

Karel Boonen/Machiel van der Woude

De andere kleur van Philips

Bespreking van:

M. Bouwmans, P. van Dijk, F. Hendriks, K. Huijsmans, M. Leusink en J. Reijnders, *Herstructurering, Automatisering en Gevolgen voor de Arbeid. Over marktverhoudingen en veranderingen van de arbeid in de kleurentelevisiesektor.* Utrecht 1981*

De Philips Gloeilampenfabriek NV mag zich al geruime tijd verheugen in een warme belangstelling van sociaalwetenschappelijke onderzoekers. In de jaren zestig en de eerste helft van de jaren zeventig waren vooral de experimenten met werkstructurering en werkoverleg onderwerp van bedrijfssociologische en psychologische analyses. Deze onderzoeken kenmerkten zich onder andere door een statische aanpak en een beperkte 'scope'.

Onder invloed van een toenemende internationalisatie, mechanisering en concentratie van de produktie bij Philips en een hiermee samenhangende verslechtering van de werkgelegenheid is de belangstelling verschoven in de richting van een meer omvattende onderzoeksbenadering. In dit verband dient natuurlijk vooral het in 1976 gepubliceerde Philips-boek van Teulings genoemd te worden.¹ In die studie worden processen als automatisering of rationalisering niet langer geïsoleerd bekeken. Ze worden nu gezien in hun relatie tot ontwikkelingen op bedrijfsexterne markten en in de kontekst van het beleid van de betrokken (supra)nationale overheden. Daarbij wordt de onderneming (in casu Philips), niet alleen beschouwd als een functioneel samengesteld, complex arbeids- en *samenwerkingsverband* voor de produktie en winstgevende verkoop

* Het onderzoek is te bestellen via het Sociologisch Instituut van de Rijksuniversiteit Utrecht, Heidelberglaan 2, 3508 TC Utrecht (telefoon: 030-531929). Deze bespreking is mede gebaseerd op een discussie over het onderzoek

in de SISWO-themagroep Kwaliteit van de Arbeid.

1. A.W.M. Teulings, *Philips. Geschiedenis en praktijk van een wereldconcern*, Amsterdam 1976.

van goederen/diensten. Ze wordt tegelijkertijd beschouwd als *heerschappijverband*, waarin het management de beschikkingsbevoegdheden heeft doel, duur en aard van het arbeidsproces overeenkomstig de door de managers gedefinieerde ondernemingsbelangen te bepalen.²

Bovengenoemde theoretische noties hebben als uitgangspunt gediend voor een recent empirisch onderzoek bij twee fabrieksvestigingen van Philips te Eindhoven. Deze studie is uitgevoerd door een onderzoeksgroep van de Rijksuniversiteit Utrecht in samenwerking met de Industriebond FNV. De naam van de onderzoeksgroep is dezelfde als de titel van hun studie: *Herstructurering, Automatisering en Gevolgen voor de Arbeid (HAGA)*. Het verschijnen van het boek heeft nogal wat aandacht gekregen in de pers, en niet ten onrechte. Het is een goed gedocumenteerd en diepgravend onderzoek geworden en er worden een aantal prikkelende konklusies getrokken. Konklusies die bepaald niet vleiend zijn voor het management van Philips, maar die ook weinig goeds beloven voor het snel slinkende aantal werknemers van Philips. We komen hier nog op terug.

Wat is in het kort de inhoud van de studie? Het boek begint met een weergave van het, nogal abstracte theoretische kader dat aan het onderzoek ten grondslag ligt. Centraal staan daarin de begrippen *arbeidssituatie* en *strategie*. De arbeidssituatie is op te vatten als het resultaat van voortdurende conflicten tussen bedrijfsleiding en arbeiders (p.29). De bedrijfsleiding (het management) probeert de arbeidssituatie (blijvend) te beheersen en te controleren (p. 33). De arbeiders reageren op of verzetten zich tegen ongewenste ontwikkelingen binnen de arbeidssituatie (p. 34). Om de arbeidssituatie naar zijn hand te zetten neemt het management beslissingen die als strategisch gekenmerkt kunnen worden (p. 34). Het zijn strategieën omdat ze het resultaat zijn van een bewuste afweging van alternatieven (p. 34). Bij deze afweging laat het management zich leiden door een dubbele doelstelling:

- de produkten moeten zo goedkoop mogelijk vervaardigd worden;
- de heersende machtsverhoudingen binnen het bedrijf dienen te blijven bestaan.

