συμπεριφορά και απόδοση, γεγονός που εκφράζεται και μέσα από τις ίδιες τις αναφορές του εργατο-τεχνικού προσωπικού:

«Έχω φέρει τρία άτομα στη δουλειά, οι δύο προσέχανε για να μην με εκθέσουν, αν έβλεπα τίποτα παράξενο τους έλεγα προσέχετε, αν

²⁵⁷ Η στρατηγική της διεύθυνσης ήταν ότι αφού εξασφαλιζόνταν τα επιθυμητά επίπεδα επάνδρωσης μέσα από τις «οικειοθελείς εξόδους», θα δραστηριοποιούνταν εντατικά στην αναδιοργάνωση και της σχέσης απασχόλησης.

²⁵⁸ Αλλιώς η σύσταση του έχει περιορισμένη ισχύ.

²⁵⁹ Συνέντευξη με τον προσωπάρχη του εργοστασίου, Καμάρι Βοιωτίας 1η Οκτωβρίου 1991.

μου έλεγαν τίποτα οι προϊστάμενοι τους έλεγα προσέχετε μου είπαν αυτό, ο τρίτος βρέθηκε τεμπέλης, δεν του άρεσε η σκόνη και έφυγε...»²⁶⁰

«Αισθάνθηκα υποχρέωση, το ένιωσα σαν υποχρέωση και προσπαθούσα να μην δώσω δικαίωμα να πούνε καμία κουβέντα στους δικούς μου.»²⁶¹

Ωστόσο το άτυπο αυτό πλέγμα υποχρέωσης και δέσμευσης το οποίο διαμορφώνονταν μεταξύ εργαζόμενων και με βάση το πλαίσιο που είχε θέσει η διεύθυνση, αν και οδηγούσε συνήθως σε κάποιο επίπεδο εργασιακής συμμόρφωσης, είχε συγκεκριμένα όρια καθώς η λειτουργία του διαμεσολαβούνταν από τη δράση των υπόλοιπων εργατικών πρακτικών και σχέσεων εργασίας. Έτσι η διάρκεια και η ισχύ αυτής της δέσμευσης και συμμόρφωσης, φάνηκε να επηρεάζεται από τις αξίες των εργαστηρίων και τη διαδικασία ενσωμάτωσης των νέων εργαζόμενων στην «κοινότητα της εργατικής ομάδας».

Αν όμως η συμμόρφωση που συγκροτούσε η πρακτική των συστάσεων, έτεινε να περιορίζεται καθώς αύξανε η αρχαιότητα του εργαζόμενου, αντίθετη ήταν η τάση γύρω από τις προσωπικές-ατομικές στρατηγικές κινητικότητας. Σ'αυτήν την περίπτωση όσο αύξανε η αρχαιότητα του εργαζόμενου τόσο αυξάνονταν και οι προσδοκίες του για την κατάληψη μίας καλύτερης θέσης στα πλαίσια της οργάνωσης. Οι προσδοκίες αυτές, ανάλογα με την περίπτωση και προκειμένου να εκπληρωθούν, οδηγούσαν σε ευθυγράμμιση με την κατεύθυνση και τα κριτήρια που διαμόρφωναν οι «άτυπες προαγωγές» και η διαδικασία στελεχοποίησης. Αυτή η ευθυγράμμιση σήμαινε ωστόσο «παραχωρήσεις» για τον εργαζόμενο όσο αφορά τη σχέση του με την «κοινότητα του εργαστηρίου». Έτσι στις υπηρεσίες συντήρησης, ήταν διαδεδομένη η εργατική πρακτική διαμόρφωσης μίας άτυπης τεχνικής ιεράρχησης που συγκροτούνταν από την τεχνική καθιέρωση που κάθε εργατο-τεχνίτης εξασφάλιζε μέσα από τη διαδικασία της εργασίας. Η προώθηση τεχνιτών κατά παράβαση αυτής της άτυπης ιεραρχίας προσόντων, αν και αποτελούσε συνήθη πρακτική των εργοδηγών προκειμένου να αυξήσουν την ασφάλεια της θέσης τους και προκειμένου να διατηρήσουν τα πατερναλιστικά τους δίκτυα, οδηγούσε σε κοινωνική περιθωριοποίηση τον εργαζόμενο, ο βαθμός της οποίας εξαρτιόνταν και από το μέγεθος της υπέρβασης. Οι αναφορές δύο κορυφαίων τεχνιτών του μηχανουργείου είναι ενδεικτικές αυτών των πρακτικών:

«Υπάρχει μία άτυπη ιεραρχία προσόντων, ξέρουμε μεταξύ μας ποιοι είναι οι καλοί τεχνίτες. Αν πηδήξεις άλλους κάνεις παραχωρήσεις, αν φτάσεις με την αξία σου δε δίνεις λόγο σε κανένα, αυτό το φοβούνται οι εργοδηγοί.»²⁶²

²⁶⁰ Συνέντευξη με ηλεκτροσυγκολλητή του μηχανουργείου, Καμάρι Βοιωτίας Οκτώβριος 1991.

²⁶¹ Συνέντευξη με εργάτη ενσάκισης, Καμάρι Βοιωτίας Οκτώβριος 1991.

²⁶² Συνέντευξη με εφαρμοστή του μηχανουργείου, Καμάρι Βοιωτίας Οκτώβριος 1991.

«Όταν σε χρησιμοποιήσουν για στέλεχος θα πρέπει να απαρνηθείς τους εργαζόμενους για να ικανοποιήσεις την εταιρεία, εάν σκύψεις το κεφάλι και πας με την εταιρεία θα έρθεις σε σύγκρουση με τους εργάτες, έτσι χάνεις την προσωπικότητά σου, παύεις να είσαι αξιοπρεπής στα μάτια των συναδέλφων, ενώ η εταιρεία είναι ο 'θεός' για σένα...»²⁶³

Η καταστρατήγηση αυτής της εργατικής πρακτικής γύρω από την οργάνωση των φιλοδοξιών και της κινητικότητας, εκτός από τη συλλογική αντίδραση συχνά οδηγούσε και σε ατομικές εκφράσεις δυσαρέσκειας και αντίστασης, από τους τεχνίτες που παρακάμπτονταν, όπως μείωση της απόδοσης και επιλεκτικής χρήσης των υπερωριών, που τελικά οδηγούσαν σε μία διεύρυνση της σύγκρουσης στους χώρους εργασίας τόσο μεταξύ των τεχνιτών όσο και ανάμεσα τεχνιτών και λειτουργικής διεύθυνσης.

Αν όμως αυτές οι εργατικές πρακτικές είχαν συγκροτηθεί κυρίως σε εργασιακούς χώρους όπου η «τέχνη» έπαιζε κυρίαρχο ρόλο, στα τμήματα των ανειδίκευτων εργαζόμενων η κατάσταση ήταν διαφορετική. Εκεί το εργατικό δυναμικό ήταν συνήθως μεγάλης ηλικίας, περιορισμένων προσόντων και δυνατοτήτων και οι επιλογές για μία καλύτερη θέση ήταν εκ των πραγμάτων περιορισμένες. Οι συνθήκες αυτές οδήγησαν συνήθως σε μία ελαχιστοποίηση των εργατικών φιλοδοξιών, σε μία δέσμευση με τη συγκεκριμένη θέση που δεν ήταν άσχετη με την αντίσταση που προβλήθηκε στην πολύ-ειδίκευση, αλλά ιδιαίτερα στη συγκρότηση εργατικών πρακτικών παθητικής προσαρμογής. Η πλειοψηφία αυτής της ιδιαίτερης κατηγορίας εργατών, που είχε αποκλειστεί από οποιαδήποτε «ανοδική κινητικότητα» και βρίσκονταν σχετικά κοντά στη συνταξιοδότηση ανέπτυξε διαφορετικές εκδοχές παθητικής προσαρμογής που στηρίζονταν κυρίως στην συμμόρφωση στις ελάχιστες απαιτήσεις που έθετε η διεύθυνση και η αποτελεσματική λειτουργία της θέσης εργασίας, στην αδιαφορία και την αδράνεια απέναντι σε οποιαδήποτε παραπέρα συμβολή και απαίτηση και στη «συμβολική και πραγματική φυγή» από τους όρους και της συνθήκες της απασχόλησης. Ενδεικτικές αυτών των σχέσεων είναι η περιγραφή ενός εργάτη, από τις πιο υποβαθμισμένες θέσεις του εργοστασίου, από το συνεργείο αυλής:

«Είμαστε όλοι ηλικιωμένοι χωρίς προσόντα, βλέπουμε πως κινείται η κατάσταση και κοιτάζουμε πώς να κυλήσει ο καιρός να φύγουμε.»²⁶⁴

Παράλληλα και σε άμεση σχέση με τις πρακτικές που αναπτύχθηκαν γύρω από την προσαρμογή στο μηχανισμό ρύθμισης της εσωτερικής κινητικότητας, ήταν και η πρακτική περιχαράκωσης και δέσμευσης της τεχνικής γνώσης και η περιορισμένη διάθεση της μέσα από τις εκπαιδευτικές διαδικασίες. Κυρίως στην τεχνική συντήρηση και σε θέσεις υψηλής τεχνικής κατάρτισης, όπως αρχιτεχνίτων και εργοδηγών έχουν καταγραφεί περιπτώσεις, περιορισμένης μεταβίβασης ή και ολοκληρωτικής

²⁶³ Συνέντευξη με τον ναυτικό του μηχανουργείου, Καμάρι Βοιωτίας Οκτώβριος 1991.

²⁶⁴ Συνέντευξη με εργάτη αυλής, Καμάρι Βοιωτίας Οκτώβριος 1991.

απόκρυψης συγκεκριμένων τεχνολογιών, αλλά και των μέσων για την ανάπτυξή τους, για λόγους που σχετίζονταν με την ασφάλεια αυτών των θέσεων στην τεχνική ιεραρχική κλίμακα αλλά και την αποτελεσματικότερη προώθηση προσωπικών στρατηγικών μισθολογικής και ιεραρχικής αναβάθμισης. Καθώς δε δημιουργούσαν προβλήματα αποτελεσματικότητας²⁶⁵ στην εργασιακή διαδικασία αλλά κυρίως σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων, η διεύθυνση δε στράφηκε συστηματικά ενάντια σ' αυτές τις πρακτικές, μεγάλο μέρος των οποίων ασκούσαν από τη λειτουργική διεύθυνση, παρά μονάχα επιφανειακά μέσα από την εκπαιδευτική της πολιτική για την εμπέδωση ενός νέου τρόπου διοίκησης. Το γεγονός αυτό σε συνδυασμό με την περιορισμένη τους κλίμακα, επέτρεψε την επιβίωση αυτών των πρακτικών ακόμα και την περίοδο της έρευνας και στα πλαίσια των ευρύτερων αλλαγών αναδιοργάνωσης, αν και υπονόμειε την λειτουργία των εκπαιδευτικών διαδικασιών. Οι πρακτικές αυτές επιβίωσαν έστω και σε περιθωριακή βάση σαν προσπάθειες περιχαράκωσης και εργασιακής ασφάλειας ενός περιορισμένου τμήματος του εργατικού δυναμικού, από τον ανταγωνισμό που δημιούργησε η απαίτηση των εργαστηρίων για τεχνική καταξίωση και απέναντι στην κινητικότητα που παρήγαγαν και ρύθμιζαν οι οργανωτικές δομές εξέλιξης στα πλαίσια των εσωτερικών αγορών εργασίας.

Τέλος όσον αφορά τη σχέση εξάρτησης που εμπλέκονταν οι εργαζόμενοι εξαιτίας της κατάστασης στις αγορές εργασίας, δεν είχαν και πολλές δυνατότητες αντίδρασης. Η κυρίαρχη εργατική πρακτική που αναπτύχθηκε ήταν η πολύ-απασχόληση, καθώς αν και απέβλεπε άμεσα στη διεύρυνση του εργατικού εισοδήματος, ταυτόχρονα περιόριζε την εξάρτηση της εργασίας διαφοροποιώντας τις εισοδηματικές πηγές της. Ένα σημαντικό τμήμα του εργατικού δυναμικού και παρά τις αντίθετες διευθυντικές προθέσεις, είχε εξασφαλίσει τέτοιου είδους σχέσεις απασχόλησης. Οι διευθυντικές εκτιμήσεις²⁶⁶ ήταν ότι Ένα ποσοστό τουλάχιστον 10% του εργατικού δυναμικού ασκούσε συστηματικά μία δεύτερη απασχόληση και ένα 15% είχαν εποχιακές γεωργικές δραστηριότητες, με ιδιαίτερη συγκέντρωση στο τεχνικό προσωπικό και στους εργαζόμενους από τις περιβάλλουσες κοινότητες.

Η πολύ-απασχόληση σε συνδυασμό με τη διευθυντική πολιτική ασφάλειας της απασχόλησης, οδήγησε όπως και στην πρώτη μας περίπτωση σε μία ελαχιστοποίηση της αφομοίωσης του εργατικού δυναμικού, σε μία περιορισμένη απόδοση για την εξοικονόμηση εργασιακής ενέργειας, στην αντίσταση σε οποιαδήποτε διευθυντική προσπάθεια οικειοποίησης χρόνου πέρα από το τυπικό ωράριο (π.χ υπερωρίες, εκπαίδευση εκτός ωραρίου, ανάκληση για την αντιμετώπιση παραγωγικών αναστατώσεων κá), σε αδιαφορία για τις οργανωτικές δομές εξέλιξης, σε αυξημένο απουσιασμό και γενικά σε μία εργασιακή συμπεριφορά που δε δίσταζε να έρθει σε σύγκρουση με τη διευθυντική κατεύθυνση προκειμένου να εξασφαλίσει τους όρους ύπαρξης της δεύτερης απασχόλησης. Και με τη σειρά της ήταν αυτή η ύπαρξη της δεύτερης απασχόλησης με τη σχετική ασφάλεια που παρείχε αλλά και στοιχεία του εργοστασιακού καθεστώτος όπως η μονιμότητα της απασχόλησης, που επέτρεπαν την

²⁶⁵ Αναφέρεται σε συνέντευξη με το διευθυντή Ο.Δ.Υ του εργοστασίου, Καμάρι Βοιωτίας, 2 Οκτωβρίου 1991.

²⁶⁶ Αναφέρεται σε συνέντευξη με το διευθυντή Εργατικής Πολιτικής και Βιομηχανικών Σχέσεων του Ομίλου, Αθήνα – Κεντρικά Γραφεία 14 Ιουνίου 1991.

ανάπτυξη μίας τέτοιας εργασιακής συμπεριφοράς που μπορούσε να υπονομεύει τις επιπτώσεις της εξάρτησης που διαμόρφωνε η υψηλή ανεργία.

Και σ' αυτήν την κατηγορία επομένως της εργασιακής διαδικασίας οι εργατικές πρακτικές οργανώθηκαν στα πλαίσια των διευθυντικών και συνδικαλιστικών πολιτικών, των αντιφάσεων και των περιορισμών τους, του εργοστασιακού καθεστώτος και υπό τις επιρροές των ευρύτερων κοινωνικό-οικονομικών διαδικασιών. Μέσα από αυτές τις πρακτικές η εργασία για άλλη μία φορά καταγράφεται σαν ένα πολλαπλό υποκείμενο της παραγωγικής διαδικασίας, με αντιφατικά συμφέροντα που συγκροτούνται και αναπαράγονται σε καθημερινή βάση και που την οδηγούν σε πολύπλευρες και πολύμορφες διαδικασίες προσαρμογής, αυτό-οργάνωσης, αντίστασης, συναίνεσης και συμμόρφωσης.

ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.

Έχοντας ολοκληρώσει την ανάλυση και των δύο «περιπτώσεων», η μελέτη αυτή τίθεται μπροστά στο καίριο καθήκον της σύνθεσης των επιμέρους αναλύσεων και της αναγωγής τους στις θεωρητικές υποθέσεις της, στους θεωρητικούς στόχους της και στην ευρύτερη θεωρητική συζήτηση από την οποία απορρέει, στην οποία στηρίχθηκε και την οποία φιλοδοξεί να ανατροφοδοτήσει.

Οι αναλύσεις που καταγράφηκαν στις δύο «περιπτώσιακές μελέτες», αν και πραγματοποιήθηκαν στη βάση συγκεκριμένων θεωρητικών-αναλυτικών διαστάσεων που σχετίζονταν άμεσα με τις υποθέσεις εργασίας και το μεθοδολογικό σχεδιασμό, έχουν διαμορφώσει ένα ιδιαίτερα διευρυμένο πεδίο αναφοράς με σημαντική πολυσημία που καθιστά αναμφισβήτητα δύσκολη την όποια προσπάθεια σύνθεσης. Εξαιτίας της ολιστικής προσέγγισης που ακολουθήθηκε δεν μπορούσε παρά να συμπεριληφθεί ένα σημαντικό εύρος μεταβλητών, επιλέχθηκε η επέκταση σε διαφορετικά επίπεδα ανάλυσης και η ενσωμάτωση αρκετά διαφορετικών εννοιολογικών κατηγοριών από τη σχετική φιλολογία. Οι επιλογές αυτές αν και κρίθηκαν αναγκαίες με βάση τους στόχους της μελέτης αλλά και εξαιτίας της απουσίας συστηματικής διερεύνησης της ελληνικής βιομηχανικής πραγματικότητας που άφηνε αναπάντητα το σύνολο των ζητημάτων που θέσαμε, κατέστησαν το στάδιο της σύνθεσης αποφασιστικής σημασίας διαδικασία η οποία όμως αξιοποίησε ένα μέρος μόνο των δυνατοτήτων που παρείχαν οι πολύπλευρες επιμέρους αναλύσεις. Πράγματι, προκειμένου να οδηγηθούν οι επιμέρους αναλύσεις στις θεωρητικές κατευθύνσεις που είχαν τεθεί, αναδείκνυαν παράπλευρα ένα πολύπλευρο και πολυσύνθετο αναλυτικό υλικό που έχει καταγραφεί, το οποίο θα μπορούσε να οδηγούσε σε διαφορετικές κατευθύνσεις θεωρητικής σύνθεσης και άρα μόνο μερικά θα επιχειρηθεί να αξιοποιηθεί στα πλαίσια αυτής της μελέτης.

Α. Διευθυντικές Στρατηγικές ως προς την Εργασία.

