

Maarten van Klaveren\*

# Technologische keuze: de noodzaak van nuancering

"t Moet anders!"

Wie vanuit een progressieve visie momenteel de konsekventies van de invoering van geautomatiseerde machines en systemen in Nederland beziet, zal geneigd zijn de in bovenstaande titel opgenomen leus in de mond te nemen. Hij of zij zal zich moeilijk aan de indruk kunnen onttrekken, dat ondernemers op grote schaal geïntegreerde schakelingen, mikroprocessors en mikrocomputers aanwenden voor rationalisatie-investeringen, investeringen die sterk gericht zijn op het verlagen van de produktiekosten en het 'uitwiden van arbeidskracht'. Die indruk wordt bevestigd door een bij de SER ondernomen optelling van uitspraken van ondernemers en deskundigen.<sup>1</sup> Zulke toepassingen sluiten aan op negatieve tendensen die zich reeds lang in tal van arbeidsprocessen aftekenen en versterken deze tendensen nog.

Het management van het gros van de Nederlandse ondernemingen houdt de organisatietechnologische lijn van het *Taylorisme* vast. Dat is zowel vastgesteld door gereputeerde academici<sup>2</sup> als in 'werknemersonderzoek' van vakbondskant.<sup>3</sup> Centraal staat klaarblijkelijk nog

\*Stafafdeling Onderzoek van de FNV. Een eerdere versie van dit artikel diende als bijdrage aan de 'Sociologen-dagen', Amsterdam, 25-26 april 1984. Ik ben, naast een aantal deelne(e)m(st)ers aan deze dagen, met name Ferd Crone, Sander Kooistra, Dick van der Laan, Coby van der Linde, Annemieke Roobeek en Maarten Veraart erkentelijk voor hun commentaar daarop.

1. Zie de skores op de vraag naar de "rangorde van factoren die de introductie van micro-elektronica stimuleren", in Raad voor de Arbeidsmarkt, *Rapport Werkgelegenheidseffecten micro-elektronica*, SER, 's-Gravenhage 1982, 15. Het meest frekwent werden 'vermindering van de produktiekosten' en 'verbetering van de concurrentiepositie' genoemd, gevolgd door 'betere

beheersing van het produktieproces'; het allerlaagste scoorde 'verbetering van de kwaliteit van de arbeid'.

2. Zie bijvoorbeeld J.A.P. van Hoof, *Kwaliteit van de arbeid: nieuwe combinatie van doelmatigheid en legitimiteit*, in J.J.J. van Dijk, J.A.P. van Hoof, A.L. Mok en W.F. de Nijs (red.), *Kwaliteit van de arbeid. Een sociologische verkenning*, Leiden/Antwerpen 1980.

3. *Industriebond FNV, Bonds-werk in het bedrijf en de kwaliteit van de arbeid*, Amsterdam 1984, 87; voor ditzelfde onderzoek ook: C. Felser en W. Waleson, *Werknemersonderzoek naar de kwaliteit van de arbeid*, in R. Vreeman (red.), *De kwaliteit van de arbeid in de Nederlandse industrie. Vakbondskatie en overheidsbeleid*, Nijmegen 1982.

steeds, dat alle mogelijke hoofdarbeid moet worden weggenomen van de werkvloer en moet worden gekoncentreerd in plannings-, ontwerp- en werkvoorbereidingsafdelingen – kortom, de doorvoering (of ten minste handhaving) van de scheiding van conceptie en uitvoering, zoals opgesloten in het tweede beginsel van F.W. Taylor, dat deze al in 1903 formuleerde.<sup>4</sup> En de uitvoerende arbeid wordt in de Nederlandse industrie, konform Taylors konsekwente uitwerking van het *Babbage-principe*,<sup>5</sup> nog steeds vergaand opgedeeld. Opmerkelijk is het zeker, dit vasthouden aan managementconcepties die teruggaan op Taylor. Wat zit hierachter?

In de eerste plaats is de veronderstelling momenteel populair, dat strategisch gedrag van het management (waaronder ook gedrag van het hier besproken type) sterk gericht is op *beheersing van de arbeid*. Dit globale idee is in ons land kennelijk gestimuleerd door het werk van *Andy Friedman*. Deze bekritiseerde overigens juist een te sterke accentuering (door *Braverman*) van de Tayloristische managementpraktijk, en onderscheidde naast de klassieke strategie van 'direkte controle' een strategie van 'verantwoordelijke autonomie'.<sup>6</sup> Niettemin blijft ook bij hem de aanname staan, dat er elementen te traceren zijn in de managementstrategie die bewust gericht zijn op de beheersing van arbeid(st)ersgedrag. Op basis van eigen onderzoek hebben Fietje Vaas en ik bij die aanname een reeks vraagtekens geplaatst.<sup>7</sup> Die vraagtekens hoeven mijns inziens niet voor het door ons bestudeerde 'geval' (Philips) gereserveerd te blijven, zeker gelet op de disciplinerende werking die van de huidige krisissomstandigheden uitgaat. Wellicht is pure *achterlijkheid van het management*, zowel in economisch als in sociaal opzicht, een plausibeler verklaring. Ik kom hier nog op terug. Een belangrijke rol lijkt verder vaak te spelen dat vereenvoudiging van taken een essentiële *voorwaarde is voor automatisering*.

Hoe dit ook precies zij, klassieke arbeidsdeling, in de kern teruggaand op Babbage en Taylor, leidt gekombineerd met de toepassing van nieuwe automatiseringstechnologie voor vele honderdduizenden

---

4. Zie voor het Taylorisme: Harry Braverman, *Labor and Monopoly Capital. The degradation of work in the twentieth century*, New York/Londen 1974, hoofdstuk 4 (vertaald als 'Wetenschappelijke bedrijfsvoering' opgenomen in *Te Elfder Ure* 33 Annex, mei 1983, 5-35); *Kursbuch 43, Arbeitsorganisation – Ende des Taylorismus?*, 1976.

5. Braverman, a.w., 117-118.

6. O.m. A.L. Friedman, *Industry and Labour. Class struggle at work and monopoly capitalism*, Londen/

Basingstoke 1977. Zie voor een bespreking: Sjerp Zeldenrust, De zweep of de fluwelen handschoen?, *TPE* 4 (3), 1981, 93-116.

7. M. van Klaveren en F. Vaas, Wie wordt er beheerst? Vragen over managementstrategie, gesteld vanuit Philips' chipsproductie, in H. Doorewaard, M. van Klaveren, F. Pot en M. van der Woude (red.), *Stratego op bedrijfsniveau. Onderzoek naar techniek en organisatie als resultaat van strategisch handelen*, ITS, Nijmegen 1983.

werkne(e)m(st)ers tot:

- inperking van de uitvoerende arbeid tot uiterst monotone deeltaken;
- groeiende onderbenutting van hun specifieke kwalifikaties, zoals (vak)kennis en (bedrijfs)ervaring, met daartegenover
  - een toenemende druk tot 'uitwisselbaarheid' en een zwaarder beroep op algemene (doorgaans onbetaalde) kwalifikaties zoals flexibiliteit en mobiliteit;
  - grotere machine- of systeemgebondenheid en vermindering van autonomie in het werk;
  - verzwaring van de psycho-sociale arbeidsbelasting en het optreden van nieuwe vormen van belasting, vooral daar waar een hoog concentratie- en/of reactievermogen vereist is;
  - groeiende controle op arbeidshandelingen en arbeidstempo, gepaard met het oprukken van door managers beheerste informatie-systemen.