Analytisch zijn drie strategieën te onderscheiden die direkt of indirect van invloed zijn op de arbeidssituatie:

1. herstructurering: dat wil zeggen het proces van verplaatsing van produktieactiviteiten op internationale schaal (p. 35);
2. mechanisering en automatisering;

2. *Mens en Onderneming*, 1978 nr. 2-
2-3, p. 128

3. veranderingen in de organisatie van het werk.

De probleemstelling van het onderzoek luidt dan ook: "Welke gevolgen treden er op voor de (direkt produktieve) arbeid in Nederland onder invloed van processen van mechanisering/ automatisering en internationale herstructurering?" (p. 16).

Deze probleemstelling wordt onderzocht langs twee lijnen.

Allereerst wordt uitgebreid ingegaan op de concurrentiepositie van Philips en het beleid dat Philips heeft gevoerd om zijn concurrentiepositie te versterken. De nadruk in dit economische deel van het onderzoek ligt op de positie van Philips op de afzetmarkt van (kleuren)televisies. De konklusies van dit deel hebben in de pers de grootste aandacht gekregen. De concurrentiepositie van Philips op de (kleuren)televisiemarkt is nog steeds ijzersterk, ondanks het 'Japanse gevaar'. Problemen die zich in deze sektor voor Philips hebben voorgedaan waren eerder het gevolg van slecht management en verkeerde taxaties, dan van een verslechtering van de concurrentiepositie.

In de jaren tachtig wordt in deze situatie een verandering verwacht: de werkgelegenheid in de televisiesektor zal onder grote druk komen te staan aangezien de concurrentiestrijd hevig zal oplaaen en Philips een aantal vestigingen buiten Nederland wil uitbreiden. We komen hier nog op terug. In de tweede plaats wordt tegen de achtergrond van deze, nog sterke, concurrentiepositie ingegaan op het beleid van Philips ten aanzien van twee fabrieken in de televisiebranche: een beeldbuisfabriek en een televisiefabriek, beide gevestigd in Eindhoven. Zeer gedetailleerd wordt beschreven hoe de arbeidssituatie eruit ziet in de verschillende fasen van het produktieproces in beide fabrieken.

In dit arbeidssociologische deel van het onderzoek ligt de nadruk op de gevolgen van de automatiserings- en reorganisatiestrategieën voor de arbeidssituatie. Als kenmerken waarop de arbeidssituatie wordt geanalyseerd zijn op basis van de bestaande literatuur gekozen: kwalifikatie, autonomie, belasting en beloning (p. 52). De resultaten van dit deel zijn weinig bemoedigend: het werk in beide fabrieken is slecht. De taakinhoud degradeert, de machinegebondenheid van het werk neemt toe evenals de psychische druk (pp. 211 e.v., p.252). De van oudsher bekende experimenten met werkstructurering en taakroulatie zijn teruggedraaid, ondanks de positieve ervaringen (pp. 213 e.v.). De huidige produktieorganisatie kan getypeerd worden als "individueel werken in een groep" (p. 223).

Het slothoofdstuk vormt de integratie van de resultaten van het economische en arbeidssociologische deel van het onderzoek. De *HAGA*-onderzoekers zijn hier het beste op dreef. Zij tonen overtuigend aan dat problemen op de afzetmarkt en de

arbeidsmarkt een zeer direkte invloed hebben op het beleid van het management (pp. 233 e.v.). Via een historische driedeling wordt aangegeven waar het management herstructurering, automatisering of reorganisatie als strategie gebruikt om die problemen het hoofd te bieden.

In die beginfase (1968-1976) van de kleurentelevisie beheerst een klein aantal grote ondernemingen de markt. Prijzen en winsten zijn hoog en de afzet groeit gestaag. Philips bouwt in heel Europa kleurenkapaciteit op. (*local for local*-produktie) om aan de vraag te voldoen. Uitbreiding van de capaciteit door breedte-investeringen krijgt prioriteit. Mechanisering en automatisering zijn relatief van minder belang.

In de tweede fase (1976-1979) komen de prijzen van kleurenTV's onder druk te staan. De concurrentie op de markt voor kleine beeldbuizen is groot door toedoen van de Japanse export. Deze concurrentie beïnvloedt indirect de prijzen van grootbeeld. Het beleid wordt door deze ontwikkelingen ingrijpend veranderd. Philips besluit tot de bouw van een fabriek voor kleinbeeld TV's in Taiwan (*runaway*) en tracht via intensieve mechanisering en automatisering de winstpositie op peil te houden. De gevolgen voor de kwaliteit van het werk zijn zeer negatief.