Ξεκινώντας από το επίπεδο της παραγωγικής διαδικασίας, η ανάλυση των «περιπτώσεων» μας ανέδειξε καταρχήν, ότι αν και η αναγκαιότητα του διευθυντικού ελέγχου της εργασίας και της συγκρότησης αντίστοιχων εσωτερικών δομών είναι δεδομένη, η κεντρικότητα αυτής της αναγκαιότητας στα πλαίσια της συνολικής διευθυντικής δραστηριότητας διαφοροποιείται. Η **κεντρικότητα των διευθυντικών στρατηγικών ως προς την εργασία** φάνηκε να επηρεάζεται από τη μορφή της υπαγωγής της εργασίας στο παραγωγικό σύστημα, από το βαθμό και το είδος του ανταγωνισμού στην αγορά, από την κατάσταση στις αγορές εργασίας και τη διαθεσιμότητα της εργασίας, από την τεχνολογική αλλαγή, αλλά και από το επίπεδο και τις μορφές της εργατικής και συνδικαλιστικής διαμάχης. Έτσι στην περίπτωση της αυτοκινητοβιομηχανίας όπου η εργασία ασκούσε τα άμεσα καθήκοντα μορφοποίησης και από την οποία εξαρτώνταν άμεσα η ποιότητα και η ποσότητα της παραγωγής, οι διευθυντικές στρατηγικές που αφορούσαν τη διαχείριση της εργασιακής δύναμης είχαν ανέκαθεν μία κεντρική θέση στα πλαίσια των διευθυντικών δραστηριοτήτων σε επίπεδο παραγωγικής μονάδας, οι οποίες αναβαθμίστηκαν ακόμα περισσότερο όταν ο ανταγωνισμός στην αγορά άλλαξε

χαρακτήρα, δίνοντας έμφαση στην ποιότητα του προϊόντος και όταν έγινε εκ των πραγμάτων εντονότερος με τη μείωση του κρατικού προστατευτισμού. Αντίθετα στην περίπτωση της τσιμεντοβιομηχανίας η ύπαρξη μίας κεντρικής τεχνολογίας συνεχούς διαδικασίας που περιθωριοποιούσε τη συμβολή της εργασίας στο αποτέλεσμα της παραγωγής, περιόριζε τις δυνάμεις που θα μπορούσαν να αναδείξουν την αντίστοιχη διευθυντική στρατηγική σε κεντρικό ρόλο. Η είσοδος ωστόσο της εταιρείας σε ιδιαίτερα ανταγωνιστικές αγορές, στη διάρκεια της δεκαετίας του 1980, αναβάθμισε αυτήν την κατηγορία στρατηγικών, μέσω των οποίων προσδοκούνταν όμως, κυρίως η μείωση του κόστους παραγωγής, η ελαχιστοποίηση των νεκρών χρόνων παραγωγής και η αύξηση της αποδοτικότητας¹.

Είναι φανερό επομένως ότι η θέση που επιφυλάσσει το παραγωγικό σύστημα και η κεντρική τεχνολογία στην εργασία είναι καθοριστικός παράγοντας που διαμορφώνει την κεντρικότητα των αντίστοιχων διευθυντικών στρατηγικών και με σημαντικό διαμεσολαβητικό ρόλο, ενώ παράλληλα και στις δύο περιπτώσεις η τεχνολογική αλλαγή λειτούργησε περιστασιακά προς αυτήν την κατεύθυνση κυρίως όμως για ένα μικρό τμήμα του εργατικού δυναμικού που σχετίζονταν άμεσα μ' αυτές τις αλλαγές. Ταυτόχρονα όμως η αλλαγή στην μορφή του ανταγωνισμού στα πλαίσια των αγορών προβάλλει σαν ένας από τους αποφασιστικούς παράγοντες που προάγουν την κεντρικότητα των διευθυντικών στρατηγικών ως προς την εργασία, όπως τουλάχιστον τεκμηριώνεται από το εμπειρικό υλικό και των δύο περιπτώσεων. Τέλος, τα μειωμένα επίπεδα διαθεσιμότητας της εργασίας στις αγορές και οι έντονες συνδικαλιστικές και εργατικές διαμάχες στα πλαίσια των παραγωγικών μονάδων καταγράφηκαν σαν μεταβλητές που ανέκαθεν συνέβαλαν προς μία τέτοιου είδους προαγωγή, αν και κυρίως είναι περιορισμένου εύρους. Έτσι και στις δύο «περιπτώσεις» καταγράφηκε μία εντονότερη δραστηριοποίηση της διεύθυνσης γύρω από το ζήτημα της εργασίας στις περιπτώσεις στενότητας στις αγορές εργασίας και συνδικαλιστικής σύγκρουσης, αν και η δραστηριοποίηση αυτή περιοριζόταν σε περιοχές όπως η διαδικασία πρόσληψης/στρατολόγησης, το μισθολογικό σύστημα, η ασφάλεια απασχόλησης και το εργοστασιακό καθεστώς.

Η κεντρικότητα επομένως των διευθυντικών στρατηγικών ως προς την εργασία φαίνεται να καθορίζεται από τη σχέση του συγκεκριμένου μοναδιαίου κεφαλαίου με τις σχέσεις της παραγωγής και ιδιαίτερα με τη διαδικασία συσσώρευσης και τον ανταγωνισμό κεφαλαίου-εργασίας, όπως αυτές αναπτύσσονται και με την ιδιαίτερη μορφή που παίρνουν, στη συγκεκριμένη συγκυρία. Η θέση του κάθε παραγωγικού κεφαλαίου απέναντι σε θεμελιακές τάσεις του τρόπου παραγωγής, που οροθετούν σε τελική ανάλυση τη λειτουργία της παραγωγικής διαδικασίας, είναι αυτή που προάγει περισσότερο ή λιγότερο την κεντρικότητα των διευθυντικών στρατηγικών ως προς την εργασία. Έτσι όταν η διαδικασία συσσώρευσης έχει οδηγήσει σ' έναν αυξημένο αυτοματισμό με ταυτόχρονη περιθωριοποίηση του παραγωγικού ρόλου της εργασίας και σε μηχανισμούς ρύθμισης και ελέγχου του ανταγωνισμού, ενώ ταυτόχρονα η διαθεσιμότητα της εργασίας είναι υψηλή και η υπαγωγή της στην παραγωγική διαδικασία γίνεται χωρίς προστατευτικούς μηχανισμούς τότε είναι σαφές ότι οι διευθυντικές στρατηγικές ως προς την εργασία

¹ Και όχι η αύξηση της ποσότητας ή της ποιότητας της παραγωγής, όπως στις περιπτώσεις εργασιακής διαδικασίας, όπου η εργασία ασκεί τα κατεξοχήν καθήκοντα μορφοποίησης/επεξεργασίας.

και τον έλεγχο της θα κατέχουν μία περιορισμένη θέση στο σύνολο των διευθυντικών δραστηριοτήτων.

Ακόμα όμως και όπου η κεντρικότητα των διευθυντικών στρατηγικών ως προς την εργασία είναι περιορισμένη, η διεύθυνση δεν επαφίεται στην εξασφάλιση του ελέγχου της εργασίας από εξωτερικούς μηχανισμούς αλλά σε κάθε περίπτωση με μικρότερη ή περισσότερη έμφαση συγκροτεί αντίστοιχες εσωτερικές δομές και μηχανισμούς. Στις «περιπτώσεις» που προσεγγίσαμε, οι διευθυντικές πρωτογενείς πρωτοβουλίες ως προς την εργασία, αν και σχετιζόνταν με δομικά χαρακτηριστικά, δεν ήταν παρά «προγραμματικές επιλογές» μεταξύ εναλλακτικότητας, ήταν πολύπλευρες και σύνθετες, αντιφατικές, μερικά αποτελεσματικές ή αναποτελεσματικές και φάνηκαν να διαφοροποιούνται κατά μήκος τόσο διαφορετικών περιοχών της εργασιακής διαδικασίας όσο και απέναντι σε διαφορετικές ομάδες του εργατικού δυναμικού, σε τέτοιο βαθμό που να μπορεί να αμφισβητηθεί η ομοιογένεια, η συνοχή και η πάντα συνειδητή επιλογή τους.

Ξεκινώντας από τις διευθυντικές επιλογές που χαρακτήριζαν το σχεδιασμό των θέσεων εργασίας και στις δύο «περιπτώσεις» καταγράφηκε μία «κεντρική» στρατηγική που αφορούσε τις θέσεις εργασίας που σχετιζόνταν «άμεσα» με τη βασική τεχνολογία της εργασιακής διαδικασίας, αλλά και διευθυντικές πρωτογενείς πρωτοβουλίες που ενδέχεται να διαφοροποιούνταν σε επιμέρους καθήκοντα που σχετιζόνταν με παράπλευρες συμπληρωματικές τεχνολογίες ή εργασιακές διαδικασίες.

Όσο αφορά την κεντρική διευθυντική στρατηγική ως προς το σχεδιασμό των θέσεων εργασίας, η πρώτη μας περίπτωση χαρακτηριζόνταν αρχικά, από μία προγραμματική επιλογή κατακερματισμού και τυποποίησης της εργασίας, με σαφείς διαστάσεις «άμεσου ελέγχου», η οποία έγινε εντονότερη και συστηματικότερη όταν άρχισε η διαδικασία ελαχιστοποίησης του κρατικού προστατευτισμού και μετασχηματισμού των κριτηρίων ανταγωνισμού στην αγορά. Η διεύθυνση οδηγήθηκε σε μία τέτοια πρωτογενή πρωτοβουλία, μέσα στα πλαίσια που έθεταν οι τεχνικές σχέσεις, καθώς θεωρήθηκε μία δοκιμασμένη μέθοδο οργάνωσης που λειτουργούσε αποτελεσματικά στα ιαπωνικά εργοστάσια της Nissan και σε αρμονικό συνδυασμό με τον παραγωγικό σχεδιασμό που είχε συγκροτηθεί από τους ιάπωνες τεχνικούς, ενώ ταυτόχρονα υιοθετήθηκε ένθερμα² καθώς εκτιμήθηκε ότι μπορούσε να εξασφαλίσει σε ικανοποιητικό βαθμό το διευθυντικό έλεγχο της εργασιακής διαδικασίας, την ελαχιστοποίηση του κόστους εργασίας και τον περιορισμό της διευθυντικής εξάρτησης από τον παράγοντα εργασία. Αντίθετα στη δεύτερη περίπτωση, συναντήσαμε έναν σχεδιασμό των θέσεων εργασίας, με σαφώς μεγαλύτερη αυτονομία, με διευρυμένο πεδίο εργασιών και αυξημένη πολυπλοκότητα, υπονοώντας μία στρατηγική κατεύθυνση «υπεύθυνης αυτονομίας», η οποία όμως αν και ήταν εντός των τεχνικό-οικονομικών ορίων που έθεταν οι τεχνικές σχέσεις του παραγωγικού εξοπλισμού, ωστόσο ήταν λιγότερο μία έλλογη και συγκροτημένη προγραμματική επιλογή της διεύθυνσης του εργοστασίου. Πράγματι, στην περίπτωση της τσιμεντοβιομηχανίας ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας συγκροτήθηκε στα πλαίσια ενός παραγωγικού σχεδιασμού που είχε εισαχθεί από τη Δανία και ακολούθησε σαν «φυσική συνέπεια» μία πεπατημένη μέθοδο οργάνωσης που είχε

² Σημαντικός ήταν ο υποκειμενικός ρόλος, της παιδείας και της ιδεολογίας του Γενικού Διευθυντή της παραγωγικής μονάδας.

δοκιμαστεί στα άλλα εργοστάσια του ομίλου αλλά και το νομοθετικό πλαίσιο για τις ειδικότητες στην τσιμεντοβιομηχανία. Η οργάνωση αυτή απέβλεπε να αξιοποιήσει την εργατική γνώση και εμπειρία προκειμένου να αντιμετωπίσει τα αυξημένα τεχνικά και παραγωγικά προβλήματα της αρχικής περιόδου του εργοστασίου αλλά και προκειμένου να εξασφαλίσει αυτές τις «ποιότητες» της εργασίας που θα περιόριζαν τους «νεκρούς χρόνους» του παραγωγικού εξοπλισμού, αλλά ποτέ δεν απέκτησε τη μορφή διευθυντικής ιδεολογίας όπως στην πρώτη μας περίπτωση.

Αυτές οι βασικές πρωτογενείς πρωτοβουλίες της διεύθυνσης, καθώς εφαρμόστηκαν σε συγκεκριμένες συνθήκες, ανέπτυξαν και στις δύο περιπτώσεις αντιφάσεις, που σχετίζονταν με την αλληλεπίδραση των ενδογενών χαρακτηριστικών τους με τις ιδιαίτερες συνθήκες στις οποίες κάθε φορά δραστηριοποιούνταν.

Έτσι στην πρώτη περίπτωση του κατακερματισμού και της τυποποίησης της εργασίας, το εύαλωτο παραγωγικό σύστημα και ο μετασχηματισμός του ανταγωνισμού στην αγορά, αλλά και του εργοστασιακού καθεστώτος, σε συνδυασμό με τις αδυναμίες του αρχικού σχεδιασμού να αντιμετωπίσει τις νέες οργανωτικές απαιτήσεις, οδήγησε τη διεύθυνση σε μία μακροχρόνια προσπάθεια απόσπασης και χρήσης της εργατικής γνώσης και εμπειρίας μέσα από ελεγχόμενες διαδικασίες περιορισμένης αυτονομίας, σε πείσμα των τεϋλοριστικών αρχών που χαρακτήριζαν τη γενική διευθυντική στρατηγική. Οργανωτικές δομές, όπως η κυκλική εναλλαγή, οι κύκλοι ποιοτικού ελέγχου και ο ολικός ποιοτικός έλεγχος επιχείρησαν να συγκροτήσουν διαδικασίες που θα εξασφάλιζαν, τη νομιμοποίηση της διευθυντικής ορθολογικότητας, την ευέλικτη χρήση της εργασιακής δύναμης, την ανάπτυξη και αξιοποίηση των υπόρητων εργατικών γνώσεων, την υπονόμηση της συνδικαλιστικής ισχύος και αντίστασης, τη βελτίωση της ποιότητας και την ιδεολογική δέσμευση και ενσωμάτωση των εργαζόμενων στην κουλτούρα της οργάνωσης. Επομένως προκειμένου να αντεπεξέλθει στις νέες συνθήκες των αγορών και του εργοστασιακού καθεστώτος, με τις δεδομένες αδυναμίες του παραγωγικού συστήματος και τις αντιφάσεις που ανέπτυξε ο ακραίος κατακερματισμός και η τυποποίηση της εργασίας, η διεύθυνση μετατόπισε σταδιακά τη στρατηγική της κατεύθυνση ενσωματώνοντας στοιχεία ελεγχόμενης αυτονομίας και διαμορφώνοντας ένα σχεδιασμό των θέσεων εργασίας, Νέο-Τεϋλοριστικού τύπου.

Αντίθετα στη δεύτερη περίπτωσή μας, οι ίδιοι παράγοντες όπως ο έντονος ανταγωνισμός των αγορών και οι αντίστοιχες διευθυντικές πολιτικές διεύθυνσης σε νέες διεθνείς αγορές που ελέγχονταν από ισχυρά καρτέλ, σε συνδυασμό με την ανάπτυξη του συνδικαλισμού και το μετασχηματισμό του εργοστασιακού συνδικάτου, ανέδειξαν σημαντικές αντιφάσεις μίας στρατηγικής κατεύθυνσης υπεύθυνης αυτονομίας. Η σταδιακή διεύρυνση του κόστους εργασίας, η εργατική και συνδικαλιστική συσπείρωση γύρω από την τέχνη και την ειδικότητα, όπως και η αδυναμία της διεύθυνσης να ελέγξει την εργατική αυτονομία, οδήγησε σε σημαντικά αδιέξοδα την παραγωγική οργάνωση. Αν και αυτές οι αντιφάσεις είχαν περιορισμένες επιπτώσεις στα πλαίσια μίας ολιγοπωλιακής θέσης της εταιρείας αλλά και εξαιτίας της πολιτικής απορρόφησης των πιέσεων της αγοράς από τις άλλες παραγωγικές μονάδες, προς τα τέλη της δεκαετίας του 1980 η νέα κατάσταση στην αγορά οδήγησε σε μία πολιτική αναδιοργάνωσης του τεχνικού καταμερισμού της εργασίας προκειμένου να βελτιωθεί η λειτουργική αποδοτικότητα της μονάδας και να μειωθεί το κόστος παραγωγής. Η διεύθυνση σταδιακά και συστηματικά επιχειρεί να εισάγει

μία πολιτική πολύ-ειδίκευσης σε συνδυασμό με μία αποκέντρωση της διαδικασίας της συντήρησης προκειμένου, να εξασφαλίσει τη λειτουργικότητα της μονάδας σε περιορισμένα επίπεδα επάνδρωσης³, να ανασκευάσει τα εθιμικά πρότυπα «φόρτου εργασίας» αλλά και να βελτιώσει τα επίπεδα ελέγχου της σε «περιοχές» της εργασιακής διαδικασίας που είχε αναπτυχθεί ανεξέλεγκτα η εργατική αυτονομία. Έτσι σ' αυτήν την περίπτωση προκειμένου να αντιμετωπιστούν οι διευθυντικές αντιφάσεις μίας στρατηγικής υπεύθυνης αυτονομίας στα πλαίσια της ευρύτερης κοινωνικό-οικονομικής συγκυρίας, ενσωματώθηκαν αντίθετα στοιχεία από-ειδίκευσης και ελέγχου που έδρασαν μάλλον μεταρρυθμιστικά παρά ριζοσπαστικά στη βασική στρατηγική κατεύθυνση.

Είναι φανερό επομένως ότι και στις δύο περιπτώσεις οι κεντρικές διευθυντικές στρατηγικές ως προς τον τεχνικό καταμερισμό της εργασίας, μετασηματίστηκαν κάτω από την πίεση παραγόντων όπως ο ανταγωνισμός στην αγορά και οι διευθυντικές πολιτικές ως προς αυτόν, αλλά και των εξελίξεων στο εργοστασιακό καθεστώς, που ανέδειξαν τις εσωτερικές αντιφάσεις τους, οδηγώντας τη διεύθυνση να ενσωματώσει στοιχεία αντίθετης⁴ στρατηγικής κατεύθυνσης, διαμορφώνοντας μία νέα σύνθεση, στοιχεία που αναδεικνύονταν συγκυριακά σε κυρίαρχη διευθυντική ιδεολογία και σε κυρίαρχο διευθυντικό λόγο.