Zo komt het sombere beeld naar voren van een kwaliteit van de arbeid die over een breed front (simultaan) verslechtert. Dat beeld is realistisch en wordt gevoeld door de resultaten van Nederlands onderzoek, zowel in de vorm van 'case-studies' in bedrijven<sup>8</sup> als in de vorm van op bedrijfstak- en makroniveau uitgevoerd onderzoek.<sup>9</sup>

Nogal wat recente wetenschappelijke publikaties geven aan dat deze samenhang tussen automatisering en verslechterende kwaliteit van de arbeid *onnodig* is. Het betreft daarbij bepaald geen obscure verhaaltjes. Zoals ik nog zal aangeven, gaat een belangrijke stroming zover, te suggereren dat er legio mogelijkheden voor '*technologische keuze*' zijn; deze stelt de feitelijke realisatie daarvan voornamelijk afhankelijk van de machtsverhoudingen-van-het-moment tussen arbeid en kapitaal. Derhalve zou er nogal wat ruimte liggen voor het ontwikkelen van alternatieve, 'werknemersvriendelijke', toepassingen van technologie en vormen van arbeidsorganisatie. Zo op het oog redenen genoeg voor

---

8. Belangrijke Nederlandse gevalstudies zijn: N. Bakker (red.) e.a., *Ongeschoolde arbeid: ga er (maar) eens aanstaan*, ITS/NEI, Nijmegen 1981; C.L. Ekkers, A.A.F. Brouwers, C.K. Pasmooy en P.M. de Vlaming, *Menselijke stuur- en regeltaken*, NIPG/TNO, Leiden 1980; Commissie Zeehavenoverleg, *Kwalitatieve aspecten van de arbeidsmarktontwikkeling in zeehavengebieden. Eerste deelrapport*, IVA/TNO/NOK, 's-Gravenhage 1980; Onderzoeksgroep HAGA, *Herstructurering, automatisering en gevolgen voor de arbeid* (over Philips' beeldbuisen-

fabrieken), Sociol. Inst. RU, Utrecht 1981.

9. G.J.M. Conen en F. Huijgen, De kwalitatieve structuur van de werkgelegenheid in 1960 en 1971, in *Economisch-Statistische Berichten*, 23-4-'80, 7-5-'80, 21-5-'80 en 4-6-'80; G.J.M. Conen, F. Huijgen en B.J.P. Riesewijk, *De kwalitatieve structuur van de werkgelegenheid in Nederland. Bevolking in loondienst en functieniveaustructuur in de periode 1960-1977*, Nationaal Programma Arbeidsmarktonderzoek, z.p. 1983.

progressieve mensen om, na 't moet anders!', ook de leus 't kan anders!' aan te heffen.

Toch acht ik het nodig de feestvreugde enigszins te temperen, ten-einde niet in een onwettelijk optimisme over de kansen van alternatieven te verzanden. Niet alleen in de machtsverhoudingen liggen er problemen, maar ook wetenschappelijk. In dit artikel zal ik de voornaamste aanduiden. Vraagtekens zet ik vooral bij het te snel en ongedifferentieerd vaststellen dat er (legio) technologische keuzes zijn. De nuancering moet wat mij betreft allereerst gezocht worden in een meer gedifferentieerd begrip van 'technologie'. Daarbij suggereer ik een mogelijk analytisch perspectief, in de richting van het leggen van de verbinding tussen een arbeidssociologische benadering op mikro- oftewel bedrijfsniveau en een meer economisch-technologisch getinte analyse van de relaties tussen bedrijven. Het vinden van zulke wetenschappelijke uitwegen is, zoals ik aan het slot zal laten zien, van belang voor (onder meer) de vakbeweging. Zoals omgekeerd de oorspronkelijke belangstelling van progressieve wetenschapsbeoefenaars voor nieuwe technologieën en kwaliteit van de arbeid oorspronkelijk, ook in ons land, is ingegeven door de praktische ervaringen van werkende mannen en vrouwen. Vandaar ook dat het op zijn plaats is, eerst enige aandacht te schenken aan de 'wortels' van het progressieve denken op dit vlak.

### *Kan 't anders?*

Wie ervan overtuigd is dat de toepassing van (onder meer) automatisering in arbeidsprocessen anders moet en kan, staat in feite middenin de traditie van de Nederlandse arbeidersbeweging. De beoordeling hierbinnen van de komst van nieuwe technologieën is al tachtig jaar tweeslachtig. Dat behoeft geen verbazing te wekken. Aan de ene kant zagen groepen arbeid(st)ers al vroeg in dat nieuwe technologieën, vooral als ze invloed op de toepassing ervan verworven, voordelen boden – bijvoorbeeld lichamelijk minder zware en minder onveilige arbeidssituaties. Aan de andere kant leidde de onversneden kapitalistische toepassing van mechanisering ook tot werkloosheid en tot intensivering en verzwarening van de overblijvende arbeid. De worsteling met dit dualisme is goed te zien in het debat dat vanaf 1909 binnen SDAP en NVV woedde over de gevolgen voor de kwaliteit van de arbeid van de (toen aktuele) invoering van het Taylorstelsel en zijn varianten. Dit wordt fraai in kaart gebracht door een analyse van de geschriften van de centrale figuur in dat (nog steeds

---

10. Erik Bloemen en Maarten Ruys, Intensivering van de arbeid en Taylorreceptie in Nederland 1890-1920, *Te Eijder Ure* 33 Annex, mei 1983. Zie ook Jan Laurier en Frank Pot, Sociaal-demokratiese arbeiders-

beweging en wetenschappelijke bedrijfsvoering 1920-1940, in hetzelfde nummer, en Kees Bertels, Hoe arbeid en sociologie elkaar niet kregen; Nederland, 1890-1920, *Grafiet* 1, winter 1981/'82.

verhelderende) debat, *Theo van der Waerden*.<sup>10</sup>

Veel later staan ook de Visieprograma's van de samenstellende delen van de FNV, NVV en NKV, in deze traditie, wanneer ze de spanning benadrukken tussen de (positieve) mogelijkheden van de toepassing van nieuwe technologieën en het (vaak negatief te beoordelen) feitelijke gebruik daarvan. De basis voor het NVV-programa, de nota *Vakbeweging en maatschappij*, konkludeert dat met behulp van mechanisering en automatisering veel ongezonde, onveilige, fysiek en psychisch belastende arbeidssituaties zijn verbeterd. Echter, aldus het NVV-dokument, mede als gevolg van technische ontwikkelingen zijn er ook veel nieuwe ongewenste werksituaties ontstaan. Deze spanning tussen 'goed' en 'kwaad' beheerst ook de ten behoeve van het FNV-kongres van oktober 1984 opgestelde nota *Arbeid en solidariteit*, al lijken de accenten daarin wat verlegd. Deze nota legt veel nadruk op de uiteenlopende toepassingsmogelijkheden van met name de mikro-elektronika. Ook en vooral kleinschalige en anderszins voor de werkne(e)m(st)ers positieve toepassingen komen ter sprake. Wel zullen ondernemers en managers daartoe afstand moeten doen van het heersende centralistische organisatiemodel (en, zegt de nota op een andere plaats, van andere kenmerken van de arbeidsorganisatie, van de produktie en van de marktbenadering,<sup>11</sup> kenmerken die ik eerder onder de noemer 'Taylorisme' bracht).

Kan de toch ook in deze nota's leidende gedachte, dat het 'werkelijk anders kan', wetenschappelijk worden gefundeerd? Of is die gedachte, toegespitst op het verband tussen kwaliteit van de arbeid en automatisering, anno 1984 een schone droom, een illusie die vakbondsmensen en (andere) progressieven krampachtig in stand houden? Dat lijkt een heikele vraag, maar in eerste instantie is het antwoord erop verrassend positief. Er lijkt inmiddels namelijk binnen de academische wereld overeenstemming te bestaan over de idee, dat vooral de *mikro-elektronika* voor de werkne(e)m(st)ers een aantal positieve toepassingsmogelijkheden bezit. Vijf jaar geleden wees een keurig gezelschap als de Adviesgroep-Rathenau al op kansen die de mikro-elektronika zou bieden "voor het opvoeren van de eigen verantwoordelijkheid van mensen in hun werk, door doelgericht handelings- en beslissingsbevoegdheden te decentraliseren".<sup>12</sup> Anderen geven hoog op van de mogelijkheden van deze nieuwe technologie voor het beter benutten van de kwalifikaties van werkne(e)m(st)ers.<sup>13</sup> Toch gaat het hier om nogal abstracte aanduidingen. *De Sitter* is al konkreter. Hij geeft aan dat mikro-elektronika de flexibiliteit van een

11. FNV-nota *Arbeid en solidariteit*, Amsterdam 1984, 29-34.

12. *Rapport van de Adviesgroep-Rathenau over de maatschappelijke aspecten van de mikro-elektronika*,

's-Gravenhage 1979, 74.