In de derde fase (vanaf 1980) verhevigt de concurrentie op de kleurentelevisiemarkt en komen de prijzen steeds meer onder druk te staan. Door het verlopen van de marktafspraken is een concurrentieslag met de Japanse ondernemingen voor de belangrijke grote beeldmaten niet te vermijden. Als gevolg hiervan verlaat Philips de *local for local*-politiek, wat mede mogelijk wordt door het wegvallen van invoerbepalende maatregelen. De productie wordt gekoncentreerd in enkele vestigingen.

Een paar opmerkingen over de gevolgde methode van dataverzameling zijn hier nog op hun plaats. Zoals gezegd is het onderzoek verricht in samenwerking met de Industriebond FNV. Leden van de Industriebond vormen dan ook de voornaamste informatiebron van het onderzoek. In nauwe samenwerking met de bedrijfsledengroep zijn half-gestruktureerde interviews gehouden met werknemers die op verschillende posities in het productieproces werkzaam zijn. Deze informatie is aangevuld met onder andere bedrijfsinformatie (jaarverslagen, notulen) en rondleidingen. De verschillende stukken informatie konden als een legpuzzel in elkaar worden geschoven. Tot zover een beknopte, en dus onvolledige weergave van de inhoud van het *HAGA*-onderzoek.

Wanneer we de *HAGA*-studie nader willen beschouwen, dan ligt een vergelijking met het al genoemde Philips-boek van Teulings

voor de hand. Die vergelijking legt al snel een van de belangrijkste feiten van het *HAGA*-onderzoek bloot. Zoals eerder aangegeven benadrukt Teulings in zijn boek dat een onderneming onder kapitalistische verhoudingen niet alleen een arbeidsproces is (in technische zin) maar ook een heerschappijverband. Dit laatste betekent dat er een permanente strijd plaatsvindt op bedrijfsniveau, tussen management en arbeiders. De inzet van die strijd is een verschuiving binnen de machtsverhouding tussen deze beide. Op theoretisch niveau zijn de *HAGA*-onderzoekers het hier ongetwijfeld mee eens, hoewel ze zelf enigszins andere begrippen hanteren. Zoals we zagen geeft het *HAGA*-onderzoek, in zijn empirisch gedeelte, een uitgebreid en gedetailleerd inzicht in de strategieën die het *management* van Philips ontwikkelt in deze strijd. Opvallend is echter dat de vraag of, en, zo ja, welke strategieën *door de arbeiders* worden ontwikkeld onderbelicht blijft. Daarnaast wordt de analyse van de managementstrategieën sterk gebaseerd op bedrijfsexterne ontwikkelingen en factoren, namelijk de arbeidsmarkt en de afzetmarkt. Niets valt te lezen over de vraag of en in hoeverre het Philips-beleid wordt ingegeven door bedrijfsinterne ontwikkelingen, zoals ziekteverzuim, kleine sabotage, activiteiten van de bedrijfsledengroep kortom arbeidersverzet. In vergelijking met de *HAGA*-onderzoekers slaagt Teulings er beter in het arbeidersverzet in het empirische gedeelte van zijn onderzoek te verwerken. Maar toch blijft de operationalisering van het begrip arbeidersverzet ook bij Teulings onvoldoende. Dit duidt onze inziens overigens op een algemene tekortkoming binnen marxistisch georiënteerd onderzoek naar het arbeidsproces: op welke wijze het theoretische gepostuleerde 'arbeidersverzet' moet worden 'geoperationaliseerd' is nog allerm minst duidelijk. Een voorbeeld dat het voorgaande ondersteunt is het hoofdstuk over de werkstructurering bij Philips (pp. 213 e.v.) Ongetwijfeld is de beschrijving van de geschiedenis van de werkstructurering een van de sterkste onderdelen van het *HAGA*-onderzoek. Des te opvallender is het dat ook hier de theoretische pretenties niet (kunnen) worden waargemaakt. De oorzaken die worden genoemd voor het opzetten door (!) Philips van werkstructurerings-experimenten zijn ofwel *bedrijfsextern* ('arbeidsmarktontwikkeling' en 'veranderd denken in de maatschappij over de kwaliteit van de arbeid') ofwel *bedrijfseconomisch* ('lage systeemrendement van de lopende band') (p. 224). Hoewel de "economische en sociale evaluaties overwegend positief zijn" (p. 225) worden de experimenten schijnbaar moeiteloos teruggedraaid zo gauw "voor de problemen andere antwoorden zijn gevonden" (p. 225). Naar de reacties, of eventueel strijd, van de arbeiders om de ook door hen als positief beoordeeld werkstructurering te behouden moeten we

helaas tevergeefs zoeken in het *HAGA*-onderzoek. Als het gaat om *bedrijfsinterne* machtsverhouding dringt zich toch weer het beeld op van het almachtige, rationeel kalkulerende management. Dit is terug te voeren op de uitwerking van de theoretische noties van *HAGA*.