Τέλος, αν και η κεντρική διευθυντική στρατηγική φάνηκε να επεκτείνεται και στις δύο περιπτώσεις στην οργάνωση εργασιακών καθηκόντων που διαμορφώνονται από την είσοδο των νέων τεχνολογιών⁵, ωστόσο η επέκταση και η εφαρμογή της στο σύνολο των θέσεων εργασίας αντιμετώπιζε σημαντικούς περιορισμούς. Σε παράπλευρες εργασιακές διαδικασίες που διέπονταν από διαφορετικές παραγωγικές αρχές και αναγκαιότητες ή σε εξειδικευμένα εργασιακά καθήκοντα, οι κεντρικές διευθυντικές στρατηγικές αδυνατούσαν να είναι αποτελεσματικές και για αυτό η εφαρμογή τους περιοριζόνταν εκ των πραγμάτων. Έτσι στην περίπτωση της αυτοκινητοβιομηχανίας, τα γενικά και ειδικευμένα καθήκοντα της συντήρησης όπως και η εργασιακή διαδικασία ενός τμήματος με μικρή παραγωγή και χωρίς την χρήση της κινούμενης γραμμής διακίνησης, ήταν οι «περιοχές» που εκ των πραγμάτων περιόρισαν την επέκταση και την εφαρμογή μιας στρατηγικής κατεύθυνσης κατακερματισμού και τυποποίησης. Ωστόσο η διεύθυνση παρά την ύπαρξη αυτών των περιορισμών δεν κινήθηκε στη συγκρότηση μίας διευθυντικής στρατηγικής, αλλά σταδιακά και σε περιόδους κρίσης επιχειρούσε συστηματικά να διευρύνει τον έλεγχο της στην εργασιακή διαδικασία, εισάγοντας διαδικασίες εξειδίκευσης, μερικής από-ειδίκευσης και καταγραφής. Στη δεύτερη «περίπτωση», στα πλαίσια μίας παράπλευρης τεχνολογίας τεύλοριστικού τύπου, που χαρακτήριζε τη διαδικασία ενσάκισης και φόρτωσης, αλλά και των παραγωγικών απαιτήσεων για την ανάπτυξη «ποιοτήτων» της εργασίας που σχετίζονταν με την εντατικότητα, η διεύθυνση δε θεώρησε ότι μπορούσε να είναι αποτελεσματική μία οργάνωση με βασικά στοιχεία

³ Εξαιτίας της πολιτικής για τη μείωση της απασχόλησης.

⁴ Δεν πρέπει βέβαια να παραγνωρίσουμε ότι ταυτόχρονα και ιδιαίτερα στην πρώτη περίπτωση, παρατηρήθηκε και μία ταυτόχρονη έμφαση στην ισχυροποίηση παραδοσιακών στοιχείων της βασικής στρατηγικής κατεύθυνσης.

⁵ Η είσοδος των νέων τεχνολογιών προωθήθηκε για λόγους όπως μείωσης απασχόλησης, αύξησης του διευθυντικού ελέγχου, δημόσιας εικόνας της εταιρείας, σταθεροποίησης της ποιότητας κ.ά.

υπεύθυνης αυτονομίας και με περιορισμένο διευθυντικό έλεγχο, με αποτέλεσμα να αναπτύξει σημαντικές διαστάσεις μίας Τεϋλοριστικής πολιτικής.

Ταυτόχρονα μ'αυτές τις στρατηγικές επιλογές ως προς τον τεχνικό καταμερισμό της εργασίας, κάθε οργάνωση δραστηριοποιείται έντονα στο χώρο της δομής του ελέγχου, με μηχανισμούς που αποβλέπουν να κατευθύνουν, να επιβλέψουν, να αξιολογήσουν, να ανταμείψουν ή να κυρώσουν πειθαρχικά. Έτσι στην πρώτη μας περίπτωση, την περίοδο που η διεύθυνση κινούνταν με μεγαλύτερη έμφαση στη διαμόρφωση μίας κεντρικής στρατηγικής κατακερματισμού και τυποποίησης ως προς το σχεδιασμό των θέσεων εργασίας, παράλληλα επιχειρούσε να συγκροτήσει μία γραφειοκρατική και λεπτομερή κατεύθυνση που στηρίζονταν στη συγκρότηση μίας τυπικής διοικητικής οργάνωσης και σε μία ιεραρχική δομή με αρκετές βαθμίδες και με τυποποιημένα καθήκοντα. Οι διευθυντικοί στόχοι μίας τέτοιας κατεύθυνσης ήταν η αρμονική άρθρωση με τα τυποποιημένα και κατακερματισμένα καθήκοντα που δημιουργούσε ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας, η διαμόρφωση προτύπων που θα επέτρεπαν τη θεμελίωση ενός λεπτομερούς και γραφειοκρατικού ελέγχου, που θα ήταν εύκολος και θα απέκλειε την αυθαίρετη δράση της λειτουργικής διεύθυνσης. Η γραφειοκρατική κατεύθυνση θεωρήθηκε ότι μπορούσε να αποτρέψει την εκτεταμένη ανάπτυξη προσωπικών σχέσεων μεταξύ εργοδηγών και εργατών αλλά και να συμβάλει σε μία γραφειοκρατική νομιμοποίηση της εξουσίας τους μέσα από τα πρότυπα και τους εργασιακούς κανόνες.

Την ίδια περίοδο η διεύθυνση επιχειρεί να συγκροτήσει έναν τυπικό μηχανισμό επίβλεψης και πληροφόρησης, που στηρίζονταν στο δυαδικό σχήμα του ελεγκτή ποιότητας και του εργοδηγού-ομαδάρχη, που μπορούσε να εξασφαλίσει μία αυξημένη πυκνότητα και στενότητα της επίβλεψης, να επιβλέπει τόσο τις εργατικές συμπεριφορές όσο και τα αποτελέσματα της εργασίας, και ταυτόχρονα να χαρακτηρίζεται από γραφειοκρατικά πρότυπα επίβλεψης που θα μπορούσαν να αποτρέπουν την αυθαίρετη δράση των φορέων του συστήματος. Η διαμόρφωση ενός τέτοιου συστήματος επίβλεψης προωθήθηκε από τη διευθυντική επιλογή μίας αρμονικής άρθρωσης με τις αρχές του τεχνικού καταμερισμού της εργασίας, καθώς επέτρεπε την εύκολη και αποτελεσματική επιτήρηση, οροθετημένων και τυποποιημένων θέσεων εργασίας, ενώ ταυτόχρονα μπορούσε να συμβάλει στη συγκρότηση της εργατικής συμμόρφωσης και αυτο-πειθαρχίας όπως και στην οροθέτηση και τη νομιμοποίηση της δράσης της λειτουργικής διεύθυνσης στους χώρους παραγωγής.

Αν όμως αυτές οι γραφειοκρατικές διαστάσεις αναπτύχθηκαν με έμφαση την περίοδο 1984-91, όταν ο κρατικός προστατευτισμός περιοριζόταν, η κατάσταση της αγοράς έθετε νέα δεδομένα και ένα περισσότερο ηγεμονικό-συναινετικό εργοστασιακό καθεστώς επιχειρούνταν να θεμελιωθεί, την περίοδο 1980-83 η διευθυντική κατεύθυνση και επίβλεψη είχε παραχωρήσει σημαντικό πεδίο δράσης στον προσωπικό έλεγχο του εργοδηγού. Ήταν αυτή η περίοδο που η διεύθυνση είχε επιχειρήσει να εγκαθιδρύσει μία διαδικασία αξιολόγησης που δεν είχε τυπικά χαρακτηριστικά και στηρίζονταν στην προσωπική κρίση του εργοδηγού στη βάση «αχνών» διευθυντικών κατευθύνσεων, προκειμένου να ισχυροποιηθεί η εξουσία της λειτουργικής διεύθυνσης για την εξασφάλιση της συγκαταβατικότητας της εργασίας στα πλαίσια ενός συγκρουσιακού και δεσποτικού εργοστασιακού καθεστώτος.

Ωστόσο οι μικρές μισθολογικές διαφοροποιήσεις που διαμόρφωσε, η περιορισμένη νομιμοποίηση της λειτουργίας του εξαιτίας της έλλειψης τυπικών κριτηρίων και της ανεξέλεγκτης χρήσης του από τους εργοδηγούς, οδήγησε σε εκτεταμένη εργατική αμφισβήτηση του και σε οργανωμένη συνδικαλιστική αντίδραση, με αποτέλεσμα η ανώτερη διεύθυνση να το αποσύρει το 1984, σε μία κρίσιμη μεταβατική περίοδο, προς όφελος της εγκαθίδρυσης ενός περισσότερο συναινετικού εργοστασιακού καθεστώτος.

Παρόμοιες ήταν και οι εξελίξεις στο μισθολογικό σύστημα. Την περίοδο 1980-81 η διεύθυνση είχε επιχειρήσει να συγκροτήσει μία εκτεταμένη μισθολογική κλίμακα, στις βαθμίδες της οποίας κατατάσσονταν οι εργαζόμενοι με τις αξιολογήσεις της λειτουργικής διεύθυνσης που γίνονταν στη βάση άτυπων κριτηρίων. Η εκτεταμένη και άναρχη χρήση αυτού του συστήματος απέβλεπε στην άμεση διαμόρφωση φιλοδοξιών στα πλαίσια των εργαζόμενων και κατά επέκταση, στην κινητοποίηση τους, στην εξασφάλιση της συνεργασίας τους και στην ελαχιστοποίηση του απουσιασμού και των αποχωρήσεων. Αν και η αδιαφάνεια αυτών των διαδικασιών είχε υπονομεύσει τη νομιμότητα του και παρά το γεγονός ότι δεν μπορούσε να επεκτείνεται με τους ίδιους ρυθμούς ανάπτυξης, το σύστημα δεν κατέρρευσε αποκλειστικά από τις αντιφάσεις του, αλλά σε σχέση πάντα με την έντονη συνδικαλιστική αντίδραση που διαμορφώθηκε και στα πλαίσια ευρύτερων κοινωνικών-οικονομικών και συνδικαλιστικών εξελίξεων που προωθούσαν την εξίσωση των μισθών. Έτσι το 1981 οι μισθολογικές αξιολογήσεις «παγώνουν» προκειμένου να αποφευχθεί μία εκτεταμένη σύγκρουση, ενώ από εκεί και πέρα πραγματοποιείται μία περιθωριακή χρήση του συστήματος, το οποίο αν και δεν άλλαξε δομή, διαφοροποιήθηκε η λειτουργία του και το πνεύμα του μέσα στα πλαίσια ενός ηγεμονικού εργοστασιακού καθεστώτος και της άτυπης συμμετοχής του εργοστασιακού συνδικάτου. Η διεύθυνση έχοντας αναγνωρίσει την αδυναμία των οργανωτικών της δομών ως προς τη σύνδεση αμοιβής και προσπάθειας/απόδοσης, στο νέο πλαίσιο οργανωτικής λειτουργίας, εισάγει ένα πρωτοπόρο συλλογικό σχήμα σύνδεσης αμοιβής-παραγωγικότητας, το οποίο αν και δεν μπόρεσε να λειτουργήσει σαν ατομικό χρηματικό κίνητρο, μετασηματίστηκε σε μηχανισμό ρύθμισης των σχέσεων συνδικάτου-διεύθυνσης γύρω από τα ζητήματα, παραγωγικότητας, αμοιβής και επιπέδων επάνδρωσης.

Τέλος, ενώ αρχικά η διευθυντική στρατηγική γύρω από την πειθαρχική κύρωση, ήταν η συγκρότηση και η λειτουργία ενός αυστηρού θεσμικού πλαισίου, προκειμένου να αποτραπεί ένα ιδιαίτερα διευρυμένο σύνολο εργατικών συμπεριφορών, οι οποίες είχαν γραφειοκρατικά προσδιοριστεί και τυποποιηθεί, στα μέσα της δεκαετίας του 1980, το εργοστασιακό συνδικάτο καταφέρνει έστω και άτυπα να εισέλθει στη διαδικασία της πειθαρχικής κύρωσης, αναγκάζοντας την διεύθυνση, στα πλαίσια του ευρύτερου μετασηματισμού της, να αποκλιμακώσει την πειθαρχική διαδικασία, της οποίας αν και διατηρείται η τυπική οργανωτική δομή της η λειτουργία παρουσιάζει μία ανοχή και ελαστικότητα απέναντι σε επιμέρους πειθαρχικά παραπτώματα, προκειμένου να περιοριστεί η συνδικαλιστική και εργατική σύγκρουση και να προαχθεί το ηγεμονικό εργοστασιακό καθεστώς.

Είναι φανερό από τα παραπάνω ότι η διευθυντική στρατηγική ως προς τη δομή του ελέγχου είχε ένα σημείο καμπής που τοποθετείται γύρω στα μέσα της δεκαετίας του 1980, όταν η διεύθυνση επιχειρούσε να αντιμετωπίσει τις αλλαγές στην

αγορά με την ανάπτυξη ενός ηγεμονικού εργοστασιακού καθεστώτος και την αναδιοργάνωση στο σχεδιασμό των θέσεων εργασίας. Την περίοδο αυτή καταφέρνει να διαμορφώσει μία γραφειοκρατική κατεύθυνση και επίβλεψη που αρθρώνονταν αρμονικά με τη νέο-τεϋλοριστική πολιτική της ως προς τον σχεδιασμό των θέσεων εργασίας, αλλά ταυτόχρονα αντιμετωπίζει σημαντικούς περιορισμούς εξαιτίας της ανάπτυξης και παρέμβασης του εργοστασιακού συνδικάτο, όσο αφορά την εξέλιξη της διαδικασίας αξιολόγησης και του μισθολογικού και πειθαρχικού συστήματος. Προς όφελος της ευρύτερης πολιτικής για την ανάπτυξη ενός ηγεμονικού εργοστασιακού καθεστώτος που θα περιόριζε τη συνδικαλιστική σύγκρουση στα πλαίσια σημαντικών κοινωνικο-οικονομικών αλλαγών, η διεύθυνση δε δίσταζε να περιθωριοποιήσει ή να ελαστικοποιήσει τη λειτουργία βασικών μηχανισμών κινητοποίησης και ελέγχου της εργασίας, με αποτέλεσμα να αντιμετωπίσει σημαντικές δυσκολίες.

Στην περίπτωση της τσιμεντοβιομηχανίας, η δομή του ελέγχου μέχρι τις αρχές της δεκαετίας του 1980, στα πλαίσια του δεσποτικού εργοστασιακού καθεστώτος και της υποτυπώδους ανάπτυξης του εργοστασιακού συνδικαλισμού, χαρακτηρίζονταν από μία διευθυντική στρατηγική που είχε αναπτύξει την προσωπική δεσποτική-πατεernalιστική κατεύθυνση και εποπτεία και παρείχε στη λειτουργική και μεσαία διεύθυνση σημαντικά μέσα εξουσίας μέσω των αξιολογήσεων, των μισθολογικών ανταμοιβών και των αυστηρών πειθαρχικών διαδικασιών. Καθώς όμως το εργοστασιακό καθεστώς άρχισε να μετασχηματίζεται υπό την ανάπτυξη και την ισχυροποίηση του εργοστασιακού συνδικαλισμού αλλά και των ευρύτερων κοινωνικό-οικονομικών αλλαγών, η λειτουργική διεύθυνση στερήθηκε σημαντικών μέσων κυριαρχίας και ελέγχου, όπως το «καπέλο» του εργοδηγού και ο αυστηρός εργοστασιακός κανονισμός, καθώς αποσύρθηκαν από τη διεύθυνση ή έγινε ελαστικότερη η εφαρμογή τους, προκειμένου να περιοριστεί η εργατική και συνδικαλιστική σύγκρουση. Η εξέλιξη αυτή οδήγησε την προσωπική κατεύθυνση και επίβλεψη σε περισσότερο συναινετικές μορφές, κυρίως με τη μορφή των πελατειακών σχέσεων μεταξύ λειτουργικής διεύθυνσης και εργατών, στην ανάδειξη διαφοροποιημένων συμφερόντων στα πλαίσια των στρωμάτων της διεύθυνσης, αλλά και στην αδράνεια και την παθητικότητα του εργατικού δυναμικού.

Αν όμως αυτές οι αντιφάσεις της δομής του ελέγχου ήταν ανεκτές από την οργάνωση έως και τα τέλη της δεκαετίας του 1980, καθώς αποτελούσαν τις αναγκαίες συνθήκες αλλά και το αποτέλεσμα της εργασιακής ειρήνης, ενώ ταυτόχρονα η θέση της εταιρείας στην αγορά αλλά και η φύση της εργασιακής διαδικασίας περιόριζαν τις άμεσες επιπτώσεις τους στα οικονομικά αποτελέσματα, όταν οι όροι του ανταγωνισμού διαφοροποιήθηκαν η διευθυντική αναδιοργάνωση επεκτάθηκε και στη δομή του ελέγχου. Έτσι η διευθυντική κατεύθυνση και επίβλεψη στράφηκε στην υιοθέτηση διαστάσεων μίας πολιτικής «ανθρώπινων σχέσεων», επιχειρήθηκε μία αύξηση της πυκνότητας της επίβλεψης, αποκέντρωσης διοικητικών εξουσιών, διαμόρφωσης μίας επίπεδης ιεραρχικής δομής με την κατάλυση των άτυπων ιεραρχιών που διαμόρφωναν οι ειδικότητες, ενώ ταυτόχρονα σχεδιάζονταν μία αναδιάρθρωση του μισθολογικού συστήματος σε περισσότερο ευέλικτες μορφές με κύριο όχημα μετασχηματισμού τη σύνδεση αμοιβής-παραγωγικότητας που ήδη είχε εισαχθεί.

Και στις δύο περιπτώσεις επομένως είδαμε τις στρατηγικές για τη δομή του ελέγχου να μετασχηματίζονται κάτω από τις πιέσεις των εξελίξεων στην αγορά, στο εργοστασιακό καθεστώς αλλά και των ευρύτερων κοινωνικών-οικονομικών αλλαγών, αλλά και την ταυτόχρονα έντονη παρουσία του συνδικαλισμού κυρίως όσο αφορούσε τους μηχανισμούς αξιολόγησης, μισθοδοσίας και πειθαρχικής κύρωσης που έπαιξε καθοριστικό ρόλο. Η διεύθυνση/διοίκηση και στις δύο περιπτώσεις επέλεξε μία περιθωριοποιημένη και ελαστική χρήση βασικών μηχανισμών ελέγχου, όταν η ευρύτερη συγκυρία ισχύς ήταν αρνητική γι'αυτήν, προκειμένου να εξασφαλίσει ευρύτερα οφέλη, όπως του μετασχηματισμού του εργοστασιακού καθεστώτος και της εξασφάλισης της εργασιακής ειρήνης, με αποτέλεσμα όμως να στερηθεί μέσω των διοίκησης και κυριαρχίας σε επίπεδο καθημερινών σχέσεων εργασίας, συμβάλλοντας στην αδράνεια και την παθητικότητα όχι μόνο των εργαζόμενων αλλά και της λειτουργικής διεύθυνσης. Οι αντιφάσεις αυτές αποτέλεσαν σημείο εκκίνησης νέων επί μέρους διευθυντικών στρατηγικών, μόνο στις περιπτώσεις που οι επιπτώσεις τους στα οικονομικά αποτελέσματα της οργάνωσης ήταν άμεσα ή όταν σχετίζονταν με ευρύτερες πρακτικές αναδιοργάνωσης.