13. Bijvoorbeeld J. Berting, De gevolgen van mikro-elektronika in eerste instantie een politiek probleem, *TNO-Project 1980/1*.

industriële produktiesysteem op twee manieren kan vergroten: door de omstelbaarheid en programmeerbaarheid ervan te vergroten, en door de toepassingsmogelijkheden van lokale procesbesturing te verruimen. De betrokken produktiearbeid(st)ers hebben zo een betere toegang tot relevante omgevingsinformatie en een betere kwaliteit van de arbeid ligt zo voor hen binnen bereik. Die verbetering kan hand in hand gaan met een vergroting van efficiency en effectiviteit, vooral bij produktie voor die afzetmarkten waarop precisie, flexibiliteit van de produktieorganisatie en vindbaarheid een grote rol spelen.<sup>14</sup> Die markten worden steeds talrijker, terwijl de arbeidsorganisatie in zeer veel Nederlandse bedrijven nog steeds star en sterk hiërarchisch is. De term 'achterlijkheid' lijkt zo bezien echt niet overdreven. Geen wonder dat de Industriebond FNV, onder verwijzing naar De Sitter, in haar recente *Herstelplan voor de industrie* verbetering van de kwaliteit van de arbeidsorganisatie voorwaarde noemt voor een betere kwaliteit van de arbeid en benadrukt dat zo'n sociale vernieuwing bijdraagt aan de opwaardering van het produktiepakket en het terugdringen van voorraadvorming en doorlooptijden.<sup>15</sup> Kortom (al wordt dat in het *Herstelplan* niet met zoveel woorden gezegd): de concurrentiepositie van flinke delen van de Nederlandse industrie verbetert en dat komt de werkgelegenheid ook qua omvang ten goede.

De Sitter konkludeert zelfs dat *geen enkele* techniek een zelfstandige en onvermijdelijke invloed heeft op de kwaliteit van de arbeid; ook niet de mikro-elektronika... Dat lijkt mij een vrij boude konklusie, al leidt die dan ook tot een theoretische positie waar ik het mee eens ben, namelijk tot de afwijzing van technologisch determinisme. De Sitter verklaart echter niet bevredigend waarom managers overwegend (blijven) kiezen voor 'oplossingen' binnen de Tayloristische traditie. Ondanks de voordelen die hij voor alle partijen ziet in nieuwe vormen van arbeidsorganisatie (werkstrukturering, autonome groepen, etcetera), moet hij toch constateren dat er weinig van die experimenten van de grond komen. De Eindhovense hoogleraar schrijft dit in laatste instantie toe aan "de heersende opvattingen inzake arbeidsverdeling en produktiebesturing".<sup>16</sup> Zo'n 'kulturele' verklaring schiet te kort. Dat komt vooral omdat een analyse van *handelen* hier, zoals zo vaak, moet worden verbonden met een analyse van *belangenposities*. Kritici van De Sitter hebben erop gewezen, dat het management niet of slechts in beperkte vorm tot humanisering van de arbeid zal overgaan, uit vrees zijn funktionele machtspositie in het produktieproces te verliezen.<sup>17</sup>

---

14. L.U. de Sitter, *Op weg naar nieuwe kantoren en fabrieken*, Deventer 1981, i.h.b. 73-74 en 106-107.

15. Industriebond FNV, *Herstelplan voor de industrie*, Amsterdam maart 1984, 4.

16. De Sitter, a.w., 73.

Inderdaad moet hier de machtsvraag aan de orde worden gesteld. Opvattingen heersen zelden toevallig. Het management zal niet zonder slag of stoot macht laten reduceren, ofwel van de Tayloristische 'hoofdlijn' afwijken en nieuwe technologieën zo toepassen dat daardoor de autonomie van de arbeid(st)ers wordt vergroot. Daar zal dan van de kant van die laatsten minimaal een tegenprestatie tegenover moeten staan. Maar ook tegen hun eventuele grotere autonomie kan het management machtsvormen in het geding brengen: een doorzichtiger organisatie, procesbeheersing door middel van computers, segmentering tussen een bevoorrechte groep arbeid(st)ers en andere.<sup>18</sup> Deze konstatering kan worden vertaald in een waarschuwing voor de vakbeweging. Die dient scherp de voorwaarden in het oog te houden waaronder 'sociale vernieuwing' wordt doorgevoerd.

### *De arbeidsprocesbenadering*

Er lijkt wel degelijk een analytische verbinding mogelijk tussen de afwijzing van het technologisch determinisme, de konstatering 'dat 't anders kan' en het verdiskonteren van de machtskwestie. Dat is dan de *arbeidsprocesbenadering*. De centrale stellingen hierin zijn, kort samengevat:

- de arbeidssituatie wordt bepaald door bedrijfsinterne structuren, vooral door de produktietechniek en de arbeidsorganisatie;
- deze structuren zijn resultaten van het strategisch handelen van (groepen uit) het management enerzijds de (groepen) werkne(e)m(st)ers anderzijds. De technologische ontwikkeling kent daarbij geen immanente logika, maar is tot nog toe sterk bepaald door (de belangen van) het management;
- de vraag, hoe en op grond van welke factoren en criteria de *handelingsruimte* wordt benut die bij de inrichting van het arbeidsproces in principe bestaat, wordt beantwoord door middel van een *struktuurtheoretische analyse*. Daarin wordt het karakter van het arbeidsproces als een proces van produktie en reproductie van machtsverhoudingen benadrukt.

Een centrale veronderstelling is dus dat 'technologise keuze' mogelijk is. Die stelling is, vooral in de Westduitse literatuur, in de eerste plaats theoretisch afgeleid: bij een gekozen of gegeven techniek zijn uiteenlopende vormen van arbeidsorganisatie denkbaar. De Angelsaksische literatuur is meer empirisch gericht, en vooral Engelse volgelingen van deze benadering laten zien dat die vormen soms werkelijk naast elkaar bestaan.

---

17. J. Christis, H. Doorewaard en H. Hendriks, Management en macht, *Themanummer M & O: Naar een vernieuwing van produktie-*

*organisaties* (red.: M.A. van der Woude), mei/juni 1982, 265.  
18. Christis, Doorewaard en Hendriks, a.w., 269-270.

Het theoretische 'frame' voor de arbeidsprocesbenadering is, in het Nederlands, te vinden in de Nijmeegse *TOA (Techniek-Organisatie-Arbeidsmarkt)*-studie uit 1980.<sup>19</sup> Hierdoor geïnspireerd hebben enkele onderzoek(st)ers, in het verband van de themagroep *Kwaliteit van de arbeid* van SISWO, hun eerdere bevindingen over veranderingen in arbeidssituaties opnieuw bekeken in het licht van het strategisch handelen van management en werkn(e)em(st)ers. Resultaat: de bundel *Stratego op bedrijfsnivo* (1983). Ik was een van de vier redacteuren hiervan en plaats mezelf binnen deze visie. De arbeidsprocesbenadering lijkt me reeds vruchten af te werpen voor het beleid van de (Nederlandse) vakbeweging ten aanzien van kwaliteit van de arbeid en automatisering. Ze heeft hiervoor in potentie nog veel meer te bieden.