Zoals aangegeven wordt de arbeidssituatie beschreven aan de hand van de kenmerken kwalifikatie, autonomie, belasting en beloning. Het is opvallend dat het kenmerk 'koöperatie' in dit rijtje ontbreekt. We doelen hierbij op die samenwerkingsverbanden van werknemers die het mogelijk maken een gemeenschappelijk handelingsperspektief te ontwikkelen. Juist koöperatie, in samenhang met autonomie, biedt werknemers de kans op een sterke positie in de konfrontatie met het management.

Zo er al sprake is (geweest) van al dan niet georganiseerd verzet of strijd van Philips-werknemers zijn de onderzoekers niet in staat dit met het gehanteerde begrippenkader op te sporen. Dit is ons inziens des te meer jammer omdat door de specifieke methode van materiaalverzameling de voorwaarden aanwezig leken te zijn om juist aan dit element voldoende aandacht te schenken.

Een ander punt van kritiek is dat de arbeidsmarkt als verklarende faktor van de managementsstrategie verschillende gedaantes aanneemt. Tot aan het laatste hoofdstuk speelt de arbeidsmarkt een bescheiden rol, onder andere daar waar het gaat om de experimenten met werkstructurering, terwijl de afzetmarkt vol in de schijnwerpers staat. In het laatste hoofdstuk echter, waar de economische en de arbeidssociologische invalshoeken worden geïntegreerd, krijgt de arbeidsmarkt nogal abrupt een veel belangrijker plaats toebedeeld: onder de schijnwerper náást de afzetmarkt! De overtuigende manier waarop die plaats wordt waargemaakt, leidt tot de konklusie dat de arbeidsmarkt konsekwenter in het héle onderzoek opgenomen had moeten worden. Zeker in de jaren zestig was de krapte op de arbeidsmarkt een belangrijke faktor waarmee het management rekening diende te houden. Later waren het niet zozeer kwantitatieve problemen die een rol speelden bij de bepaling van het beleid van het management maar meer de kwalitatieve diskrepanties op de arbeidsmarkt. Deze diskrepanties werden veroorzaakt enerzijds door de groeiende kloof tussen onderwijsniveau van het werk (als gevolg van automatisering en dergelijke) en anderzijds door het toenemende gewicht van indirect produktieve arbeid met zijn specifieke vereisten. De indruk bestaat dat de arbeidsmarkt hierdoor een grotere rol speelde ten aanzien van het managementsbeleid dan blijkt uit het *HAGA*-onderzoek (minus het laatste hoofdstuk).

Tot slot willen we nog twee punten vermelden.

1. De vraag in hoeverre de resultaten van het onderzoek generaliseerbaar zijn wordt door de onderzoekers wel erg zijdelings behandeld. De argumentatie voor de keuze van de elektronische industrie, in casu Philips, als onderzoeksobject, is zeer summier (onder andere 'productie op internationale schaal' en 'technologische geavanceerdheid') en bovendien niet altijd met bewijzen gestaafd (vindt de (?) technologische ontwikkeling er inderdaad eerder en sneller plaats dan in andere sectoren?). Dit doet enerzijds vermoeden dat andere redenen ten grondslag hebben gelegen aan de keuze van Philips (bijvoorbeeld het beschikken over een toegang tot werknemers), en anderzijds maakt het de basis wel erg smal om de resultaten van het onderzoek te veralgemeniseren naar andere bedrijven of sectoren.

2. Een deel van de titel van het onderzoek ('... en gevolgen voor de arbeid') suggereert meer dan het boek kan waarmaken. Het onderzoek gaat uitsluitend over direkt uitvoerend productiepersoneel op het laagste niveau van de Philips-organisatie. Het onderzoek laat zodoende bepaalde niet onbelangrijke delen van het Philips-personeel buiten beeld, bijvoorbeeld het middenkader. Dit is daarom ook jammer aangezien de *HAGA*-onderzoekers zelf vaststellen dat deze groep werknemers in aantal sterk is toegenomen de laatste jaren ("daling aantal direkt produktieve werknemers, stijging aantal indirekt produktieve werknemers"). Juist dit middenkader staat door de automatisering onder grote druk, als we het hebben over kwaliteit van het werk. Op zich is dit punt een aansporing om in vervolgonderzoek de aandacht te richten op deze en andere delen uit de Philips-organisatie, waardoor uiteindelijk een volledig(er) beeld kan ontstaan van de gevolgen van herstructurering en automatisering voor de arbeid.