Τέλος όσο αφορά το τρίτο θεμελιακό συστατικό στοιχείο της εργασιακής διαδικασίας τη σχέση απασχόλησης, η διεύθυνση της αυτοκινητοβιομηχανίας, την πρώτη περίοδο, επιχείρησε να εξασφαλίσει ένα εργατικό δυναμικό με προϋποθέσεις εξάρτησης, μέσω της διαδικασίας της πρόσληψης και του ελέγχου της αγοράς εργασίας και ταυτόχρονα μέσω των εκτεταμένων απολύσεων και της εργατικής αβεβαιότητας που είχε καλλιεργήσει, να εξασφαλίσει την πειθαρχική τάξη και να απαλλαγεί από το «προβληματικό» τμήμα του. Καθώς όμως το εργοστασιακό καθεστώς μετασχηματίζονταν σε περισσότερο ηγεμονικές μορφές, άρχισε να αναδεικνύεται η εγγυημένη ασφάλεια της απασχόλησης σε βασική διάσταση της διευθυντικής στρατηγικής, σε συνδυασμό με τη διαμόρφωση μίας παράπλευρης δομής απασχόλησης συμβασιούχων εργαζόμενων, που επέτρεπε τη μονιμότητα σ'ένα μεγάλο μέρος του εργατικού δυναμικού, θεσμοθετήθηκε επίσης μία εσωτερική αγορά εργασίας γύρω από την τυπική ιεραρχία και να διαμορφώθηκε μία τυπική διαδικασία εκπαίδευσης που ήταν διευθυντικά ελεγχόμενη, ενώ διατηρήθηκε η ίδια διαδικασία της πρόσληψης, συμβάλλοντας έτσι στη διεύρυνση της εργατικής εξάρτησης σε συνδυασμό με τα υψηλά πλέον επίπεδα ανεργίας στην τοπική αγορά εργασίας.

Στην περίπτωση της τσιμεντοβιομηχανίας, την πρώτη περίοδο του εργοστασίου η σχέση απασχόλησης χαρακτηρίστηκε καταρχήν από μία διευθυντική πολιτική απολύσεων και εκκαθαρίσεων του εργατικού δυναμικού, από έναν άτυπο μηχανισμό ρύθμισης της οριζόντιας εσωτερικής κινητικότητας που λειτουργούσε κυρίως πειθαρχικά, από μία διαδικασία ιεραρχικών προαγωγών που δεν επέτρεπε ουσιαστικά την πρόσβαση στο εργατο-τεχνικό δυναμικό, από μία εκπαιδευτική διαδικασία που ήταν εκτός διευθυντικού ελέγχου και από μία διαδικασία πρόσληψης που είχε μερικά τυποποιηθεί αλλά λειτουργούσε ελαστικά εξαιτίας των περιορισμών που έθεταν οι εξωτερικές αγορές εργασίας. Η διεύθυνση εκμεταλλεζόμενη την ηγεμονική της θέση στην αγορά εργασίας, εστίασε καταρχήν στη συγκρότηση ισχυρών πειθαρχικών δεσμεύσεων μέσα από τη σχέση απασχόλησης, ταυτόχρονα με τις δεσποτικές δομές ελέγχου και το δεσποτικό εργοστασιακό καθεστώς που χαρακτήριζαν την παραγωγική μονάδα εκείνης της περιόδου. Καθώς όμως οι αγορές εργασίας διέπονταν από μία όλο και μεγαλύτερη διαθεσιμότητα της εργασίας, ενώ

νέα δυναμική χαρακτήριζε το εργοστασιακό καθεστώς υπό την πίεση της συνδικαλιστικής ανάπτυξης και των ευρύτερων κοινωνικών-οικονομικών αλλαγών, η διευθυντική στρατηγική ως προς τη σχέση απασχόλησης άρχισε να αναθεωρείται. Η μονιμότητα και η ασφάλεια της απασχόλησης υιοθετείται, επιλέγεται να αναπτυχθεί μία τυπική και διευθυντικά ελεγχόμενη μαζική εκπαιδευτική διαδικασία που εκτός από τη μεταβίβαση τεχνικών γνώσεων προσδοκούσε στη διαμόρφωση διευθυντικά ελεγχόμενων εργατικών στάσεων και συμπεριφορών, αναπτύσσεται συστηματικά η πολιτική στελεχοποίησης και συγκρότησης της εργολαβικής εργασίας, ενώ η διαδικασία πρόσληψης αποκτά ταυτόχρονα μία μεγαλύτερη τυπικότητα αλλά και μία συγκρότηση προσωπικών σχέσεων εξάρτησης μέσα από τις άτυπες συστάσεις. Οι εξελίξεις αυτές στη σχέση απασχόλησης ανέπτυξαν την εξάρτηση της εργασίας, περιορίζοντας την εναλλαγή των εργαζόμενων, διαμόρφωσαν τις συνθήκες για τη μείωση της συνδικαλιστικής σύγκρουσης αλλά ταυτόχρονα περιόρισαν και την αποτελεσματικότητα των πειθαρχικών διαδικασιών. Στα τέλη της δεκαετίας του 1980, όταν το σύνολο των διευθυντικών στρατηγικών επηρεάζονται από τις εξελίξεις στις αγορές, η στρατηγική ως προς τη σχέση απασχόλησης διαμορφώνονταν στη βάση της μείωσης του εργατικού δυναμικού, στη συγκράτηση των ρυθμών συμμετοχής της εργολαβικής εργασίας και στην εξασφάλιση του τεχνικού υπόβαθρου για την πραγματοποίηση της πολύ-ειδίκευσης, διατηρώντας ένα εξαρτόμενο εργατικό δυναμικό, στοχεύοντας στη μείωση του κόστους εργασίας, αλλά ταυτόχρονα έχοντας περιθωριακή συμβολή στον έλεγχο και τη δέσμευσή της.

Και στις δύο περιπτώσεις μας οι διευθυντικές στρατηγικές ως προς τη σχέση απασχόλησης φάνηκε να σχετίζεται άμεσα με την κατάσταση στην αγορά εργασίας, με τα εργοστασιακά καθεστάτα, την ευρύτερη κοινωνικό-οικονομική συγκυρία αλλά και τις διευθυντικές στρατηγικές ως προς τη δομή του ελέγχου και το σχεδιασμό των θέσεων εργασίας. Έτσι η μονιμότητα της απασχόλησης αναπτύχθηκε και στις δύο περιπτώσεις υπό την επιρροή ευρύτερων κοινωνικών συγκυριών, στα πλαίσια μίας νέας δυναμικής των εργοστασιακών καθεστώτων και προκειμένου με μία επιθετική διευθυντική πολιτική να αντιμετωπιστεί η αναπτυσσόμενη ισχύ των εργοστασιακών συνδικάτων, διαφυλάσσοντας ταυτόχρονα τη δημόσια εικόνα των οργανώσεων. Παράλληλα όμως και στις δύο περιπτώσεις προκειμένου να συγκροτηθεί η ασφάλεια της απασχόλησης στο μεγαλύτερο μέρος του εργατικού δυναμικού, διαμορφώθηκαν ταυτόχρονα δομές απασχόλησης με περιορισμένη ασφάλεια που υφίσταταν άμεσα τις πιέσεις της αγοράς, όπως οι συμβασιούχοι εργαζόμενοι και η εργολαβική εργασία. Οι διαδικασίες της πρόσληψης αν και ανέπτυξαν διαφορετική κεντρικότητα ανάλογα με τη φύση της παραγωγικής διαδικασίας και της θέσης της εργασίας σ' αυτήν, είχαν διαφορετική στόχευση που σχετίζονταν με τις ποιότητες της εργασίας που απαιτούνταν από το σχεδιασμό των θέσεων εργασίας, ενώ και στις δύο περιπτώσεις αναπτύχθηκαν άτυπες διαδικασίες συστάσεων αλλά και εμπλοκής της τοπικής κοινωνίας και του τοπικού πολιτικού συστήματος σ' αυτές παρά την ύπαρξη τυπικών κριτηρίων επιλογής, ενώ η λειτουργία τους χαρακτηρίζονταν από έντονη ελαστικότητα σε περιπτώσεις περιορισμένης διαθεσιμότητας της εργασίας. Τέλος, η κοινοτική χρηματοδότηση επέτρεψε στις διευθύνσεις να διαμορφώσουν συστηματικές εκπαιδευτικές διαδικασίες κεντρικά ελεγχόμενες που απέβλεπαν εκτός των άλλων και σε ελεγχόμενες εργασιακές συμπεριφορές, ενώ οι διαδικασίες

ρύθμισης της εσωτερικής κινητικότητας φάνηκε να σχετίζεται αμεσότερα με τις στρατηγικές ως προς τη δομή του ελέγχου.

B. Οι Εργατικές Πρακτικές στους Χώρους Εργασίας.

Στα πλαίσια των ευρύτερων αρχών οργάνωσης της παραγωγικής διαδικασίας, και των διευθυντικών στρατηγικών και συνδικαλιστικών παρεμβάσεων που διαμορφώθηκαν σε σχέση με συγκεκριμένες ορθολογικότητες και ευρύτερες κοινωνικό-οικονομικές δυναμικές, αναπτύσσονται οι καθημερινές σχέσεις εργασίας μέσα από την πράξη, τη δράση και την πρακτική των υποκειμένων στους χώρους παραγωγής. Σ' αυτό το επίπεδο ανάλυσης η έμφαση δεν είναι στην ορθολογικότητα, στις αντιφάσεις ή στους περιορισμούς των στρατηγικών εξουσίας και ελέγχου της εργασίας, αλλά στο πώς αυτές οι στρατηγικές βιώνονται και αντιμετωπίζονται από τα εργασιακά υποκείμενα στη βάση μίας καθημερινής αλληλοδιαμόρφωσης, στο πώς οροθετούν τη συμπεριφορά τους και στο πώς συμβάλουν στη διαμόρφωση πρακτικών που ανασυνθέτουν τη λειτουργία των οργανωτικών δομών και αναδεικνύουν την εργασία σε υποκειμενικό παράγοντα της παραγωγικής διαδικασίας.

Στην περίπτωση της αυτοκινητοβιομηχανίας, στα πλαίσια μίας διευθυντικής στρατηγικής κατακερματισμού και τυποποίησης των εργασιακών καθηκόντων, που επεδίωκε να συγκροτήσει την εργασία σε αντικειμενικό παράγοντα της εργασιακής διαδικασίας, οι ανειδίκευτοι εργαζόμενοι φάνηκε να αναπτύσσουν εμπειρικές γνώσεις και υπόρητες εργατικές ικανότητες και δεξιότητες από τη μακροχρόνια αλληλεπίδρασή τους με τις συγκεκριμένες θέσεις εργασίας, που τους επέτρεψαν να βελτιώσουν την εργασία τους, να την καταστήσουν περισσότερο ανθρώπινη, με μικρότερη εργασιακή πίεση και γενικά να διαμορφώσουν κάποιο εργατικό έλεγχο σε μερικές από τις διαστάσεις της εργασίας τους. Οι εργατικές αυτές πρακτικές ελέγχου του εργασιακού χώρου του χρόνου και του τρόπου εργασίας, που στη συγκεκριμένη περίπτωση είχαν αποκτήσει κυρίως ατομικές μορφές αυτο-οργάνωσης, ερμηνεύθηκαν καταρχήν σαν προσπάθειες των εργατικών υποκειμένων να προσαρμοστούν και να διαπραγματευθούν ατομικά τους όρους υπαγωγής τους σε μία εργασιακή διαδικασία έντασης εργασίας, με μηχανικά καθοριζόμενο ρυθμό, με ακραίο κατακερματισμό και τυποποίηση και υψηλά επίπεδα διευθυντικής κυριαρχίας. Ταυτόχρονα όμως καταγράφηκαν και ατομικές εργατικές πρακτικές που δεν ήταν παρά προσπάθειες έκφρασης της εργατικής δημιουργικότητας, της διαμόρφωσης ενός εργασιακού εαυτού και της εξασφάλισης της υπαρξιακής ασφάλειας.

Αυτή η εργατική αυτό-οργάνωση που υπονόμει την περιθωριακή θέση που επεφύλασσε η διευθυντική στρατηγική στον παράγοντα εργασία, εξασφάλιζε τη διευθυντική ανοχή στις περιπτώσεις που διαμόρφωνε μία ανώτερη αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα και όταν ο εργατικός έλεγχος δε στρέφονταν ενάντια στις παραγωγικές αναγκαιότητες. Στις περισσότερες περιπτώσεις που καταγράφηκαν στα πλαίσια της αυτοκινητοβιομηχανίας, η εργατική αυτό-οργάνωση διέπονταν από τα κριτήρια της «σωστής ποιότητας», της «τίμιας προσπάθειας» και της «απρόσκοπτης» χωρίς προβλήματα εργασιακής διαδικασίας, με αποτέλεσμα να παράγει και να οργανώσει την εργατική συναίνεση και συμμόρφωση με τους διευθυντικούς στόχους ενός «ποιοτικού προϊόντος». Η μόνη περίπτωση που καταγράφηκε η διεύθυνση να στρέφεται άμεσα εναντίον των εργατικών πρακτικών

στα πλαίσια του τεχνικού καταμερισμού της εργασίας, ήταν στο τμήμα Trim-3, όπου είχε συγκροτηθεί μία αυτο-οργάνωση στα πλαίσια της εργατικής ομάδας και σε συνδυασμό με τις οργανωτικές συνθήκες είχε διαμορφώσει υψηλά επίπεδα εργατικού ελέγχου, ο οποίος συγκρούονταν με τους διευθυντικούς στόχους, με αποτέλεσμα άμεσα να υπονομευθεί η ποιότητα και η παραγωγή του τμήματος.

Εκτός όμως από την παραγωγή και την οργάνωση της συναίνεσης και της συμμόρφωσης και την ακραία περίπτωση του εργατικού ελέγχου που οδήγησε σε μετωπική σύγκρουση με τα διευθυντικά συμφέροντα, οι εργατικές πρακτικές ταυτόχρονα ανέπτυξαν και σημαντικές διαστάσεις αντίστασης στις διευθυντικές στρατηγικές, κυρίως στις περιπτώσεις όπου η διεύθυνση επιχειρούσε να αναδιοργανώσει τους παραγωγικούς όρους προκειμένου να αντιμετωπίσει τις αντιφάσεις των πολιτικών της. Έτσι οι εργατικές πρακτικές επιχείρησαν να οροθετήσουν και να περιχαρακώσουν τις θέσεις εργασίας τους, προστατεύοντας τους όρους ύπαρξής τους, με αποτέλεσμα να συγκροτηθεί μία πολύπλευρη εργατική αντιπαράθεση με διευθυντικές πρακτικές που επεδίωκαν την αλλαγή των εργασιακών καθηκόντων, και άρα στην εκ νέου συγκρότηση της εργασιακής αβεβαιότητας, με τη μορφή της διεύρυνσης, ευελιξίας ή της κυκλικής εναλλαγής. Ταυτόχρονα στα πλαίσια της ίδιας λογικής καταγράφηκαν περιπτώσεις συλλογικής διεκδίκησης, στα πλαίσια των τμημάτων, για την αναβάθμιση εργασιακών θέσεων σε κατοχυρωμένες ειδικότητες που θα τους εξασφάλιζε εκτός των άλλων τη μη-μετακίνησή τους και άρα τη μη-κατάλυση των εργατικών πρακτικών που θα τους εξέθετε τουλάχιστον προσωρινά στην εργασιακή πίεση και αβεβαιότητα.

Τέλος, όσο αφορά τις εργατικές πρακτικές της ειδικευμένης εργασία αυτής της παραγωγικής μονάδας, δε φαίνεται να διαφοροποιούνται αισθητά όσον αφορά τους τεχνίτες που εργάζονταν επάνω στη γραμμή παραγωγής⁶, ενώ στους τεχνίτες της συντήρησης που δεν αντιμετώπιζαν τους ίδιους παραγωγικούς περιορισμούς, είχε αναδειχθεί η εξασφάλιση του εργασιακού εαυτού και της εργασιακής ασφάλειας μέσω της τεχνικής καταξίωσης σε βασική διαδικασία παραγωγής και οργάνωσης της συναίνεσης.

Στην περίπτωση της τσιμεντοβιομηχανίας όπου οι παραγωγικοί όροι ήταν διαφορετικοί και στην οποία κυρίαρχη ήταν η ειδικευμένη εργασία, οι βασικές εργατικές πρακτικές που αναπτύχθηκαν στηρίζονταν και απέρρεαν από την εμπειρική τεχνική γνώση που εξειδικεύονταν στις απαιτήσεις των γενικών θέσεων εργασίας τους και των συγκεκριμένων μέσων παραγωγής και κατακτούνταν και αναπτύσσονταν μέσα από τη μακροχρόνια επαφή με το συγκεκριμένο εξοπλισμό και την κατανόηση της «ιδιοσυγκρασίας» του. Η συγκρότηση της υπαρξιακής ασφάλειας και του εργασιακού εαυτού των τεχνιτών μέσα από την τεχνική τους καταξίωση στα πλαίσια της άτυπης οργάνωσης της «τέχνης», συνέβαλε αποφασιστικά στην αναπαραγωγή των σχέσεων εργασίας, καθώς διαμόρφωνε τις συνθήκες για το συντονισμό των διευθυντικών με τα τεχνικά συμφέροντα. Έτσι την πρώτη περίοδο, την περίοδο του δεσποτικού εργοστασιακού καθεστώτος, παρά την έντονη συνείδηση του επαγγέλματος, η προσπάθεια για τεχνική καταξίωση στα πλαίσια μίας υπό διαμόρφωση άτυπης τεχνικής ιεραρχίας, συνέβαλε αποφασιστικά στην εργασιακή συμμόρφωση των τεχνιτών και στην προσαρμογή τους σε μία άτυπη ευέλικτη χρήση

⁶ Εκτός από τις μαζικές αποχωρήσεις, την ανάπτυξη έντονης αντίστασης και συγκρότησης εργατικού ελέγχου που υπονόμει τους διευθυντικούς στόχους, την πρώτη περίοδο λειτουργίας του εργοστασίου.