Niettemin vind ik het teleurstellend, dat de mij bekende uitwerkingen van de arbeidsprocesbenadering nog weinig aanknopingspunten bieden voor het *strategisch handelen* van werkn(e)em(st)ers annex vakbondsleden ten aanzien van de vormgeving van arbeidsprocessen. Ik verwacht hierbij echt niet een soort praxeologie, een setje 'slimme aanwijzingen' voor het vakbondshandelen. Dat zou onzinnig zijn en niet leiden tot een effectiever vakbewegingsbeleid. Wel zou van zulke uitwerkingen verlangd mogen worden, dat ze gespecificeerde indicaties geven van de tegenkrachten waar de vakbeweging op bedrijfsniveau mee te maken krijgt als ze streeft naar (onder meer) een betere kwaliteit van de arbeid, anders uitgedrukt: de mij bekende uitwerkingen hebben de vraag, *hoe en op welke punten* 't anders kan', nog weinig dicht bij een antwoord gebracht.

Deze teleurstellende situatie kan in de eerste plaats worden verklaard uit de neiging bij veel volgelingen van de arbeidsproces-'lijn', onvoldoende onderscheid te maken tussen aan de ene kant het analyseren van de maatschappelijke krachten die op de vormgeving van arbeidsprocessen inwerken en aan de andere het kunnen aan-geven van de ruimte die in deze processen bestaat voor werkelijke veranderingen (dat laatste dan op enigermate overzienbare termijn). Ook recente, zeer gedetailleerde analyses van die krachten geven nauwelijks aangrijpingspunten om veranderingen door te voeren. Besluitvormingsprocessen in grote ondernemingen, bijvoorbeeld, blijken vaak te complex en teveel afgeschermd met geheimhouding om te kunnen worden ontrafeld door onderzoek(st)ers die hun kennis ten dienste van de vakbeweging willen stellen. De gangbare eind-konklusie dat het management de beslissende stem had, is nu ook weer niet zó verrassend en zegt weinig of niets over hoe en wanneer

---

19. J. Christis, H. Dols, H. Doorewaard, B. Fruytier en W. Martens (Projectgroep TOA), *Techniek, organisatie, arbeids-*

*markt. Samenvattend rapport, Nationaal Programma Arbeidsmarktonderzoek, Nijmegen 1980.*

“t anders kan”. Belangrijker zou het zijn, te ontdekken of en hoe groepen werkne(e)m(st)ers (desondanks) iets van hun doelstellingen hebben kunnen realiseren.

### *Politieke determinisme*

We zijn nu gekomen tot een, wat ik zou willen noemen, *politiek determinisme*: arbeidsproces, arbeidsorganisatie en snelheid van technologie-toepassingen worden geanalyseerd in hun politiek-maatschappelijke bepaaldheid. Dit politiek determinisme is zelfs tot een hoofdstroming in de arbeidsociologie geworden, iets dat op zichzelf een verworvenheid van progressieve onderzoek(st)ers moet worden genoemd. Tezelfdertijd liggen evenwel gevaren op de loer: wetenschappelijke steriliteit en geringe maatschappelijke relevantie. De handelingsruimte in arbeidsprocessen lijkt weleens vrijwel onbeperkt te zijn geworden. Die ruimte zou ‘alleen nog’ afhankelijk zijn van (veranderingen in) de machtsverhoudingen. Maar dat is in z'n algemeenheid onwaarschijnlijk, tenzij ongeveer alles (inklusief de concurrentieverhoudingen en het aanbod van apparaten en systemen) onder die verhoudingen wordt gebracht. En dat laatste is wetenschappelijk weer hoogst onvruchtbaar.

De achtergrond van deze problemen lijkt mij allereerst, dat te snel en zonder voldoende nadenken analyses van feitelijke invloeden op arbeidsprocessen worden doorgetrokken in de richting van het taxeren van mogelijke (onder)handelingsruimte. Hoewel wellicht onbedoeld, heeft dit veel weg van het denken in de trant van: als de machtsverhoudingen maar eenmaal verschoven zijn... Dat suggereert te zeer het bestaan van die utopische ‘klare, schone dag’ waarop alles anders zou worden — een suggestie die, indien openlijk geuit, in progressieve kring tegenwoordig (gelukkig) op hoongelach kan rekenen. Wil 't komen tot een realistische beoordeling van de kansen voor werkne(e)m(st)ers om technologische en organisatorische alternatieven te verwerkelijken, dan dienen om te beginnen onderzoeksresultaten over ontwikkelingen in arbeidsprocessen opnieuw te worden geïnterpreteerd. Dat lijkt prima mogelijk in termen van mogelijkheden van het verwerven en benutten van (funktionele) machtsposities in arbeidsprocessen. Engelse en Westduitse onderzoeksresultaten maken wat dit aangaat scherp duidelijk, dat de momentele invoering van nieuwe technologieën de vakbondsorganisatie op bedrijfsniveau onder zware druk zet.<sup>20</sup> Globale heranalyse van Nederlandse gegevens geeft aan, dat dit hier te lande

---

20. Hugo Levie en Roy Moore, *The impact of new technology on trade union organisation. Main report*, Commission of the European Communities, Report 1138-81, Brussel 1981; Fritz Böhle, *Rück-*

*wirkungen neuer Formen betrieblicher Personal- und Leistungs-politik auf die Interessenvertretung der Arbeitnehmer im Betrieb*, interimrapporten, ISF, München 1984.

minstens evenzeer het geval is.<sup>21</sup> Het gaat dan niet alleen om de gevolgen van automatisering – zoals die terug te vinden zijn in toenemende machine- of systeemgebondenheid van werke(m)sters en de uitholling van de positie van groepen vaklieden, klassieke 'dragere' van de industriële vakbondsorganisatie – maar evenzeer om de toepassing van oude organisatieprincipes bij de invoering van splinternieuwe technologieën. Ook al worden die in een nieuw jasje verhuuld (*Stichting MANS, kwaliteitskringen*), de gevolgen lijken zich systematisch in dezelfde richting te bewegen: flexibilisering van de arbeidstijden en deels ook van de arbeidsorganisatie, maar met aanscherping van statistische controles en voortdurende inperking van autonomie; segmentering van het personeelsbestand, gestimuleerd door managementbeleid; flexibilisering van arbeidscontracten en uitbreiding van praktijken van uitbesteding. Voorlopig valt hier tegenover weinig positiefs te melden. Aanzetten voor nieuwe vormen van vakbondsorganisatie die steunen op nieuwe categorieën werke(m)sters, zijn schaars.

### *De noodzaak van nuancering: naar een gedifferentieerd technologiebegrip*

Keren we terug naar de onderzoeksproblemen. Ik schreef iets eerder over de *taxatie* van mogelijke handelingsruimte en niet over de *analyse* daarvan, om daarmee aan te duiden dat zo'n analyse nog niet van de grond gekomen is. Dat is internationaal zo, zij het dat de vaderlandse wetenschap bij het veranderen van deze situatie geen voorhoederol vervult. De nota *Onderzoekswensen van de FNV* (1983) signaleert dat vrij veel Nederlands onderzoek de afgelopen jaren gericht is geweest op de *gevolgen* van automatisering voor de werke(m)sters. Verder onderzoek in deze richting acht de FNV wellicht nuttig, maar minder urgent. Centraal zou de komende tijd moeten staan het verwerven van kennis ter *beïnvloeding* van de ontwikkeling en de invoering van nieuwe technologieën, waaronder automatisering.<sup>22</sup> Als analyses van de ruimte, van de voorwaarden voor optreden van werke(m)sters op dit vlak werkelijk van de grond gekomen waren, dan zouden in de discussie over concreet mogelijke technologische en arbeidsorganisatorische alternatieven andere accenten zijn gelegd. Simpel gezegd: meer 'wat te doen om te zorgen dat 't anders gaat', dan 't moet anders' en 't kan anders'. Dan zou, denk ik, er beter

53

---

21. Gebaseerd op de bij de Stafafdeling Onderzoek van de FNV ondernomen onderzoeken 'Aanpassing Vraagzijde Arbeidsmarkt' en 'Automatisering, Werknemersbelangen en Bedrijfsinformatie' (publikaties hierover zullen binnenkort verschijnen e.q. zijn zojuist verschenen), alsook op ons

onderzoek bij Philips, waarover we rapporteerden in de in voetnoot 7 genoemde bijdrage. Zie verder Ruud Vreeman, *Klein hebben ze ons niet gekregen*, Odijk 1980.

22. Stafafdeling Onderzoek FNV, *Onderzoek voor de vakbeweging. Nota onderzoekswensen van de FNV*, Amsterdam 1983, 42.

rekening mee zijn gehouden dat technologie en organisatie van de arbeid uitkomsten zijn van tientallen jaren 'mensvijandige' ontwikkeling' van Tayloristische organisatietechnologie en zijn verfijningen en van automatiseringstechnologie met dito eenzijdigheden, zowel in de 'hardware' als in de 'software'. Dan zouden ook de kosten en inspanningen minder worden onderschat die nodig zullen zijn om apparatuur en programmatuur te ontwikkelen die starre arbeidsdeling helpen doorbreken en die werkne(e)m(st)ers ondersteunen bij het vergroten van hun autonomie en het beter benutten van hun specifieke kwalifikaties. Want wie – globaal gesproken terecht – signaleert dat bijvoorbeeld de programmatuurontwikkeling van IBM dat alles juist *niet* doet, moet wel bedenken dat daarin voor tientallen miljoenen dollars is geïnvesteerd. Omgekeerd is niet per se een bedrag van dezelfde orde vereist, maar toch zullen vaak forse investeringen in onderzoek en ontwikkeling, in creativiteit en inventiviteit, nodig blijken. Ik kan me niet aan de indruk onttrekken dat veel progressieve wetenschappers te licht hierover denken.

Gedegen en voor de vakbeweging bruikbare analyses van technologische keuzes vereisen naar mijn mening allereerst het hanteren van een *gedifferentieerd begrip van technologie* of, zo men wil, van innovatie. Steeds gaat het dan om de diffusiefase, de fase van het op grotere schaal toepassen van (nieuwe) technologieën. Technologie kan lopen van onderdelen van afzonderlijke geautomatiseerde apparaten, zoals elektronische tel- en controle-'toevoegingen' aan tekstverwerkers, kassa's en dergelijke, geprijsd voor wellicht enkele tientjes, tot en met honderden miljoenen vergende investeringen in continue, complexe productieprocessen zoals staalfabrieken, olieraffinaderijen en data-kommunikatienetwerken voor bankbedrijven. Uit een reeks case-studies zou dan een onderbouwde *rangorde van veranderbaarheid* kunnen resulteren. Die rangorde moet uiteraard zijn vertrekpunt kiezen in de (wereldmarkt)positie waarin ondernemingen zichzelf bevinden (waarbij we voor grote concerns kunnen zeggen: zichzelf, via een bepaalde handelingslogika, gebracht hebben). Dat kan, *bijvoorbeeld*, inhouden: het (bijna) opgesloten zijn in marktsegmenten waar prijs- in plaats van produktiekonkurrentie overheerst, wat altijd een moeilijk vertrekpunt is voor de werkne(e)m(st)ers in hooggeïndustrialiseerde landen om de kwaliteit van de arbeid te verbeteren.<sup>23</sup>

Omgekeerd ligt zo'n rangorde natuurlijk bepaald niet voor lange tijd vast. Ook hangt die niet uitsluitend samen met technische kenmerken van apparaten, systemen en processen. De *konkurrentie-*

---

23. Zie voor bijvoorbeeld de cliëps-fabricage van Philips: Maarten van Klaveren, *Strukturpolitiek en*

dekwalifikatie van de arbeid, *TPE* 2 (3), 47 en 50-51; Van Klaveren en Vaas, a.w.

*verhoudingen*, in de betekenis van de relaties tussen de aanbieders hiervan onderling en die tussen aanbieders en afnemers, lijken vanuit een progressieve 'veranderingsoptiek' bezien wat aan belang te hebben ingeboet, maar ze spelen wel degelijk mee. Hetzelfde geldt voor de *besluitvormingsprocessen* binnen de ondernemingen en instellingen die automatische apparaten enzovoort gebruiken, anders gezegd: voor de konfrontatie tussen managementstrategieën en strategieën van werkn(e)em(st)ers.

### *Een vierdeling*

Bij wijze van experiment zal ik nu proberen, zo'n rangorde op te stellen. Ik begin met de technische kenmerken van arbeidsprocessen en hanteer dan de mate van technische integratie en complexiteit als de belangrijkste indelingsmaatstaf. Hieruit resulteert dan, met de onvermijdelijke willekeur, een vierdeling.

1. *Kleine controlesystemen*. De vrij kleine toevoegingen waaraan ik zoëven refereerde kunnen — ingepast in een Tayloristische arbeidsorganisatie — de autonomie van de betrokken werkn(e)em(st)ers sterk aantasten, hun machinegebondenheid vergroten en onaangename (prestatie)controle versterken. Daarentegen kunnen ze meestal gemakkelijk (in technische zin) worden afgeschaft. Samen gevoegd lijken me dat voldoende redenen voor de vakbeweging om in pogingen hiertoe vrij veel energie te steken, iets dat gestimuleerd kan worden door de successen hierbij van Deense caissières<sup>24</sup> en Westduitse vrouwen werkend aan tekstverwerkers.<sup>25</sup>

2. *Afzonderlijk geïnstalleerde tekstverwerkers, boekhoudmachines, rekenmachines en dergelijke in de administratieve productie en (C)NC-machines, robots en dergelijke in de industriële productie*.

Juist ten aanzien van deze computergestuurde bewerkingsmachines in de industrie is door verschillende auteurs scherp zichtbaar gemaakt dat de ontwikkeling bij de toepassing is verlopen volgens de deviezen van Taylor, dus met het onttrekken van het vakmanschap aan de bediener en het, vooral via programmering, reproduceerbaar maken daarvan. Mogelijke alternatieven die een betere kwaliteit van de arbeid in zich droegen, zoals 'record playback' in plaats van numerieke besturing (NC), hebben het daarbij niet gehaald.<sup>26</sup> Toch is er bij de nieuw(st)e

---

24. *Free Labour World*, maart 1980.

25. Gudrun Trautwein-Kalms, Zur Auseinandersetzung um Bildschirnarbeit am Beispiel betrieblicher Vereinbarungen, *WSI-Mitteilungen* 1981/2, 96.

26. Al moet dat niet alleen op het conto van onwillige managers worden geschreven maar onder meer ook op dat van de beperkte

ruimte die research op dit terrein buiten het militair-industrieel complex kreeg. Ook lijkt 'record playback' voornamelijk een alternatief bij productie van kleine series te zijn (geweest?). Zie Geerten Schrama, *Bewerkingsmachines met numerieke besturing*, *TPE* 7 (4), 96-108.

vormen van automatisering in de industrie vanuit technologisch oogpunt geen 'one best way' voor de inrichting van de arbeidsorganisatie. Dat zegt een recente Nederlandse studie. Die onderscheidt twee strategieën: in het ene geval wordt het programmeren en instellen van de machines overgelaten aan specialisten, in het andere laat men *de machinebediener* zoveel mogelijk de programmering verrichten. Die laatstbedoelde 'werkvloerprogrammering' is slechts praktijk voor een kleine minderheid, bijvoorbeeld in West-Duitsland voor 10% van de bedieners van CNC-machines.<sup>27</sup> En dat terwijl dit door de automatisering van afvoer en procesbesturing beter mogelijk is geworden<sup>28</sup> en er juist op dit vlak op verschillende plaatsen (UMIST-Manchester, IIM-Berlijn, Olivetti-Turijn) experimenten lopen die de bedrijfseconomische levensvatbaarheid van werkvloerprogrammering aantonen. Zo programmeert de 'operator' bij UMIST zowel de bedieningsrobot als de NC-machine.<sup>29</sup>

Ook bij andere nieuwe vormen van automatisering blijken managers doorgaans zoveel mogelijk taken bij gespecialiseerde afdelingen te leggen. Zoals bij CAE (*Computer Aided Engineering*), waar dit trouwens in de hand wordt gewerkt door "nogal gebruikers-onvriendelijke en eenzijdige programmatuur".<sup>30</sup> Het valt te verwachten dat ook hier een 'mensvriendelijker' arbeidsorganisatie en technologie-toepassing levensvatbaar is.