τους, από την τεχνική και λειτουργική διεύθυνση. Καθώς όμως το εργοστασιακό καθεστώς άρχισε να μετασχηματίζεται, ενώ παγιώνονταν και η άτυπη ιεράρχηση των τεχνικών θέσεων μεταξύ των εργαζόμενων και με δεδομένη τη συγκρότηση πλέον της εμπειρικής τεχνικής γνώσης αλλά και της διευθυντικής αδυναμίας να κατευθύνει τις εργατικές πρακτικές, διαμορφώθηκαν σημαντικές «περιοχές» εργατικής αυτονομίας που υπονόμισαν το διευθυντικό έλεγχο στην εργασιακή διαδικασία. Η υπονόμιση αυτή απέσπασε μία διευθυντική ανοχή, η οποία σχετιζόταν με την αδυναμία της διεύθυνσης στη συγκεκριμένη ισορροπία ισχύος, με τους περιορισμούς της διοίκησης για την εξασφάλιση ενός ηγεμονικού εργοστασιακού καθεστώτος, αλλά και με τη φύση της εργασιακής διαδικασίας και την θέση που διαμόρφωνε στην εργασία. Καθώς όμως η συγκυρία των αγορών αναβάθμιζε τη σημασία της υπονόμισης του διευθυντικού ελέγχου στην εργασιακή διαδικασία, η αναδιοργάνωση στράφηκε ενάντια σε σημαντικές διαστάσεις του εργατικού ελέγχου. Νέες μορφές εργατικής σύγκρουσης, συμμόρφωσης και αντίστασης άρχισαν πλέον να αναδεικνύονται στα πλαίσια των νέων παραγωγικών συνθηκών αλλά και υπό την επιρροή της αυξημένης ανεργίας στην αγορά εργασίας.

Παρόμοια η ανειδίκευτη εργασία αναπτύσσοντας την εμπειρική της γνώση εξασφάλιζε υψηλότερα επίπεδα αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας στην εκτέλεση των εργασιακών καθηκόντων. Όταν μάλιστα το εργοστασιακό καθεστώς άρχισε να περιορίζει τις δεσποτικές του διαστάσεις κάτω από την πίεση της ανάπτυξης του εργοστασιακού συνδικαλισμού, ενώ οι διευθυντικοί μηχανισμοί ελέγχου, κινητοποίησης και ενσωμάτωσης είχαν χαλαρώσει κάτω από την αδυναμία τους να μετασχηματιστούν στο νέο οργανωτικό πλαίσιο, οι εργατικές πρακτικές χρησιμοποίησαν την εργατική εμπειρική γνώση για να διαμορφώσουν χώρους αυτονομίας που απέβλεπαν στη διαχείριση του εργάσιμου χρόνου και στον έλεγχο της εργασιακής τους διαδικασίας. Κυρίαρχη πρακτική που ήταν συνθήκη αλλά και αποτέλεσμα της ανάπτυξης της εργατικής εμπειρικής γνώσης, ήταν η οροθέτηση των εργασιακών καθηκόντων που εγγυούνταν αλλά και αποτελούσε και κίνητρο για τη ανάπτυξη και διαχείριση των «νεκρών παραγωγικά χρόνων». Συμπληρωματικά, το γεγονός ότι οι θέσεις αυτές ήταν επανδρωμένες από «αγρότες» που δεν είχαν κίνητρα εξέλιξης στα πλαίσια της οργάνωσης, ενώ ταυτόχρονα ασκούσαν και τις γεωργικές τους εργασίες, διαμόρφωσαν έναν τελειώς εργαλειακό προσανατολισμό προς την εργασία, που στηρίζονταν στην ελάχιστη δυνατή καταβολή προσπάθειας και που πολλές φορές απέκτησε ακραίες μορφές, με αποτέλεσμα να αντιμετωπιστεί κριτικά από το συνδικάτο και τους άλλους εργαζόμενους. Τα αρνητικά αποτελέσματα ενός τέτοιου προσανατολισμού ως προς την εργασία, έγιναν ανεκτά από τη διεύθυνση εξαιτίας της περιθωριακής τους έκτασης αλλά και του περιορισμένου ειδικού βάρους αυτών των θέσεων αλλά και εξαιτίας των «δεσμεύσεων» που είχε αναλάβει η διοίκηση προς τις περιβάλλουσες κοινότητες. Όταν όμως η πολιτική της αναδιοργάνωσης άρχισε να εφαρμόζεται κάτω από τις πιέσεις των εξελίξεων στην αγορά, η πολυ-ειδίκευση έβαλε ευθέως ενάντια στην οροθέτηση των ανειδίκευτων εργασιών και τις σχετικές εργατικές πρακτικές, με αποτέλεσμα νέες μορφές εργατικής αντίστασης και συμμόρφωσης να αρχίζουν να αναπτύσσονται.

Αντίθετα στην περίπτωση της ανειδίκευτης εργασίας του τμήματος της ενσάκισης, που χαρακτηρίζονταν από μία περισσότερο τεύλοριστική οργάνωση, η διεύθυνση με τη χρήση ενός ιδιαίτερα σημαντικού οικονομικού κινήτρου κατάφερε

να οργανώσει και να κατευθύνει την εργατική γνώση και τις συλλογικές εργατικές πρακτικές προς την ελαχιστοποίηση των νεκρών παραγωγικών χρόνων και την αύξηση της εντατικότητας της εργασίας. Οι εργατικές πρακτικές αυτο-οργάνωσης στη συγκεκριμένη περίπτωση, αποβλέπουν στον έλεγχο της εργασιακής διαδικασίας προκειμένου να καταφέρουν να μειώσουν τους νεκρούς χρόνους, να αυξήσουν την παραγωγή, προσδοκώντας έτσι σε σημαντικά οικονομικά οφέλη. Είναι φανερό επομένως ότι στη συγκεκριμένη περίπτωση η εγκαθίδρυση ενός σημαντικού μισθολογικού πριμ, εξασφάλισε το συντονισμό των συμφερόντων εργασίας και διεύθυνσης, κατεύθυνε τις εργατικές πρακτικές, ενώ παρήγαγε και οργάνωσε την εργατική συναίνεση γύρω από τους διευθυντικούς στόχους, αναπαράγοντας τις σχέσεις κυριαρχίας. Όταν για εξωγενείς λόγους το πριμ ενσάκισης/φορτώσεων μειώθηκε αισθητά, οι σχέσεις αυτές καταλύθηκαν, και η εργατική εμπειρική γνώση τροφοδοτεί πλέον ατομικές πρακτικές αντίστασης ή εξασφάλισης «άνετης και ασφαλούς εργασίας».

Όσον αφορά τώρα τις πρακτικές που αναπτύχθηκαν στους χώρους εργασίας στα πλαίσια των διευθυντικών στρατηγικών ως προς τη δομή του ελέγχου, στην αυτοκινητοβιομηχανία της πρώτης μας περίπτωσης, με τη γραφειοκρατική κατεύθυνση και την προσπάθεια τυποποίησης, διαμορφώνονταν οι συνθήκες για μία νέα μορφή εργατικής αντίστασης που θα στηρίζονταν στους εργασιακούς κανόνες και σ' αυτήν την ίδια την τυποποιημένη κατεύθυνση. Έτσι καταγράφηκαν ατομικές εργατικές πρακτικές αυστηρής περιχαράκωσης της εργασιακής προσπάθειας-εκτέλεσης στις απαιτήσεις της τυποποίησης, ακόμα και στις περιπτώσεις που κάτι τέτοιο δεν ήταν αποτελεσματικό και αποδοτικό, σαν μία παθητική μορφή εργατικής αντίστασης που εξέφραζε την εργατική δυσαρέσκεια ή αποτελούσε γενικότερη ατομική στάση προσαρμογής. Παράλληλα η αντίφαση που αντιμετώπιζε η λειτουργική διεύθυνση στους χώρους παραγωγής, για την απόσπαση της εργατικής συνεργασίας προκειμένου να αντιμετωπιστούν οι αδυναμίες της τυποποίησης και του κατακερματισμού, οδήγησε στην ανάπτυξη ιδιαίτερων συμφερόντων από αυτό το στρώμα της διεύθυνσης, που περιόρισαν την ανατροφοδότηση της πληροφόρησης στην ιεραρχική κλίμακα και ανέχθηκαν την καταστρατήγηση της διευθυντικής κατεύθυνσης και του πειθαρχικού συστήματος από τις εργατικές πρακτικές, προκειμένου να εξασφαλιστεί η εργατική συνεργασία σε ιδιαίτερες παραγωγικές συνθήκες. Ο άτυπος αυτός συμβιβασμός στηρίχθηκε ιδιαίτερα στην αδυναμία της λειτουργικής διεύθυνσης να κατευθύνει και να ελέγξει αποτελεσματικά το εργατικό δυναμικό, καθώς στερούνταν αποτελεσματικών οργανωτικών μηχανισμών εξαιτίας της ανάπτυξης του ηγεμονικού εργοστασιακού καθεστώτος. Ταυτόχρονα και παράλληλα με αυτόν τον άτυπο συμβιβασμό, οι εργαζόμενοι παρά το στενό και πυκνό δίκτυο επιστασίας, και με βάση ιδιαίτερα συμφέροντά τους που αναπτύσσονταν στα πλαίσια της παραγωγικής διαδικασίας, κατάφερναν να αξιοποιούν παραγωγικές και τεχνολογικές ιδιομορφίες και να αποκρύπτουν εργασιακές παρεμβάσεις, τρόπους εργασίας, αλλά και δραστηριότητες που είχαν ταξινομηθεί από τη διεύθυνση στον χώρο του απαγορευμένου. Τέλος, η περιθωριακή λειτουργία του μηχανισμού αξιολόγησης και του μισθολογικού συστήματος, εκτός του ότι δημιουργούσε σημαντικά κενά στο χώρο της κινητοποίησης και της εξασφάλισης της εργατικής συνεργασίας, διαμόρφωνε τις συνθήκες για μία υποβόσκουσα ένταση και σύγκρουση στους χώρους παραγωγής, καθώς αδυνατούσε

να ικανοποιήσει τις αναπτυσσόμενες εργατικές φιλοδοξίες και προσδοκίες, τροφοδοτώντας καταρχήν τη στήριξη των συνδικαλιστικών χειρισμών στις ετήσιες συλλογικές διαπραγματεύσεις και κατά δεύτερο λόγο την ανάπτυξη διεκδικήσεων γύρω από τα επιδόματα θέσης.

Στην περίπτωση της τσιμεντοβιομηχανίας όπου δεν είχε αναπτυχθεί ένα γραφειοκρατικό τυπικό πλαίσιο κατεύθυνσης και ελέγχου, ενώ η έμφαση ήταν στην τεχνική κατάρτιση για την αντιμετώπιση των παραγωγικών κρίσεων, αναπτύχθηκαν άτυπες διοικητικές ιεραρχίες ανάμεσα στις ειδικότητες, με σημαντικό διαμεσολαβητικό ρόλο κατεύθυνσης. Η διευθυντική προσπάθεια αναδιοργάνωσης στράφηκε συστηματικά ενάντια σε αυτήν την οργάνωση, επιδιώκοντας μία πεπλατυσμένη ιεραρχική δομή, αλλά οι νομοθετικοί περιορισμοί συνέχισαν να διαμορφώνουν το πεδίο ύπαρξης και ανάπτυξης των άτυπων διοικητικών ιεραρχιών.

Και σ' αυτήν την περίπτωση καταγράφηκε η αντίφαση της λειτουργικής διεύθυνσης, η οποία προκειμένου να εξασφαλίσει τη συνεργασία της εργασίας έπρεπε να ικανοποιήσει ένα μέρος των συμφερόντων της, όπως αυτά συγκροτούνταν στα πλαίσια της παραγωγικής διαδικασίας. Ωστόσο στο συγκεκριμένο εργοστάσιο, καθώς το εργοστασιακό καθεστώς μετασχηματίζονταν, η λειτουργική διεύθυνση άρχισε να συγκροτεί ένα ευρύ σύνολο ατομικών πελατειακών σχέσεων με τους εργαζόμενους, οι οποίοι ανάλογα με τη συγκαταβατικότητα και το συνεργάσιμο πνεύμα που τους χαρακτήριζε, τους παρέχονταν μία επιστατική ανοχή για τις εργατικές τους πρακτικές, απολάμβαναν μία συγκάλυψη για συνήθη πειθαρχικά παραπτώματα, προωθούνταν οι ατομικές τους διεκδικήσεις, ευνοούνταν στην κατανομή της εργασίας και προστατεύονταν απέναντι σε τυχόν παρεμβάσεις άλλων διευθυντικών στρωμάτων. Αυτός ο άτυπος συμβιβασμός της λειτουργικής διεύθυνσης με τους εργαζόμενους, αν και υπονόμει τη διευθυντική κατεύθυνση και επίβλεψη και έθετε σαφείς περιορισμούς στη διάχυση της πληροφόρησης προς τις ανώτερες διευθυντικές θέσεις, εξασφάλιζε κάποια επίπεδα εργατικής συμμόρφωσης και συναίνεσης στα πλαίσια των καθημερινών σχέσεων εργασίας, παρά την ανυπαρξία τυπικών οργανωτικών μέσων ελέγχου. Ωστόσο ο άτυπος αυτός συμβιβασμός δεν υπονοεί μία καθολική συνεργασία, καθώς έχουν καταγραφεί εργατικές πρακτικές αντίστασης με τη συγκρότηση «γκρίζων περιοχών» για το εποπτικό βλέμμα, όπου αυτό ήταν δυνατό.

Παρόμοια χρήση έγινε και στους μηχανισμούς αξιολόγησης και χρηματικής ανταμοιβής από τη λειτουργική διεύθυνση που κατείχε κεντρική θέση σ' αυτές τις διαδικασίες. Ωστόσο τα συγκεκριμένα δίκτυα προσωπικών σχέσεων που αναπτύχθηκαν και οδηγούσαν σε μισθολογικές διαφοροποιήσεις, στερούνταν νομιμοποιητικής βάσης στα πλαίσια της εργατικής κοινότητας, με αποτέλεσμα να συγκροτηθούν συλλογικές εργατικές πρακτικές απομόνωσης και αναδιανομής της εργασίας εις βάρος των εργαζόμενων που συμμετείχαν σε αυτά και να αναπτυχθούν άτυπες ατομικές διεκδικήσεις και πιέσεις προς τη λειτουργική διεύθυνση για μισθολογική αναβάθμιση. Και όταν πλέον η διαδικασία μισθολογικών διαφοροποιήσεων αντιμετώπισε σημαντικούς περιορισμούς, οι πρακτικές ρύθμισης των εργατικών αμοιβών, στράφηκαν κυρίως στις υπερωρίες σαν άτυπου μηχανισμού αμοιβής και κινητοποίησης.

Τέλος γύρω από τη σχέση απασχόλησης, οι εργατικές πρακτικές που αναπτύχθηκαν στην περίπτωση της αυτοκινητοβιομηχανίας, εστίαζαν στην πολύ-απασχόληση σαν μία προσπάθεια μείωσης της εργατικής εξάρτησης και δέσμευσης,

σε πρακτικές δέσμευσης της γνώσης που προσδοκούνταν να μεταβιβαστεί μέσα από εκπαιδευτικές διαδικασίες, αλλά και στα δίκτυα των προσωπικών σχέσεων και της εξάρτησης που διαμορφώνονταν μέσα από τις άτυπες συστάσεις της διαδικασίας πρόσληψης. Έτσι ενώ η πολυ-απασχόληση ήταν μία εργατική πρακτική που ασκούνταν εκτός χώρου εργασίας, ιδιαίτερα διαδεδομένη και με σημαντικές επιπτώσεις στην υπονόμηση της εργατικής εξάρτησης και αφομοίωσης, η δέσμευση εξειδικευμένων τεχνογνωσιών θα πρέπει να ερμηνευθεί σαν ατομικές προσπάθειες προσαρμογής σε έναν ανταγωνιστικό εργατικό κώδικα αξιών, όπως η τεχνική καταξίωση και η αντίστοιχη ιεράρχηση που διαμορφώνονταν, και/ή σαν προσπάθεια προσαρμογής σ'ένα δίκτυο εργατικού ανταγωνισμού που συγκροτούσαν οι τυπικές οργανωτικές δομές όπως οι εσωτερικές αγορές εργασίας, για την εξέλιξη του εργαζόμενου στα πλαίσια της οργάνωσης. Ταυτόχρονα η υψηλή διαθεσιμότητα στην αγορά εργασίας που ανέπτυξε ένα εκτεταμένο δίκτυο άτυπων συστάσεων στην διαδικασία της πρόσληψης, ενίσχυσε τη συγκρότηση ενός πλέγματος σχέσεων υποχρέωσης και δέσμευσης που είχε αποφασιστική σημασία για την παραγωγή και οργάνωση του ελέγχου, της συμμόρφωσης και της συναίνεσης, αν και η διάρκεια τους στο χρόνο φάνηκε να επηρεάζεται από τις συλλογικές πρακτικές και αξίες των εργασθηρίων.

Στην περίπτωση της τσιμεντοβιομηχανίας, όσον αφορά τις εργατικές πρακτικές γύρω από τη σχέση απασχόλησης, καταγράφηκε το ίδιο ακριβώς πλέγμα άτυπων σχέσεων και εργατικής συμμόρφωσης που διαμορφώνονταν γύρω από τις συστάσεις της διαδικασίας της πρόσληψης, η ίδια πρακτική πολύ-απασχόλησης που περιόριζε την εργατική εξάρτηση οδηγώντας σε μια εργαλειακή αντιμετώπιση της εργασίας, αλλά και η ίδια δέσμευση και οροθέτηση εξειδικευμένων τεχνογνωσιών. Ωστόσο σ'αυτήν την περίπτωση η σχετικά έντονη δραστηριοποίηση των «άτυπων προαγωγών» και της διαδικασίας στελεχοποίησης διαμόρφωσε ένα αντίστοιχο πεδίο εργατικών πρακτικών. Έχοντας διαμορφώσει μία άτυπη τεχνική ιεράρχηση, οι τεχνίτες περιθωριοποιούσαν κοινωνικά τους συνάδελφους που παρέκαμπταν την άτυπη ιεραρχία προσόντων εμπλεκόμενοι σε προσωπικές σχέσεις με τη λειτουργική διεύθυνση και/ή οδηγούνταν σε ατομικές εκφράσεις δυσαρέσκειας και αντίστασης. Αν όμως αυτές οι πρακτικές γύρω από την «τέχνη» ήταν διαδεδομένες στα τμήματα της συντήρησης και όπου υπήρχε ειδικευμένη εργασία, στις περιπτώσεις των ανειδίκευτων εργαζόμενων όπου οι επιλογές για μία καλύτερη θέση ήταν εκ των πραγμάτων περιορισμένες, ελαχιστοποιήθηκαν οι εργατικές φιλοδοξίες με αποτέλεσμα να αναπτυχθούν παθητικές μορφές εργατικής προσαρμογής που στηρίζονταν κυρίως στη συμμόρφωση στις ελάχιστες απαιτήσεις της λειτουργικότητας της θέσης, στην αδιαφορία και την αδράνεια και στη συμβολική φυγή από τους όρους και της συνθήκες της απασχόλησης.