Soortgelijke opmerkingen zijn te maken voor de administratieve automatisering, al moet daar bij mijn weten onderzoek naar de mogelijke arbeidsorganisaties en de managementstrategieën hierachter nog vrijwel beginnen. Hier zijn vakbondsresultaten ook nog vrijwel beperkt tot ergonomische verbeteringen aan beeldschermen en betere rust- en werktijden voor de betrokkenen. De beleidsinzet van de Westeuropese vakbeweging (in Nederland vooral van de FNV en de Dienstenbond FNV) is op dit vlak vrij groot geweest. Niettemin zou die waarschijnlijk niet op vrij korte termijn hebben geleid tot flinke verbeteringen aan de beeldschermen die worden aangeboden, als de concurrentiestrijd tussen de (tamelijk talrijke) aanbieders van deze apparaten niet zo hevig was geweest (een concurrentiestrijd, overigens, die eerst wel tot te snel op de markt gebrachte en daarmee ergonomisch onverantwoorde beeldschermen had geleid<sup>31</sup>).

---

27. J.M. Dekkers en G. Slagmolen, *Flexibele automatisering: kansen op beter werk*, COB/SER, Den Haag 1984, waarin vooral wordt gesteund op: Fraunhofer-Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung, *Wirtschaftliche und soziale Auswirkungen des CNC-Werkzeugmaschinen-einsatzes*, Karlsruhe 1981, en: A. Sorge, G. Hartmann, M. Warner en I. Nicholas, *Mikroelektronik und Arbeit in der Industrie. Erfahrungen*

*beim Einsatz von CNC-Maschinen in Grossbritannien und der Bundesrepublik Deutschland*, Frankfurt/New York 1982. Zie ook Schrama, a.w., 100/101.

28. Dekkers en Slagmolen, a.w., 53.

29. Bijvoorbeeld H.H. Rosenbrock, *Robots and people, Measurement and Control*, maart 1982, 105-112.

30. Dekkers en Slagmolen, a.w., 26.

3. De volgende stap in de mate van technische integratie lijkt zich snel te ontwikkelen, nu *afdelingen waar tot voor kort scherp van elkaar onderscheiden bewerkingen werden verricht, vaak kunnen worden opgenomen in één productieproces*. Bij de industriële productie zijn deze mogelijkheden drastisch vergroot door recente ontwikkelingen in de datakommunikatie, vooral de komst van de LAN's (*Local Area Networks*). Beheersprocessen worden zo vergemakkelijkt met koppelingen tussen informatie- en productstromen vanuit diverse afdelingen: tussen CAE (computerondersteund ontwerpen, simuleren en tekenen, waaronder ook CAD = computerondersteund tekenen), CAM (fabrikage/assemblage met computergestuurde machines, dus NC-machines en robots), distributie, voorraadbeheer. Gecentraliseerd beheer betekent: bedreiging voor taakinhoud en autonomie van de werkne(e)m(st)ers. Deze bedreiging lijkt me in een vrij groot deel van de Nederlandse industrie reëel, met uitzondering wellicht van typische projectorganisaties en kleine-serieproducenten (de 'job-shops').<sup>32</sup> Dik gezaaid zijn dat laatste soort bedrijven in ons land echter niet. Deze dreiging kan ook uitgaan van simpeler koppelingen. Een voorbeeld: DNC (*direct numerical control*), waarbij CNC-machines zijn aangesloten op een centrale computer. Maar zeker een dergelijk systeem kan ook in de andere richting gebruikt worden, zoals voor het beschikbaar maken van alle relevante informatie voor de mensen op de werkvloer.<sup>33</sup>

Soms versterkt het management zijn controle over het productieproces niet alleen door integratie via datakommunikatie, maar ook door *afzonderlijke controlesystemen* mee te kopen. Dat komt voor in de grafische industrie, bij de productiebedrijven van dagbladen.<sup>34</sup> In de Nederlandse dagbladbedrijven is technische integratie in en door een tweede fase van automatisering vrij ver gevorderd. Na de invoering van het fotozetten in de eerste fase, zijn nu redakties 'on-line' gegaan en is directe tekstinvoer naar de zetterijen gerealiseerd. Toch houden met name de Scandinavische grafische vakbonden vol, dat er ook dan nog verschillende technologische opties bestaan. Zij hebben, samen met het Arbetslivscentrum (Stockholm), de TH van Stockholm en de Universiteit van Aarhus, het *Utopia-projekt* opgezet: een 'demonstratiemodel' van grafische technologie dat *en* een technisch succes moet worden *en* de kwaliteit van de arbeid dient te verbeteren. Door hardware- en softwareontwikkeling op kernpunten in eigen hand te nemen, wil men aantonen dat dit voor de bonden "een adequate strategie onder zekere omstandigheden" is.<sup>35</sup> Naar

31. Mededeling van Frank Pot (beeldschermonderzoek NIPG/TNO).

32. Vgl. Dekkers en Slagmolen, a.w., 15-25.

33. Schrama, a.w., 104.

34. Frank Janssens, *Automatisering in de pers*, Leuven/Berchem z.j.,

71 e.v.

mijn idee denken de Skandinavische kollega's over die omstandigheden wat te optimistisch. De concurrentieverhoudingen en het aanbod van grafische technologie maken mij niet vrolijk. Elektronikareuzen en gespecialiseerde machinefabrikanten (Atex bijvoorbeeld) ontwikkelen geïntegreerde systemen die wat de autonomie op de werkvloer die ze overlaten betreft nog slechter uit de bus komen dan welke er nu in gebruik zijn, maar een veel gunstiger prijs-prestatie-verhouding hebben.<sup>36</sup> Hier blijkt ook *het door het management gevolgde besluitvormingstrajekt* bij het realiseren van handelingsruimte voor de werkn(e)m(st)ers heel belangrijk te zijn. In ons land was het een probleem, dat met de besluitvorming over het fotozetten bonden en ondernemingsraden zich ook goeddeels op een 'ja' voor de 'on-line'-techniek hadden vastgelegd.

4. Al lange tijd zijn staalfabrieken, olieraffinaderijen en andere petrochemische complexen schoolvoorbeelden van *technisch geïntegreerde, omvangrijke produktie-eenheden*. Fundamentele veranderingen in de gangbare arbeidsorganisatie zijn hierin evenwel niet uitgesloten. Deels vinden die, uit rendementsoverwegingen inderdaad ook plaats, bijvoorbeeld bij Shell Pernis.<sup>37</sup> Een en ander kan nog aanmerkelijk verder gaan en leiden tot 'verrijkte' arbeidstaken. Een goed voorbeeld, dat elders is besproken, vormt de bouw van een walsdrijf bij een Italiaanse staalfabriek; dat voorbeeld maakt wél duidelijk, dat er in dat geval aan een reeks voorwaarden voldaan moet zijn voor de 'werkers van de vloer': kennis, informatie, mogelijkheden tot participatie en tot samenwerking met ontwerpers en andere specialisten.<sup>38</sup>

De recente grootscheepse toepassing van datacommunicatie heeft de integratietendensen technisch gezien nu ook diep in de *administratieve sfeer* laten doordringen. Daar, in grote banken en verzekeringsbedrijven en grote kantoren van industriële concerns, wordt de 'veranderbaarheid' nu snel kleiner; ze nadert die van bijvoorbeeld een olieraffinaderij. Dat is het geval ondanks het feit dat voorlopig het systeemontwerp in de administratie de arbeidsorganisatie en de taakinhouden van de individuen wat minder vast-

---

35. *The Utopia Project. On training, technology and products viewed from the quality of work perspective*, Stockholm 1979, 15.

36. Janssens, a.w., 125.

37. J. in 't Veld, *Analyse van organisatieproblemen. Een toepassing van denken in systemen en processen*, Amsterdam/Brussel 1975, hfst. 15 en het binnenkort verschijnende Case-verslag Shell Pernis van de Staf-afdeling Onderzoek FNV.

38. Federico Butera, *Interactive new design of technology and organization with joint consideration of economic and social criteria: The case of a new rolling mill plant*, in T. Martin (red.), *Design of work in automated manufacturing systems with special reference to small and medium sized firms*, Düsseldorf 1983.

legt. En toch, als de werkn(e)em(st)ers meer invloed op de kwaliteit van de arbeid willen krijgen, zullen ze zich ook hier meer met de grote (initiële) investeringen en het systeemontwerp moeten gaan bezighouden. Zo is de basis voor actuele veranderingen in de kantorenorganisaties van AMRO, ABN, RABO en NMB al ruim tien jaar geleden gelegd. Toen begon daar de ontwikkeling van grote data-transmissienetwerken, waarmee transakties 'on-line' verwerkt konden worden. De werkelijke invoering ervan vindt momenteel, dit wil zeggen van 1982-'86, plaats.<sup>39</sup>

Het is nu mogelijk, een '*rangorde van veranderbaarheid*' op te stellen die is gebaseerd op de mate van technische integratie en tevens op een indicatie van de concurrentieverhoudingen: of er veel en hevig concurrerende aanbieders van systemen en apparatuur zijn (polypolie), of er kleinere aantallen zijn die op onderdelen scherp concurreren (oligopolie), of dat er een monopolistische aanbieder is met hooguit nog enkele kleinere 'imitatoren' in zijn kielzog. Die laatste situatie bestaat, zoals bekend, bij de grote 'mainframe' computers (*IBM*). De gedachte achter deze tweede maatstaf is, dat marktsituaties met veel aanbieders de werkn(e)em(st)ers meer kansen tot beïnvloeding (inclusief het uitspelen van aanbieders) bieden. Tegenover monopolisten lijkt dat veel moeilijker, wel kunnen 'doorbraken' bij die laatste een veel groter effect hebben. Het lijkt de moeite waard, hier nu wat op door te borduren, hoewel deze gedachten nog verder moeten worden uitgewerkt. Er kan nu een matrix worden gekonstrueerd, waarin de verschillende combinaties van 'technische integratie' (horizontaal) en 'marktform' (vertikaal) die zich in de werkelijkheid aftekenen, kunnen worden ondergebracht:

	kleine kontrole- systemen	afzond. appa- raten	integratie – eerste sta- dium	integratie – ver door- gevoerd
polypolie				
oligopolie				
monopolie				

Bij de kleine controlesystemen komen polypolistische en oligopolistische marktvormen voor, terwijl bij de afzonderlijke apparaten een verschuiving richting oligopolie optreedt, enzovoort. In deze opstelling is de mate van integratie links het kleinst en is boven het aantal aanbieders het grootst. Op basis van de gevulde redenering

39. A.W. van Asch en K.G. Tijdens, Netwerken bij de vier

grote banken, *Informatie* 1984/3, 178-188.

is dan de concentratie van werknemersproblemen het grootst in de vierde categorie, bij ver doorgevoerde integratie. Daar werken de belemmeringen als het ware dubbelop.

### *Konklusies voor vakbewegingsstrategieën*

Wat betekent dit alles nu voor mogelijke strategieën van werkne(e)m(st)ers en vakbeweging en van andere progressieve bewegingen? Eerst zal ik een aantal opmerkingen richting vakbeweging maken, om daarna toe te komen aan enkele konklusies over 'de politiek'.

Als variant op andere indelingen<sup>40</sup> hanteer ik voor de *mogelijke vakbondspolitiek* ten opzichte van nieuwe technologieën de volgende vierdeling:

1. *acceptatie*: beïnvloeding van arbeidsorganisatie en arbeidsinhoud wordt niet of nauwelijks mogelijk geacht, hetzij door de veronderstelde onveranderbaarheid van technologie en arbeidsproces (technologisch determinisme), hetzij door de grote druk van de (internationale) concurrentieverhoudingen (economisch determinisme). Toch hoeft dat op zichzelf nog niet tot acceptatie te leiden (zie hieronder bij 2). Dat lijkt mij wel het geval als aan deterministische konstateringen de konklusie wordt verbonden dat (min of meer per definitie) achteraf geprobeerd moet worden, de voordelen terug te halen die de invoering van nieuwe technologie op korte termijn voor de betrokken werkgevers heeft (de vooral in Engeland bekende 'clawback'-strategie, die soms overigens ook in Nederland zichtbaar is<sup>41</sup>);

2. *het stellen van voorwaarden* aan (de opvang van) de gevolgen van de invoering van nieuwe technologie voor de werkne(e)m(st)ers. Dit gebeurt door Nederlandse ondernemingsraden veel in de vorm van een 'ja... mits'-advisering. Men zou kunnen veronderstellen dat zij dat doen vanuit een 'positieve grondhouding' ten opzichte van nieuwe technologieën, zeker als er ook voorwaarden worden gesteld ten aanzien van de besluitvorming. (En veel van dergelijke voorwaarden hebben in de Nederlandse verhoudingen inderdaad een sterk

---

40. Bijvoorbeeld Anton van Asch en Ruud Vreeman, Vakbeweging en nieuwe technologieën, *Te Elfder Ure* 33, 119-149; Ake Sandberg, *Technological change and codetermination in Sweden*, koncept, Stockholm 1984.

41. Van Asch en Vreeman (a.w., 129) konkluderen mij wat te snel, dat de eis van arbeidstijdverkorting en/of het pleidooi voor het arbeidsloos inkomen met deze benadering samenhangen. Ook lijkt hun stelling, dat deze strategie via de overheid of

onderhandelingen op makro- of mesoniveau verloopt, mij niet vanzelfsprekend. In Engeland gaat zij samen met het zwaartepunt op onderhandelingen en eventueel 'industrial action' op bedrijfsniveau. Vgl. Hugo Levie en Robin Williams, *User involvement and industrial democracy: Problems and strategies arising from the British situation*. Papier IFIP Conference on Systems Design for, with and by the Users, Italië, 20-24 september 1982.

procedureel karakter.<sup>42</sup>) Dat *hoeft* echter bepaald niet. In de eerste plaats kan achter dergelijke formuleringen het gevoel schuil gaan dat een meer fundamentele beïnvloeding wel wenselijk maar (eventueel voor het moment) onmogelijk is. Bij zo'n uitgangspunt komt men niet of moeilijk tot het ontwikkelen van ideeën en normen voor de eigen kwaliteit van de arbeid, wat weer vereist lijkt om tot meer fundamentele, inhoudelijke eisen te komen. In de tweede plaats zijn er scherpere vormen van een voorwaardenstellende strategie mogelijk, zoals met het hanteren van 'nee... tenzij'-formuleringen. Deze positie is in de praktijk vaak niet meer te onderscheiden van

3. *beïnvloeding door het stellen van sociale grenzen* aan de toepassing van nieuwe technologieën in het arbeidsproces, mede op basis van eigen normen en ideeën over het arbeidsproces. Met materiële eisen als vertrekpunt komt dan interne controle op het besluitvormingsproces bovenaan de agenda van OR'en en kadergroepen. Beïnvloeding van de besluitvorming van het management is ook nu aan de orde, maar deze is nu méér dan uitsluitend of voornamelijk procedureel geworden;

4. *ververping*: bepaalde technologieën of technologie-toepassingen worden verworpen en vakbondsmensen trachten de invoering daarvan tegen te houden.