Και στις δύο περιπτώσιακές μας μελέτες έγινε φανερό, ότι οι καθημερινές σχέσεις εργασίας, οι συμπεριφορές και οι στάσεις των εργασιακών υποκειμένων στην εργασιακή διαδικασία, αλλά ακόμα και η ίδια η λειτουργία των οργανωτικών δομών, δε διαμορφώνονται και επιβάλλονται από τις στρατηγικές/πολιτικές της διεύθυνσης και της οργανωμένης εργασίας. Παρά την καθοριστική σημασία των στρατηγικών, αποφασιστικός είναι ο ρόλος των εργατικών πρακτικών που αναπτύσσονται στους χώρους παραγωγής και οι οποίες έχουν μία διαφορετική δυναμική.

Μέσα από την ανάλυση των εργατικών πρακτικών έγινε φανερό ότι η εργασία συγκροτείται σε εργασιακό υποκείμενο, ακόμα και όταν η διευθυντική στρατηγική αποβλέπει στην αντικειμενοποίηση της, μέσα από την προσπάθειά της να προσαρμοστεί, ατομικά ή συλλογικά σε καταστάσεις κυριαρχίας, να αυτο-εκφραστεί μέσα από τα εργασιακά καθήκοντα και να διαμορφώσει έναν «εργασιακό εαυτό» και μια υπαρξιακή ασφάλεια μέσο της κοινωνικής ταυτότητας και καταξίωσης. Ωστόσο η συγκρότηση της εργασίας σε υποκείμενο της εργασιακής διαδικασίας είδαμε να συμβάλει με πολύπλευρους τρόπους στην αναπαραγωγή αλλά και το μετασχηματισμό των σχέσεων εργασίας, παράγοντας και οργανώνοντας ταυτόχρονα την εργατική συναίνεση, συμμόρφωση και αντίσταση.

Έτσι στο χώρο του τεχνικού καταμερισμού της εργασίας οι εργατικές πρακτικές στηρίζονται σε μεγάλο βαθμό στην ανάπτυξη της εμπειρικής εργατικής γνώσης αλλά και υπόρητων δεξιοτήτων και ικανοτήτων, τόσο όσο αφορά τα ειδικευμένα όσο και τα ανειδίκευτα εργασιακά καθήκοντα. Ωστόσο στις περιπτώσεις όπου ο διευθυντικός σχεδιασμός των θέσεων εργασίας σχετίζονταν περισσότερο με στρατηγικές άμεσου ελέγχου, οι εργατικές πρακτικές προσανατολιζόνταν με μεγαλύτερη έμφαση στη συγκρότηση ελέγχου του εργασιακού χρόνου και χώρου σαν μία προσπάθεια προσαρμογής σε καταστάσεις εργασιακής πίεσης και αβεβαιότητας αλλά και αντιμετώπισης ενός μηχανικά καθοριζόμενου ρυθμού εργασίας. Καταγράφηκε ωστόσο και η περίπτωση όπου σε παρόμοιες οργανωτικές συνθήκες, αλλά στα πλαίσια ενός περισσότερο δεσποτικού εργοστασιακού καθεστώτος, η διεύθυνση με τη θέσπιση ενός ιδιαίτερα σημαντικού οικονομικού κινήτρου κατάφερε να κατευθύνει την εργατική γνώση και τις εργατικές πρακτικές ελέγχου της εργασιακής διαδικασίας, όχι στη διαμόρφωση «ελεύθερου χρόνου και χώρου» αλλά στην ελαχιστοποίηση των «νεκρών» παραγωγικών χρόνων και στην εντατικότητα της εργασίας. Σ'όλες τις περιπτώσεις άμεσου ελέγχου, οι διευθύνσεις ανέχθηκαν την ανάπτυξη των εργατικών πρακτικών, καθώς συνήθως τους εξασφάλιζαν μία ανώτερη αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα, παρήγαγαν και οργάνωναν την εργατική συναίνεση και συμμόρφωση, ενώ το κόστος της εργατικής αντίστασης που διαμόρφωναν ήταν σχετικά μικρότερο. Σε αντίθετη περίπτωση όπως στο τμήμα της Trim-3, όπου το κόστος των εργατικών πρακτικών ήταν άμεσο και μεγάλο, η διεύθυνση δεν είχε ενδιασμούς να επιχειρήσει να καταλύσει ριζικά τη συλλογική συγκρότηση αυτών των πρακτικών.

Στις περιπτώσεις όπου οι διευθυντικές στρατηγικές χαρακτηρίζονταν από διαστάσεις αυτονομίας στο σχεδιασμό των θέσεων εργασίας, οι ειδικευμένοι εργαζόμενοι ανέπτυξαν άτυπες ιεραρχίες γύρω από την «τέχνη» και πρακτικές τεχνικής καταξίωσης στα πλαίσια των ομάδων, που παρήγαγαν μία συναίνεση γύρω από την ποιότητα της εκτέλεσης και έναν αυτό-έλεγχο της εργατικής απόδοσης. Ωστόσο ανάλογα το εργοστασιακό καθεστώς, οι εργατικές πρακτικές που συγκροτήθηκαν από την ειδικευμένη εργασία κινήθηκαν περισσότερο σε διαστάσεις συμμόρφωσης ή αντίστασης, οροθέτησης ή ρευστότητας των εργασιακών καθηκόντων. Ακόμα όμως και στις περιπτώσεις όπου η εργοστασιακή συγκυρία ήταν τέτοια που συνέβαλε στην ανάπτυξη σημαντικών περιοχών εργατικής αυτονομίας, που πολλές φορές έπαιρνε ανεξέλεγκτες μορφές για τη διεύθυνση, είχε διαμορφωθεί μία ανοχή που σχετίζονταν με τη λειτουργικότητα και το κόστος ή τη δυνατότητα της διευθυντικής παρέμβασης. Όταν όμως πλέον οι συνθήκες της αγοράς διαμόρφωναν

διαδικασίες αναδιοργάνωσης και ανάκτησης του διευθυντικού ελέγχου της εργασιακής διαδικασίας, τότε πλέον η σύγκρουση με τις εργατικές πρακτικές που υπονομεύονταν ήταν δεδομένη. Όσο αφορά την ανειδίκευτη και υποβαθμισμένη εργασία που καταγράφηκε να λειτουργεί στα πλαίσια ενός μη-Τεϋλοριστικού σχεδιασμού, φάνηκε να αξιοποιεί την αυτονομία της, στα πλαίσια και ενός ιδιαίτερου προσανατολισμού ως προς την εργασία, μ'έναν παθητικό και ακραία εργαλειακό τρόπο προσαρμογής, που αντιμετωπίστηκε κριτικά από το συνδικάτο και από τους άλλους εργαζόμενους.

Τέλος όσον αφορά τη δομή του ελέγχου και τη σχέση απασχόλησης, όπου είχε αναπτυχθεί ένα γραφειοκρατικό-τυπικό πλαίσιο αναπτύχθηκαν εργατικές πρακτικές που «αξιοποιούσαν» τους εργασιακούς κανόνες και τα εργασιακά πρότυπα (βλ.παθητική αντίσταση: «εργασία με βάση τους κανόνες») και ή επεδίωκαν τους γραφειοκρατικούς-οργανωτικούς στόχους με μη νομιμοποιημένα μέσα (βλ.δέσμευση των τεχνογνωσιών). Η περιθωριακή λειτουργία όμως και στις δύο περιπτώσεις διοικητικών μηχανισμών κινητοποίησης, ανταμοιβής και εξέλιξης, διαμόρφωσε γύρω από τη λειτουργική διεύθυνση ένα πολύπλοκο πλέγμα προσωπικών σχέσεων και ενός άτυπου συμβιβασμού με τις εργατικές πρακτικές, που εξασφάλιζε την ανοχή και την προστασία του εργοδηγού με αντίτιμο τη συνεργασία και την αξιοποίηση του εργατικού ελέγχου, προκειμένου να εξασφαλιστεί η λειτουργική αποδοτικότητα της εργασιακής διαδικασίας. Οι πρακτικές αυτές μαζί με την άτυπη διοικητική ιεραρχία της τέχνης, παραποιούσαν τη διευθυντική κατεύθυνση, περιόριζαν τη ροή πληροφόρησης προς τα ανώτερα ιεραρχικά κλιμάκια, χαλάρωναν τη λειτουργία του πειθαρχικού συστήματος και μετασχημάτιζαν πολλές οργανωτικές δομές στη βάση ιδιαίτερων συμφερόντων που αναπτύσσονταν κάθε φορά από τους συσχετισμούς ισχύος στα πλαίσια της παραγωγικής μονάδας. Και ταυτόχρονα όποτε λειτούργησαν τα συστήματα αξιολόγησης, ανταμοιβής και εξέλιξης στα πλαίσια ενός χαλαρού τυπικού-θεσμικού πλαισίου, αυτά ενσωματώθηκαν και ισχυροποίησαν τα άτυπα δίκτυα της λειτουργικής διεύθυνσης και ανάλογα το εργοστασιακό καθεστώς συγκρότησαν μία άτυπη εργατική αντίσταση με συλλογικές πρακτικές απομόνωσης ή άτυπες ατομικές διεκδικήσεις εργασιακής αναβάθμισης. Επίσης η αδυναμία των διευθύνσεων να συγκροτήσουν νομιμοποιημένα συστήματα μισθολογικών διαφοροποιήσεων, τροφοδότησε τη συνδικαλιστική ισχύ και συγκρότησε πρακτικές ρύθμισης των αποδοχών και διεκδίκησης «επιδομάτων θέσης», ενώ η υψηλή διαθεσιμότητα της εργασίας οδήγησε τους εργαζόμενους σε άτυπα πλέγματα υποχρέωσης και συμμόρφωσης μέσα από τη διαδικασία πρόσληψης.

Οι πρακτικές των χώρων εργασίας αναπτύσσονται και συγκροτούνται σε σχέση με τις διευθυντικές και συνδικαλιστικές στρατηγικές αλλά και τις οργανωτικές δομές και στη βάση των αντιφάσεων και των περιορισμών τους, ενώ ταυτόχρονα τις αναπαράγουν και τις μετασχηματίζουν, παράγοντας και οργανώνοντας την εργατική συναίνεση, συμμόρφωση και αντίσταση, ενώ το εργοστασιακό καθεστώς φαίνεται να παίζει σημαντικό ρόλο στην εξέλιξη και τη μορφή τους καθώς διαμεσολαβεί «εξωτερικές» δυναμικές.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: ΒΑΣΙΚΟΙ ΑΞΟΝΕΣ ΤΩΝ ΑΝΟΙΚΤΑ ΔΟΜΗΜΕΝΩΝ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ¹.

I. ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.

1. Περιγραφή εργασιακών καθηκόντων
2. Συνήθειες και ιδιαίτερες απαιτήσεις των θέσεων εργασίας.
3. Οργάνωση του τμήματος.
4. Παραγωγικά προβλήματα και «αναστατώσεις».
5. Το πεδίο, η πολυπλοκότητα και η αυτονομία της θέσης εργασίας.
6. Στάσεις και συμπεριφορές των εργαζόμενων απέναντι στα εργασιακά καθήκοντα τους και την οργάνωση που τα διέπει.

II. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ.

1. Τρόποι προσέλκυσης, στάσεις και προσδοκίες υποψηφίων εργατών.
2. Η διαδικασία και τα κριτήρια της πρόσληψης.
3. Άτυπα δίκτυα «συστάσεων».
4. Σχέσεις εξάρτησης γύρω από την διαδικασία της πρόσληψης.

III. ΠΡΟΑΓΩΓΕΣ ΚΑΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΚΙΝΗΤΙΚΟΤΗΤΑ.

1. Καταγραφή της οριζόντιας και κάθετης κινητικότητας ανάμεσα στις θέσεις εργασίας.
2. Μηχανισμοί ρύθμισης της εσωτερικής κινητικότητας.
3. Τυπική και άτυπη αξιολόγηση των θέσεων εργασίας στα πλαίσια του τμήματος.
4. Προσδοκίες-φιλοδοξίες κινητικότητας.
5. Ο ρόλος της λειτουργικής διεύθυνσης στο δίκτυο φιλοδοξιών και στην ρύθμιση της εσωτερικής κινητικότητας των εργαζόμενων.
6. Σχέσεις εξάρτησης, ελέγχου, συναίνεσης και συμμόρφωσης γύρω από την κινητικότητα.

IV. ΜΙΣΘΟΛΟΓΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ.

1. Κατηγορίες-μορφές χρηματικής αμοιβής.
2. Σχέση χρηματικής αμοιβής με την εργασιακή απόδοση-προσπάθεια και/ή την εργασιακή συμπεριφορά.
3. Συλλογικές διαπραγματεύσεις.
4. Συστήματα σύνδεσης αμοιβής-παραγωγικότητας.
5. Μισθολογικές διαφοροποιήσεις ανάμεσα στους εργαζόμενους.

¹ Οι ερευνητικοί στόχοι, ο ερευνητικός σχεδιασμός αλλά και οι σημαντικές ιδιαιτερότητες κάθε θέσης εργασίας αλλά και της κάθε «περίπτωσης» δεν επέτρεψαν την συγκρότηση ενιαίου λεπτομερούς ερωτηματολογίου. Έτσι με βάση τους παρακάτω «άξονες» διαμορφώθηκαν επιμέρους οδηγοί συνεντεύξεων ανάλογα την παραγωγική μονάδα, την κατηγορία των εργαζόμενων, την θέση εργασίας και τις συγκεκριμένες απαιτήσεις της έρευνας. Το πλήθος αυτών των επιμέρους «οδηγών συνέντευξης» αλλά και η «τεχνική» τους φύση μας οδήγησε να επιλέξουμε να παρουσιάσουμε στο Παράρτημα μόνο τους γενικούς άξονες που διαπερνούν το σύνολο των επιμέρους «οδηγών».

6. Πακέτα «κοινωνικών παροχών».
7. Η συγκρότηση του ελέγχου και της συναίνεσης γύρω από την χρηματική αμοιβή.

V. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ.

1. Καταγραφή τυπικών και άτυπων ειδικοτήτων.
2. Διαδικασίες απόκτησης ειδικότητας.
3. Χρονικό διάστημα απόκτησης των αναγκαίων γνώσεων και δεξιοτήτων για κάθε θέση εργασίας.
4. Τυπικοί και άτυποι δίαυλοι μεταβίβασης των αναγκαίων τεχνογνωσιών.
5. Ο ρόλος του φορέα της τεχνογνωσίας και οι σχέσεις εξάρτησης και ελέγχου που αναπτύσσονται γύρω από τις διαδικασίες εκπαίδευσης.

VI. ΙΕΡΑΡΧΙΚΕΣ ΔΟΜΕΣ ΚΑΙ ΤΑ ΔΙΚΤΥΑ ΕΠΙΒΛΕΨΗΣ.

1. Οργανογράμματα των τμημάτων.
2. Αξιολόγηση της διαδικασίας «κατεύθυνσης» των εργαζόμενων.
3. Κριτήρια επίβλεψης.
4. Εργασιακοί «κανόνες».
5. Πειθαρχικοί μηχανισμοί ρύθμισης της εργασιακής συμπεριφοράς.
6. Λειτουργία των πειθαρχικών μηχανισμών και της διαδικασίας επίβλεψης.
7. Κατάταξη των θέσεων εργασίας με βάση την δυνατότητα παρατήρησης που παρέχουν στην λειτουργική διεύθυνση.
8. Σχέσεις συμμόρφωσης και αντίστασης στα πλαίσια των συστημάτων επίβλεψης, πειθαρχικής κύρωσης και των ιεραρχικών δομών.

VII. «ΟΡΙΖΟΝΤΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ» ΜΕΤΑΞΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.

1. Καταγραφή άτυπων δικτύων και των συγκροτημένων στοιχειωδών ομάδων.
2. Τα κριτήρια και η βάση συγκρότησης τους.
3. Ο ρόλος της λειτουργικής διεύθυνσης στα πλαίσια αυτών των δικτύων.
4. Η παραγωγή συναίνεσης και αντίστασης μέσα από τις «οριζόντιες σχέσεις εργασίας».

VIII. Η ΣΧΕΣΗ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ.

1. Απολύσεις και οικειοθελείς αποχωρήσεις.
2. Η ασφάλεια της απασχόλησης.
3. Αξιολόγηση του κινδύνου απόλυσης.
4. Εναλλακτικές δυνατότητες απασχόλησης καιλή εισοδημάτων.
5. Η σχέση εξάρτησης.

IX. ΕΡΓΑΤΙΚΕΣ ΣΤΑΣΕΙΣ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΚΑΙ ΤΟ ΣΥΝΔΙΚΑΤΟ.

Χ. ΚΟΙΝΩΝΙΚΑ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ.

1. Φύλο.
2. Ηλικία.
3. Τόπος γέννησης – διαμονής.
4. Οικογενειακή κατάσταση.
5. Εκπαίδευση.
6. Ιστορικό απασχόλησης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Abercrombie,N & Hill,S. (1976), “Paternalism and patronage”, *B.J.S*, vol.27, No.4, 413-429.
- Aglietta,M. (1979), *A theory of capitalism regulation. The U.S experience*, Verso.
- Anquetil,D. (1990), «Αυτοματοποίηση και οργάνωση της εργασίας στην αυτοκινητοβιομηχανία», *Θέσεις*, τ.χ 32.
- Antosenkov,E. (1989), “The impact of economic restructuring on employment in the USSR”, *Labour and Society*, vol.14, no.1, 23-38.
- Armstrong,P. (1984), “Competition between organizational professions and the evaluation of Management Control Strategies”, στο Thompson,K (ed), *Work, Employment and Unemployment*, Milton Keynes: Open University Press, 97-120.
- Aron, R. (1984), *Η Εξέλιξη της Κοινωνιολογικής Σκέψης*, τομ.Β, Αθήνα: Γνώση.
- Balibar,E. (1986), «Για την μαρξιστική έννοια του καταμερισμού της χειρωνακτικής και πνευματικής εργασίας και την πάλη των τάξεων», *Θέσεις*, τ.χ17.
- Barber,J.(1986), “The development of Soviet employment and labour policy, 1930-41”, στο Lane,D (ed) *Labour and employment in the USSR*, Wheatsheaf Books LTD, 50-65.
- Beaud,M.(1985), *Η Ιστορία του Καπιταλισμού*, Αθήνα: Μάλλιαρης-Παιδεία.
- Bendix,R. (1956), *Work and authority in industry: Ideologies of management in the course of industrialization*, N.York:John Willy & Sons,Inc.
- Berggren,C.(1989), “New production concepts in final assembly-The Swedish experience”, στο Wood,S (ed) *The transformation of work?*, London:Unwin Hyman, 171-203.
- Berting,J & Hans van de Braak.(1989), “Technological changes in two Dutch factories: control, flexibility and learning”, στο Francis,A & Grootings,P (eds), *New technologies and work. Capitalist and Socialist perspectives*, Routledge in co-operation with the European Co-ordination Centre for Research and Documentation in social sciences (Vienna Centre), 296-325.
- Bessant,J & Braun,E & Moseley,R. (1980), “Microelectronics in manufacturing industry: The rate of diffusion”, στο Forester,T (ed), *The microelectronics revolution. The complete guide to the new technology and its impact on society*, Basic Blackwell, 198-218.
- Beynon,H.(1973), *Working for Ford*, Penguin Books.

- Blackburn,R & Mann,M.(1979), *The Working Class in the Labour Market*, MacMillan Press.
- Blanchard,F. (1984), «Τεχνολογία, Εργασία και Κοινωνία: Επισημάνσεις από έρευνες του Διεθνούς Γραφείου Εργασίας», *Σύγχρονα Θέματα*, τ.χ 23.
- Boyer,R.(1987), “Labour flexibilities: Many forms, uncertain effects”, στο *Labour and Society*, Vol.12, No.1, 107-130.
- Bradley,K & Hill,S.(1983), “After Japan: The Quality Circle transplant and productive efficiency”, *British Journal of Industrial Relations (B.J.I.R.)*, Vol.xxi No.3, 291-311.
- Braverman,H.(1974), *Labour and Monopoly Capital*, New York:Monthly Review Press.
- Brighton Labour Process Group.(1977), “The Capitalist Labour Process”, *Capital & Class*, No.1, 3-26.
- Brunello,G.(1988), “Transfers of employees in Japan between Japanese Manufacturing Enterprises: Some results from an enquiry on a small sample of large firms”, *B.J.I.R.* Vol.xxvi, No.1, 119-132.
- Bryman,A.(1988), *Quantity and Quality in Social Research*, London:Unwin Hyman.
- Burawoy,M.(1979), *Manufacturing consent*, University of Chicago Press.
- Burawoy,M.(1981), “Terrains of Contest: Factory and State Under Capitalism and Socialism”, *Socialist Review*, no.58, 83-124.
- Burawoy,M.(1983), “Between the labor process and the state: the changing face of factory regimes under advanced capitalism”, *American Sociological Review (A.S.R.)*, Vol.48, 587-605.
- Burawoy,M.(1985), *The Politics of Production: factory regimes under capitalism and socialism*, London:Verso.
- Burawoy,M.(1988), “Piece rates, Hungarian style”, στο Pahl,R.(ed) *On Work*, Blackwell, 210-228.
- Burawoy,M. & Lukacs,J.(1985), “Mythologies of work: A comparison of firms in State Socialism and Advanced Capitalism”, *American Sociological Review*, vol.50, 723-737.
- Burawoy,M. & Lukacs,J.(1989), “What is socialist about socialist production? Autonomy and control in a Hungarian steel mill”, στο Wood,S.(ed), *The transformation of work?*, London:Unwin Hyman, 295-316.
- Burrell,G.(1990), “Fragmented Labours”, στο Knights,D & Willmott,H (eds), *Labour*

- Process Theory*", London:MacMillan Press LTD, 274-296.
- Γεωργαντά,Ζ & Ρομπόλη,Σ. (1986), *Η Αυτοκινητοβιομηχανία στην Ελλάδα*, Αθήνα: ΚΕΠΕ.
- Γεωργίου,Αν. & Χειμωνίτη-Τερροβίτη,Σ. (1987), *Κλαδική Έρευνα: Τσιμέντο-Γύψος*, Αθήνα: ΚΕΠΕ.
- Cavestro,W.(1989), "Automation, new technology and work content", στο Wood,S (ed), *The transformation of work?*, London:Unwin Hyman, 219-234.
- Child,J.(1988), "Managerial strategies, new technology and the labour process", στο Pahl,R (ed), *On Work*, Blackwell, 229-257.
- Clark,R.(1979), *The Japanese Company*, Yale University Press.
- Clawson,D. (1980) *Bureaucracy and the Labour Process: The Transformation of US Industry, 1860-1920*, New York, Monthly Review Press.
- Clegg,S & Dunkerley,D.(1980), *Organization, class and control*, London:Routledge & Kegan Paul.
- Clegg,S.(1990), *Modern Organizations: Organization Studies in the Postmodern World*, Sage.
- Clegg,S (1994), "Power Relations and the Constitution of the Resistance Subject", στο Jermier, Knights,D & Nord,W (eds) *Resistance and Power in Organizations*, London, Routledge, 274-325
- Cole,R.(1971), *Japanese blue collar*, University of California Press.
- Cole,R.(1972), "Permanent employment in Japan: Facts and fantasies", *Industrial and Labor Relations Review*, 26:615-30.
- Cole,R.(1984), "Work reform and Quality Circles in Japanese Industry", στο Fischer,F. & Sirianni,C. (eds), *Organization & Bureaucracy*, Philadelphia: Temple University Press, 421-452.
- Collinson,D.(1994), "Strategies of Resistance: Power Knowledge and Subjectivity in the Workplace", στο Jermier,J. Knights,D & Nord,W (eds) *Resistance and Power in Organizations*, London: Routledge, 25-68.
- Coombs,R.(1985), "Automation, management strategies and labour-process change", στο Knights,D & Willmott,H & Collinson,D (eds), *Job Redesign: Critical perspectives on the labour process*, Gower 142-170.
- Coriat,B.(1980), "The Restructuring of the assembly line: a new economy of time and control", *Capital & Class*, Vol.11, 34-43.

- Coriat,B. (1985α), *Ο εργάτης και το χρονόμετρο: Τεθλορισμός-Φορντισμός και Μαζική Παραγωγή*, Αθήνα: Κομμούνα.
- Coriat,B.(1985β), *Επιστήμη, Τεχνική, Κεφάλαιο*, Αθήνα: Α/συνέχεια.
- Coriat,B.(1987), «Νέες τεχνολογίες, νέο περιεχόμενο της απασχόλησης», *Πολίτης* τ.χ 81-82.
- Coriat,B.(1988), *Ρομποτική*, Αθήνα: Α/συνέχεια.
- Cressey,R. & MacInness,J. (1980), "Voting for Ford", *Capital & Class*, Vol.11: 5-33.
- Cusumano,M.(1985), *The Japanese automobile industry*, Harvard University Press.
- Dobb,M.(1966), *Soviet economic development since 1917*, London:Routledge & Kegan Paul.
- Dore,R.(1973), *British factory-Japanese factory*, University of California Press.
- Dore,R.(1982), "Introduction", στο Kamata,S. *Japan in the passing line*, London: Counterpoint, ix-xi.
- Edwards,P.K.(1986), *Conflict at Work: A materialist analysis of workplace relations*, Basic Blackwell.
- Edwards,P.K.(1990), "Understanding conflict in the labour process: The logic and autonomy of struggle", στο Knights,D & Willmott,H (eds), *Labour Process Theory*, London:MacMillan Press LTD, 125-152.
- Edwards,R.(1976), "Individual traits and organizational incentives: What makes a good worker?", *The Journal of Human Resources*, Vol.xi,1, 51-68.
- Edwards,R.(1979), *Contested Terrain: The transformation of the workplace in the twentieth century*, Basic Books.
- Edwards,R.(1984), "Forms of control in the labor process: An historical analysis", στο Fischer,F. & Sirianni,C. (eds), *Critical studies in organization and bureaucracy*, Philadelphia: Temple University Press, 109-142.
- Elger,A.(1982), "Braverman, Capital Accumulation and Deskilling", στο Wood (ed) *The Degradation of Work?* London: Hutchinson.
- Engels,F. (1975), *Η Κατάσταση της Εργατικής Τάξης στην Αγγλία 1844*, Τομ. Α&Β Αθήνα: Μπάϋρον
- Engels,F.(1978), «Περί Αυθεντίας», *Δευκαλίων*, τ.χ 22, 244-245.
- Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Βελτίωση των Συνθηκών Διαβίωσης και Εργασίας, (1987), *Η Νέα Τεχνολογία στη Βιομηχανία Κατασκευών*, Λουξεμβούργο (στην Ελληνική Γλώσσα).

- Foucault, M (1991α), «Δύο Δοκίμια για το Υποκείμενο και την Εξουσία», στο Foucault, M *Η Μικροφυσική της Εξουσίας*, Αθήνα: Ύψιλον, 75-100
- Foucault, M (1991β), «Πειθαρχική Εξουσία και Υποτέλεια», στο Foucault, M *Η Μικροφυσική της Εξουσίας*, Αθήνα, Ύψιλον, 100-118.
- Francis, A. (1986), *New Technology at Work*, Oxford University Press.
- Francis, A. (1989), "Technological change in four British factories: Some lessons from the introduction of CNC machine tools", στο Francis, A & Grootings, P (eds) *New technologies and work. Capitalist and Socialist perspectives*, Routledge in co-operation with the European Co-ordination Centre for Research and Documentation in Social Sciences (Vienna Centre), 227-261.
- Friedman, A. (1977α), "Responsible Autonomy Versus Direct Control Over the Labour Process", *Capital and Class*, 1.
- Friedman, A. (1977β), *Industry and Labour*, London: MacMillan.
- Friedman, A. (1986), "Managerial Strategies Techniques, Activities and Technology: Towards a Complex Theory of the Labour Process", ASTON-UMIST Labour Process Conference.
- Friedman, A. (1987), "Specialist Labour in Japan", *B.J.I.R.*, Vol. xxv, No.3, 353-369
- Friedman, A. (1990), "Managerial Strategies, Activities, Techniques and Technology: Towards a Complex Theory of the Labour Process", στο Knights, D. & Willmott, H. (eds), *Labour Process Theory*, London: MacMillan Press LTD, 177-208.
- Friedman, G. (1984), *Που Τραβά η Ανθρώπινη Εργασία*; Αθήνα: Κάλβος.
- Garrahan, P. (1986), "Nissan in the north east of England", *Capital & Class*, No.27, 5-13.
- Garnsey, E. (1982), "Capital accumulation and the division of labour in the Soviet Union", *Cambridge Journal of Economics*, Vol.6, 15-31.
- Gartman, D. (1979), "Origins of the assembly line and capitalist control of work at Ford", στο Zimbalist, A (ed), *Case studies on the Labor Process*, N. York: Monthly Review Press, 193-205.
- Gill, C. (1985), *Work, Unemployment and the New Technology*, Cambridge, Polity Press.
- Goldthorpe, J & Lockwood, D et al (1970), *The affluent worker*, Cambridge: Cambridge University Press.

- Gordon,D.(1976), "Capitalist efficiency and Socialist efficiency", *Monthly Review* Vol.28, Num.3, 19-39.
- Gordon,L & Nazimova,A. (1981), "The productive potential of the Soviet working class: Tendencies and problems of development", στο *Soviet Sociology* Vol.19 Num.4, 27-55.
- Gonod,P.(1983), "Introduction", στο "The technology debate", *Labour and Society*, Vol.8, Num.4.
- Gorz,A.(1976), "Intoduction", στο Gorz,A (ed), *The Division of Labour: The Labour Process and Class-Struggle in Modern Capitalism*, Harvester Press, vii-xiv.
- Gorz,A.(1976), "The Tyranny of the Factory: Today and Tomorrow", στο Gorz,A (ed), *The Division of Labour: The Labour Process and Class-Struggle in Modern Capitalism*, Harvester Press, 55-62.
- Gorz,A.(1976), "Technology, Technicians and Class Struggle", στο Gorz,A.(ed), *The Division of Labour: The Labour Process and Class-Struggle in Modern Capitalism*, Harvester Press, 159-189.
- Gouldner,A.(1985), "Three Patterns of Bureaucracy", στο Fischer,F & Siriani,C (eds), *Critical Studies in Organization & Bureaucracy*, Philadelphia: Temple University Press, 96-105.
- Gramsci,A.(1988), *Αμερικανισμός και Φορντισμός*, Αθήνα: Α\συνέχεια.
- Grootings,P.(1989), "Conditions and consequences of the introduction of new technology at work", στο Francis,A & Grootings,P (eds), *New technologies and work. Capitalist and socialist perspectives*, Routledge in co-operation with the European Co-ordination Centre for Research and Documentation in Social Sciances (Vienna Centre), 1-34.
- Hachen,D. (1988), "The delicate balance: technology and control in organizations", *B.J.S.*, vol: xxxix, no.3, 337-357.
- Hill,S.(1981), *Cometition and Control at Work*, London: Heinemann Educational Books.
- Hobsbawn,E. (1964), *Labouring Men, Studies in the History of Labour*, London: Weidenfeld and Nicolson.
- Holloway,J.(1987), "The Red Rose of Nissan", *Capital & Class*, Num.32, 142-164.
- Humphery,J.(1980), "Labour Use and Labour Control in the Brazilian Automobile Industry", *Capital & Class*, Num.12, 43-57.
- Hull,F & Azumi,K. (1988), "Technology and participation in Japanese factory", *Work and Occupations*, Vol,15 Num.4, 423-448.

- Hyman,R (1987), "Strategy or Structure? Capital, Labour and Control", *Work, Employment & Society*, Vol 1, Num 1, 25-55.
- Hyman,R & Elger,T. (1981), "Job Controls the Employers Offensive and Alternative Strategies", *Capital & Class*, Num.15, 115-149.
- Ινστιτούτο Περιφερειακής Ανάπτυξης (1990), *Το Φαινόμενο της Μακροχρόνιας Ανεργίας στην Ελλάδα*, Αθήνα: ΟΑΕΔ.
- Ινστιτούτο Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (IOBE), (1982) *Κλαδική Έκθεση: Τσιμεντοβιομηχανία*, Αθήνα: IOBE.
- Ινστιτούτο Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (IOBE), (1985) *Κλαδική Έκθεση: Τσιμεντοβιομηχανία* (Συμπλήρωμα Βασικής Έκθεσης 1982), Αθήνα: IOBE.
- Ινστιτούτο Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (IOBE), (1987) *The Competitiveness of the Greek Industry: The Cement Industry*, Αθήνα: IOBE.
- Jermier,J. Knights,D & Nord,W.(1994) (eds) *Resistance and Power in Organizations*, London: Routledge.
- Johnson,T. (1980), "Work and Power", στο Esland,G & Salaman,G (eds), *The Politics of Work and Occupations*, Milton Keynes: Open University Press, 335-371.
- Jones,B.(1982), "Destruction or redistribution of engineering skills? The case of numerical control", στο Wood,S (ed), *The degradation of work?*, London: Huthinson & Co, 179-200.
- Jones,B.(1988), "Work and flexible automation in Britain: A review of developments and possibilities", *Work, Employment & Society*, Vol.2, No.4, 451-486.
- Jones,B.(1989), "When certainty fails: inside the factory of the future", στο Wood,S (ed) *The transformation of work?*, London: Unwin Hyman, 44-58.
- Jones,B & Rose,M.(1985), "Managerial Strategy and Trade Union Responses in Work Reorganisation Schemes at Establishment Level", στο Knights et al (eds), *Job Redesign*, Gower, 81-106.
- Jurgens,U. (1989), "The transfer of Japanese management concepts in the international automobile industry", στο Wood,S (ed) *The transformation of work?*, London: Unwin Hyman, 204-218.
- Kamata,S.(1984), *Japan in the passing line*, London: Counterpoint.
- Καραγεωργίου,Α.(1993), «Το Φάντασμα του Τέυλορ, Οι Κύκλοι Ποιότητας και το Πολυσθενές Υποκείμενο της Παραγωγής», στα Πρακτικά Συμποσίου Πολυτεχνείου Κρήτης, *Κοινωνία, Τεχνολογία και Αναδιάρθρωση της Παραγωγής*, Αθήνα: Παπαζήσης, 254-268.
- Καστοριάδης,Κ (1984), «Η Πάλη των Εργατών ενάντια στην Οργάνωση του Καπιταλιστικού Εργοστασίου», στο Καστοριάδης,Κ *Η Πείρα του Εργατικού Κινήματος*, Αθήνα: Ύψιλον (Πρώτη έκδοση: Socialisme ou Barbarie, 1958:no23).

- Kelley, M. (1989), "Alternative forms of work organization under programmable automation", στο Wood, S (ed) *The transformation of work?*, London: Unwin Hyman, 235-246.
- Kelly, J. (1985), "Management's Redesign of Work: Labour Process, Labour Markets and Product Markets", στο Knights, D & Willmott, H & Collinson, D (eds), *Job Redesign. Critical Perspectives on the Labour Process*, Gower, 30-51.
- Kennedy, M. (1979), "Generalizing from Single Case Studies", *Evaluation Quarterly*, Vol.3, Num.4, 661-678.
- Kertesi, G & Sziraczki, G. (1988), "Worker behaviour in labour market", στο R.E. Pahl *On Work*, Blackwell, 305-324.
- Kesteloot, R. (1989α), "Introduction of computerised Numerical Control and the rationalisation of Production: the Belgian case", στο Arthur Francis & Peter Grootings (eds) *New technologies and work. Capitalist and Socialist perspectives*, Routledge in co-operation with the European Co-ordination Centre for Research and Documentation in Social Sciences (Vienna Centre), 165-186.
- Kesteloot, R. (1989β), "Typology of Machine-tool technologies", στο Arthur Francis & Peter Grootings (eds) *New Technologies and work. Capitalist and Socialist perspectives*, Routledge in co-operation with the European Co-ordination Centre for Research and Documentation in Social Sciences (Vienna Centre), 326-330.
- Knights, D. (1990), "Subjectivity, Power and the Labour Process", στο D. Knights & H. Willmott (eds) *Labour Process Theory*, London: MacMillan Press LTD, 297-335.
- Knights, D & Willmott, H. (1990), "Introduction", στο Knights, D & Willmott, H (eds), *Labour Process Theory*, London: MacMillan Press LTD, 1-45.
- Knights, D & Collinson, D. (1985), "Redesigning Work on the Shopfloor: A Question of Control or Consent?", στο Knights, D & Willmott, H & Collinson, D (eds), *Job Redesign. Critical Perspectives on the Labour Process*, Gower, 197-226.
- Knights, D & Vurdubakis, T. (1994), "Foucault, Power, Resistance and all that", στο Jermier, J, Knights, D & Nord, W (eds) *Resistance and Power in organizations*, London: Routledge.
- Kogan, L & Merenkov, A. (1984), "Combined Brigades: Opinions, evaluations and experience with their introduction" στο *Soviet Sociology*, Spring, 88-98.
- Koike, K. (1987), "Human resource development labor – management relations", στο Yamamura, K & Yasuda, Y (eds) *The political economy of Japan*, Vol.1, California: Stanford University Press, 289-330.