Achter de hier gevolgde indeling liggen weer verschillende *strategische opties*, zeker vier, die overigens niet precies hoeven te sporen met bovenstaande indeling.<sup>43</sup>

Het lijkt mij nu van belang om niet zonder meer één strategie voor alle omstandigheden zaligmakend te verklaren, maar eens te bekijken of en hoe bepaalde posities die werkne(e)m(st)ers en vakbonden (kunnen) innemen, 'passen' op bepaalde posities op onze matrix. Zo ja, dan zijn die eerste posities wellicht te verfijnen, effectiever te maken vooral. Allereerst moet mij van het hart, dat positie 1 (acceptatie) in 't algemeen niet mijn voorkeur heeft. Toch kan ook die gerechtvaardigd zijn. Bijvoorbeeld indien een grote investering in een olieraffinaderij op komst is, 'teruggaan naar de bron' vereist is in de vorm van beïnvloeding van het ontwerpproces, maar dat laatste teveel van de betrokken vakbondskaders vraagt. Het eerder aangehaalde geval van de Italiaanse walsenlijerij liet ook zien dat de drempels om in zo'n geval tot 'interne controle' te komen immens zijn. Uit een oog-

---

42. Dan hoeft deze positie weinig te verschillen van de tweede bij Van Asch en Vreeman: "Deze positie benadrukt de noodzaak tot innovatie voor werkgevers en werknemers, en wil dat de werknemers erbij betrokken worden" (a.w., 131).

43. Uitgewerkt in: Jac Christis,

Maarten van Klaveren en Frank Pot, *Technology Agreements: possibilities and limitations*, contribution to the EGOS Colloquium 'Trade Unions in Europe, The Organizational Perspective', 11-13 okt. 1984, Amersfoort.

punt van de doelgerichte inzet van vakbonds-menskracht kan acceptatie zinnig worden. Daarbij zou het doorgaans niet moeten blijven. Er zou wellicht gewerkt moeten worden aan het ontwikkelen van een voorwaardenstellende strategie, die zich concentreert op bepaalde arbeidsorganisatorische verbeteringen (welke bijvoorbeeld méér autonomie en minder systeemgebondenheid toelaten). Zo valt er met nog veel meer voorbeelden te 'stoeien'. Ik zal dat nu niet doen en volstaan met erop te wijzen, dat meer naar links in de matrix de voorwaarden voor het innemen en uitwerken van de posities 3 en 4 beter worden.

Uiteindelijk blijft dit een 'spel' teneinde het denken over mogelijk vakbewegings- en ander progressief beleid te scherpen. Het kan nooit de politieke weging vervangen van wáár wèlk beleid nodig is — een democratisch proces dat essentieel is voor iedere progressieve organisatie. In een aantal gevallen zal 'acceptatie' dan onaanvaardbaar blijven, ook al vergt 'teruggaan naar de bron van de beslissingen' grote energie en inventiviteit van de betrokken organisaties. Te denken valt hier allereerst aan geïntegreerde toepassingen van data-kommunikatie- en computertechnologie, zoals personeels- en managementinformatiesystemen (*PIS'sen en MIS'sen*); regelrecht misbruik van gegevens is hierbij mogelijk, zeker bij koppelingen tussen ondernemingen.<sup>44</sup> Te denken valt ook aan plannen voor andere toepassingen die op het eerste gezicht wat minder schadelijk zijn maar vaak wel grote maatschappelijke consequenties kunnen krijgen: het *Nationaal Betalingscircuit* (NBC)<sup>45</sup> het projekt *Strategie en Automatisering Rotterdam* (SAR), een geautomatiseerd 'goederenbegeleidingssysteem' in de Rotterdamse haven. Dergelijke projekten hebben naar mijn mening op twee fronten drastische consequenties voor progressieve bewegingen, de vakbeweging voorop. De projekten worden om te beginnen *door en over verschillende sectoren heen* uitgevoerd. Ze maken oude sektor-indelingen in toenemende mate van onwaarde en scheppen nieuwe 'klusters' van economisch-technologisch samenhangende produktie- (en informatie-)complexen. Op die klusters zal progressief Nederland de organisatie van tegenmacht veel nadrukkelijker moeten richten. Mij lijkt allereerst in veel gevallen een grotere samenwerking tussen de

44. Zie voor een beeld hiervan, vnl. gebaseerd op Westduits materiaal: G. Evers en G.B. van Hees, *Er wordt op u gelet. Personeelsinformatiesystemen in bedrijven; maatschappelijke problemen rond nieuwe informatietechnologieën*, SISWO, Amsterdam 1983.

45. Projectgroep Maatschappelijke

Aspecten van de Informatica (MAI) van de Universiteit van Amsterdam, *De werkgelegenheidsconsequenties van het NBC*, Dienstenbond FNV, Woerden 1983, en idem, *Het Nationaal Betalingscircuit als testcase*, Dienstenbond FNV, Woerden 1983.

betrokken vakbonden (bestuurders en kaderleden) noodzakelijk, eventueel projectsgewijs opgezet. Zo zijn bij het SAR-project van de FNV-bonden ten minste de Vervoersbond, de AbvaKabo (via zijn bemoeienis met het Gemeentelijk Havenbedrijf), de Industriebond en de Dienstenbond partij.

In de tweede plaats houden dergelijke projecten vrijwel steeds *technische integratie op meso- en zelfs makroniveau* in, waarbij *politieke besluitvorming* een essentiële rol speelt – ook al lijkt die rol nogal eens ‘verscholen’ en komt ze, zoals bij het NBC, rijkelijk laat aan het licht.<sup>46</sup> Het lijkt me van de kant van de werkne(e)m(st)ers een juiste en zelfs onontkoombare inzet, pressie uit te oefenen op de overheid om (minimaal) hun belangen te beschermen. Eerste eis lijkt dan veelal te moeten zijn dat de overheid de besluitvorming en de gevolgen daarvan doorzichtig maakt of helpt maken. De werkne(e)m(st)ers hebben vrijwel steeds bij dergelijke projecten een enorme informatieachterstand: voor wat betreft de technische specificaties, het besluitvormingstraject, het beoordelen van de gevolgen voor werkgelegenheid, kwaliteit van de arbeid en persoonsbescherming, om nog maar te zwijgen over de mogelijkheden om technische en arbeidsorganisatorische alternatieven te ontwikkelen. Zo bezien zouden vakbeweging, progressieve partijen en andere bij de overheid een forse claim op tafel moeten leggen voor de financiering van veel meer kontra-expertise, waarbij inbegrepen de financiële ruimte voor het ontwikkelen van zulke alternatieven. Ook dit is, hoewel er officieel het etiket ‘wetenschapsbeleid’ op is geplakt, technologiebeleid, mijnheer Van der Doef!<sup>47</sup>

---

In de TPE-serie over nieuwe technologieën verscheen eerder:  
Geerten Schrama, *Bewerkingsmachines met numerieke besturing*.  
TPE 7/4  
Rob van Tulder, *De rush op de robotindustrie*. TPE 8/1

---

46. Het voorbereidende rapport van de al in 1975 ingestelde Stuurgroep Integratie Giroverkeer (waarin, o.l.v. de president van de Nederlandse Bank, topmensen van de PCGD en de grote handelsbanken zitting hadden) kwam in september 1980 onbedoeld in de openbaarheid.

47. Vergelijk J. van der Doef, *'Informatietechnologie', een economische benadering ten behoeve van de PvdA-fractie*, Den Haag 1983, met J. Christis, R. Vreeman en W. Buitelaar, *Naar een democratisch technologiebeleid, Socialisme en democratie* december 1983.