- Koistinen,P.(1989), "Transforming Industrial work in Finland", στο Arthur Francis and Peter Grootings (eds) *New technologies and work. Capitalist and Socialist perspectives*, Routledge in co-operation with the European Co-ordination Centre for Research and Documentation in Social Sciences (Vienna Centre), 262-295.
- Kumazawa,M & Yamada,J.(1989), "Jobs and skills under the lifelong nenko employment practice", στο Wood,S (ed) *The transformation of work?* London: Unwin Human, 102-126.
- Lampert,N.(1986), "Job security and the law in the USSR" στο D.Lane (ed) *Labour & Employment in the USSR*, Wheatsheaf Books LTD, 256-277.
- Lane,D.(1986), "Marxist – Leninism: An ideology for full employment in Socialist States?", στο D.Lane (ed) *Labour & Employment in the USSR*, Wheatsheaf Books LTD, 1-16.
- Lane,D.(1987), *Soviet Labour and the ethic of communism: Full employment and labour process in the USSR*, Wheatsheaf Books LTD.
- Lefor,C.(1985), *Τί είναι η Γραφειοκρατία;* Θεσσαλονίκη: Εκδοτική Ομάδα.
- Lenin,B (1918), *Τα άμεσα καθήκοντα της Σοβιετικής εξουσίας*, στα Άπαντα τομ.36, Αθήνα: Σύγχρονη Εποχή.
- Lenin,B (1918), *Ομιλία στη συνεδρίαση του προεδρείου του ΑΣΛΟ, 1 Απρίλη 1918*, στα Άπαντα τομ:36, Αθήνα: Σύγχρονη Εποχή.
- Lenin,B (1922), *Πέντε χρόνια της Ρωσικής Επανάστασης και οι προοπτικές της παγκόσμιας επανάστασης (Εισήγηση στο IV συνέδριο της Κομμουνιστικής Διεθνούς)*, στα Άπαντα τομ: 45, Αθήνα: Σύγχρονη Εποχή.
- Lincoln,J & Kalleberg,A.(1985), "Work organization and workforce commitment: A study of plants and employees in the U.S and Japan", *A.S.R.*, Vol.50, 738-760.
- Linhart,R.(1984), *The Assembly Line*, London: John Calder.
- Littler,C.(1978), "Understanding Taylorism", *B.J.S.*, Vol.29, Num.2, 185-207.
- Littler,C.(1982), *The Development of the Labour Process in Capitalist Societies*, Heinemann Educational Books.
- Littler,C.(1982α), "Deskilling and changing structures of control" στο Wood,S (ed) *The degradation of work?*, Hutchinson & Co, 122-145.
- Littler,C.(1984), "Soviet type Societies and the Labour Process", στο K.Thompson (ed) *Work, Employment & Unemployment*, Open University Press, 87-96.

- Littler,C.(1985), “Taylorism, Fordism and Job Design”, στο D.Knights, H.Willmott & D.Collinson (eds) *Job Redesign. Critical Perspectives on the Labour Process*, Gower.
- Littler,C.(1990), “The Labour Process Debate: A Theoretical Review 1974-1988”, στο D.Knights & Hugh Willmott (eds) *Labour Process Theory*, London: MacMillan Press LTD, 46-94.
- Littler,C & Salaman,G.(1984), *Class at work: The design, allocation & control of jobs*, London: Batsford Academic and Educational LTD.
- Lojkine,J.(1986), “From the industrial revolution to the computer revolution: First signs of a new combination of material and human productive forms”, *Capital and Class*, No.29.
- Λυμπεράκη,A. (1990), «Στον αστερισμό της ευελιξίας: Μετα-Φορντικά συστήματα βιομηχανικής οργάνωσης και η Ευέλικτη Εξειδίκευση», *Θέσεις*, τ.χ 32.
- Maguire,M.(1986), “Recruitment as a Means of Control”, στο Purcell,K & Wood,S & Waton,A & Allen,S (eds), *The Changing Experience of Employment: Restructuring and Recession*, London: MacMillan Press & British Sociological Association, 58-74.
- Malle,S.(1986), “Heterogeneity of the Soviet Labour Market as a limit to a more efficient utilisation of manpower”, στο D.Lane (ed) *Labour & Employment in the USSR*, Wheatsheaf Books LTD, 122-142.
- Mandel,D.(1989), “Revolutionary reform in Soviet factories: Restructuring relations between workers and management”, στο Miliband,R & Panitch,L & Saville,J (eds) *Revolution today aspirations & realities*, Socialist Register, 102-129.
- Manevich,E.(1985), *Labour in the USSR: Problems and Solutions*, Progress Publishers, Moscow.
- Manwaring,T & Wood,S.(1985), “The Ghost in the Labour Process”, στο Knights,D & Willmott,H & Collinson,D (eds), *Job Redesign. Critical Perspectives on the Labour Process*, Gower, 171-196.
- Marchington,M. (1992), “Managing Labour Relations in a Competitive Environment” στο Sturdy,A. Knights,D & Willmott,H (eds), *Skill and Consent*, London: Routledge.
- Marglin,S.(1976), “What do Bosses do?”, στο Gorz,A (ed), *The Division of Labour: The Labour Process and Class-Struggle in Modern Capitalism*, Harvester Press, 13-54.
- Marsh,R & Mannari,H (1971), “Lifetime commitment in Japan: Roles, Norms and Values”, *A.J.S*, Num.76, 795-812.
- Marx,K.(1978), *Το Κεφάλαιο*, Τόμος I & III, Αθήνα: Σύγχρονη Εποχή.

- Marx,K.(1983), *Αποτελέσματα της άμεσης διαδικασίας της παραγωγής*, Αθήνα: Α/συνέχεια.
- Mickler,O.(1989), “The introduction and use of CNC in the Federal Republic of Germany”, στο Francis,A & Grootings,P (eds) *New technologies and work. Capitalist and Socialist perspectives*, Routledge in co-operation with the European Co-ordination Centre for Research and Documentation in Social Sciences (Vienna Centre), 187-226.
- Montgomery,D. (1979), *Workers’ Control in America*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Mine,M.(1982), “Quality of working life in Japan: Trends and characteristics”, *Labour and Society*, Vol, 7, Num.3, 265-278.
- Morland,J.(1989), *Κύκλοι Ποιότητας*, Αθήνα: ΕΛΚΕΠΑ.
- Μουζέλης,Ν. (1991), *Οργάνωση και Γραφειοκρατία*, Αθήνα: Μαθιουδάκι/Ανδρονουπουλου.
- Murray,F.(1988), “The decentralization of production – the decline of the Mass-Collective worker?”, στο Pahl,R.E (ed) *On Work*, Basic Blackwell, 258-278.
- Nichols,T & Beynon,H.(1977), *Living with Capitalism. Class Relations and the Modern Factory*, London: Routledge & Kegan Paul.
- Nichols,T.(1975), “The socialism of management: Some comments on the new Human Relations”, *Sociological Review*, May, 245-265.
- Nichols,T.(1980), “Management, Ideology and Practice”, στο Esland,G & Salaman,G (eds), *The Politics of Work and Occupations*, Milton Keynes: Open University Press, 279-302.
- Νικολάου-Σμοκοβίτη,Λ.(1975), «Θεωρητικά κατευθύνσεις και εφαρμογές των Ανθρώπινων Σχέσεων», *Σπουδαί*, Κ.Ε,4.
- Noble,D.(1979), “The case of automatically controlled machine tools”, στο Zimbalist,A (ed), *Case Studies on the Labor Process*, N.York: Monthly Review Press, 18-50.
- Noguchi,T.(1983), “High technology and industrial strategies in Japan”, *Labour and Society*, Vol.8, Num.4, 383-392.
- Nuki,T.(1983), “The effect of micro electronics on the Japanese style of management”, *Labour and Society*, Vol.8, Num.4, 393-400.
- Okybayashi,K.(1986), “Recent problems of Japanese personnel management”, *Labour and Society*, Vol.11, Num.1, 17-37.

- ΟΟΣΑ (1986), «Τα βιομηχανικά ρομπότ – Ο ρόλος τους στη μεταποιητική βιομηχανία», Αθήνα: ΕΛΚΕΠΑ.
- Penn,R & Scattergood,H.(1985), “Deskilling or Enskilling?: An Empirical Investigation of Recent Theories of the Labour Process”, *B.J.S*, Vol:xxxvi, Num.4, 611-630.
- Pravda,A.(1979), “Spontaneous workers activities in the Soviet Union”, στο A.Kahan & B.Ruble, *Industrial Labor in the USSR*, N.York: Pergamon Press, 333-366.
- Πουλατζάς,Ν.(1984), *Οι Κοινωνικές Τάξεις στον Σύγχρονο Καπιταλισμό*, Αθήνα: Θεμέλιο.
- Ramsay,H.(1985), “What is Participation for? A Critical Evaluation of Labour Process analyses of Job Reform”, στο Knights,D & Willmott,H & Collinson,D (eds), *Job Redesign. Critical Perspectives on the Labour Process*, Gower, 81-106.
- Reed,M & Hughes,M (1992), *Rethinking Organization. New Directions in Organization Theory and Analysis*, Sage Publications.
- Rosenberg,N.(1976), “Marx as a student of technology”, *Monthly Review*, Vol:28, Num.3, July-August, 56-77.
- Ruble,A.(1979), “Factory unions and workers’ rights”, στο A.Kahan & B.Ruble, *Industrial Labor in the USSR*, N.York: Pergamon Press, 59-84.
- Rutland,P.(1986), “Productivity campaigns in Soviet Industry”, στο D.Lane (ed) *Labour & Employment in the USSR*, Wheatsheaf Books LTD, 191-208.
- Ryapolov,G.(1966), “I was a Soviet manager”, *Harvard Business Review*, January/February, 117-125.
- Σακκά,Δ.(1986), *Ο Αναπτυξιακός ρόλος και οι δυνατότητες παραγωγής εργαλειομηχανών στην Ελλάδα*, Αθήνα: ΚΕΠΠΕ.
- Sakolosky,R. (1992), “Disciplinary Power and the Labour Process”, στο Sturdy,A. Knights,D & Willmott,H (eds) *Skill and Consent*, London: Routledge, 235-254.
- Salaman,G.(1985), “Factory work”, στο Deem,R & Salaman,G. (eds) *Work, Culture and Society*, Open University Press, 1-22.
- Salaman,G.(1986), *Working*, Tavistock Publications & Ellis Horwood.
- Sapir,J. (1984), *Εργάτες και Εργασιακές Σχέσεις στη Ρωσία*, Αθήνα: Κομμούνα.
- Sayer,A.(1986), “New developments in manufacturing: the just-in-time system”, *Capital and Class*, Num.30: 43-72.

- Shapiro, L. & Gordon, J. (eds). (1981), *The Soviet Worker – From Lenin to Andropov*, London: MacMillan.
- Shimada, H. (1988), “Japanese trade unionism: Postwar evolution and future prospects”, *Labour and Society*, Vol.13, Num.2, 203-223.
- Smith, C. (1989), “Flexible Specialisation, Automation and Mass Production”, *Work, Employment & Society*, Vol.3, No.2, 203-220.
- Stark, D. (1988), “Rethinking internal labour markets: New insights from a comparative perspective”, στο R.E.Pahl (ed), *On Work*, Blackwell, 325-345.
- Σταυρουλάκης, Δ. (1993), «Κύκλοι Ποιότητας σε Ελληνικές Επιχειρήσεις. Η Αναπαραγωγή του Ιαπωνικού και Δυτικού Προτύπου», στα Πρακτικά Συμποσίου Πολυτεχνείου Κρήτης, *Κοινωνία, Τεχνολογία και Αναδιάρθρωση της Παραγωγής*, Αθήνα: Παπαζήσης, 269-285.
- Stone, K. (1973), “The Origins of Job Structures in the Steel Industry”, *Radical America*, vol.7, no.6.
- Strinati, D. (1990), “A Ghost in the Machine?: The State and the Labour Process in Theory and Practice” στο Knights, D & Willmott, H (eds) *Labour Process Theory*, London: MacMillan, 209-243.
- Sturdy, A. Knights, D and Willmott, H. (1992) (eds) *Skill and Consent: Contemporary Studies in the Labour Process*, London: Routledge.
- Sturdy, A. Knights, D and Willmott, H (1992), “Introduction: Skill and Consent in the Labour Process” στο Sturdy, A Knights, D & Willmott, H (eds), *Skill and Consent*, London: Routledge, 1-23.
- Sturdy, A. (1992), “Clerical Consent: Shifting Work in the Insurance Office”, στο Sturdy, A. Knights, D & Willmott, H (eds), *Skill and Consent*, London: Routledge, 115-148.
- Taylor, F. (1985), “Scientific Management”, στο Fischer, F & Sirianni, C (eds), *Critical Studies in Organization & Bureaucracy*, Philadelphia: Temple University Press, 68-78.
- Thompson, P. (1983), *The Nature of Work – An Introduction to Debates on the Labour Process*, London, MacMillan.
- Thompson, P. (1990), “Crawling from the Wreckage: The Labour Process and the Politics of Production”, στο D.Knights & H.Willmott (eds) *Labour Process Theory*, London: MacMillan, 95-124.
- Thompson, P & McHugh, D (1990), *Work Organisations*, MacMillan.
- Thompson, P & Ackroyd (1995), “All Quiet on the Workplace Front? A critique of recent trends in British Industrial Sociology”, *Sociology*, Vol.29, Num.4, 615-633.
- Τσεκούρα, Θ. (1990), «Πόσο παντοδύναμες είναι οι νέες τεχνολογίες;», *Θέσεις*, τ.χ 32.

- Τσούκας,Χ.(1989), «Τεχνολογίες Προγραμματιζόμενου Αυτοματισμού και Σύγχρονη Επιχείρηση: Σε Αναζήτηση Ευελιξίας και Ελέγχου», *Επιθεώρηση Κοινωνικών Ερευνών*, τ.χ 72.
- Walker,R.(1989), “Machinery, Labour and Location”, στο Wood,S (ed) *The Transformation of Work?*, London: Unwin Hyman, 59-90.
- Warde,A.(1989), “Industrial Discipline: Factory Regime and Politics in Lancaster”, *Work, Employment & Society*, Vol.3, Num.1, 49-63.
- Wardell,M.(1992), “Changing Organizational Forms: From the Bottom Up”, στο Reed,M & Hughes,M (eds), *Rethinking Organization. New Directions in Organization Theory and Analysis*, Sage Publications, 144-164.
- Weber,M (1972), «Η Αντικειμενικότης της Κοινωνιολογικής και Κοινωνιοκοινοπολιτικής Γνώσεως», στο Weber,M *Δοκίμια επι της Θεωρίας των Κοινωνικών Επιστημών*, τομ.Α, Αθήνα: ΕΚΚΕ.
- Weber,M (1983), *Βασικές Έννοιες Κοινωνιολογίας*, Αθήνα: Κένταυρος.
- Weber,M.(1985), “Bureaucracy” στο Fischer,F & Sirianni,C (eds), *Critical Studies in Organization Bureaucracy*, Philadelphia: Temple University Press, 24-39.
- Wedderburn,D & Crompton,R (1972), *Workers’attitudes and technology*, Cambridge University Press.
- Whitaker,A.(1992), “The Transformation in Work: Post-Fordism Revisited”, στο Reed,M & Hughes,M (eds), *Rethinking Organization. New Directions in Organization Theory and Analysis*, Sage Publications, 184-206.
- Willmott,H.(1990), “Subjectivity and the Dialectics of Praxis: Opening up the Core of Labour Process Analysis”, στο D.Knights & H.Willmott (eds) *Labour Process Theory*, London: MacMillan, 336-378.
- Wilson,F & Buchanan,D.(1988), “The effect of new technology in the engineering industry: Cases of control and constraint”, *Work, Employment and Society*, Vol.2, Nom.3, 366-380.
- Wood,S & Kelly,J (1982), “Taylorism, responsible autonomy and management strategy”, στο Wood,S (ed) *The degradation of work?*, Hutchinson & Co, 74-89.
- Wood,S.(1985), “Work Organization” στο R.Deem & G.Salaman (eds) *Work, Culture and Society*, Open University Press, 77-101.
- Wood,S.(1989), “The Japanese management model: tacit skills in shop floor participation”, *Work and Occupations*, Vol.16, Num.4, 446-460.
- Wood,S.(1989a), “The transformation of work?” στο Wood,S.(ed) *The transformation of work?*, London: Unwin Hyman, 1-44.

- Wright,E. (1976), "Class Boundaries in Advanced Capitalist Societies", *New Left Review*, July\Aug. 3-41.
- Wright,E.(1978), *Class, Crisis & the State*, London: Verso.
- Wright,E.(1985), *Classes*, London: Verso.
- Yanowitch,M.(1982), "Work Hierarchy and management participation in the Soviet Union", στο A.Giddens & D.Held (eds), *Classes, Power and Conflict: Classical and Contemporary Debates*, London: MacMillan, 605-628.
- Yin,R.K (1984), *Case Study Research.Design and Methods*, Sage.
- Zermeno,R & Moseley,R & Braun,E. (1980), "The robots are coming-slowly", στο Tom Forester (ed) *The microelectronics revolution. The complete guide to the new technology and its impact on society*, Basic Blackwell, 184-197.
- Zimbalist,A. (ed) (1979), *Case Studies on the Labour Process*, New York, Monthly Review Press.