



Peter Dessens en Ad Goeting zijn manager bij respectievelijk ENKA Arnhem en Scania Meppel. Het interview met hen werd afgenomen door Jan W. Dirx en Jaap P. de Jong.

Technologie In De Praktijk GOED ONDERNEMEN IS OOK LINKS ONDERNEMEN

PPR-leden werken niet alleen in de MeMO-sektor, maar ook als managers bij multinationals. Wij praten met twee van hen. Peter Dessens werkt bij de ENKA te Arnhem en Ad Goeting werkt bij Scania Meppel. Zij vertellen over hun ervaringen als PPR-ers in hun bedrijven, over technologische vernieuwing en over 'arbeiderszelfbestuur'. Zowel Ad als Peter waren lid van de Provinciale Staten van Gelderland in de periode 1974-'78. Beiden zijn nu bestuurslid van de PPR-Studiestichting.

Wat voor soort werk doen jullie?

PETER: 'Afgelopen tien jaar ben ik 'controller' geweest van een produktgroep, een divisie. Zo'n divisie heeft een managementteam, waarvan er één de baas is. Dat kan zowel de controller als de verkoper zijn. Als controller was ik verantwoordelijk voor het financieel-ekonomische gedeelte. Dat houdt in, dat je voor een produkt verantwoordelijk bent voor alle stadia waarin dat produkt zich bevindt. Dat loopt van research tot het verkopen. Je bent bijvoorbeeld verantwoordelijk voor het research-programma, maar ook voor investeringen in nieuwe technologie. Nu ben ik sinds kort controller van een fabriek en hoofd Algemene Zaken. Daarmee heb ik zo'n 150 man onder me op een fabriek waar ongeveer 1200 mensen werken. In mijn afdeling zitten dan nog de logistiek (de magazijnen, vrachtauto's), een bedrijfsekonomische afdeling, een organisatie-afdeling en een huishoudelijke afdeling, die zorgt voor de kantines, automaten en de kerstpakketten, en nog een klein afdelinkje dat zorgt voor de post en de reproductie. Als controller, hoofd Algemene Zaken, ben ik als stafid mee verantwoordelijk voor wat er in het bedrijf aan technologische vernieuwing wordt uitgevoerd. In die zin kun je in een fabriek technologie niet ontlopen. Ik moet mee beoordelen of bepaalde technologische investeringen wel rendabel zijn.'

Gaat het dan zowel om technologische vernieuwingen in het produkt als in de produktie?

PETER: 'Ik heb alleen nog maar wat over de produktie te zeggen, de produktgroep bepaalt wat er met het produkt moet gebeuren. Die zegt aan welke eisen een produkt moet voldoen, dat het zo goedkoop mogelijk moet zijn en dat de kwaliteit zo goed mogelijk moet zijn. In de fabriek moet je dat dan maar klaarspelen. Dus heb je in de fabriek een veel beperktere scope dan in de produktgroep. Ik vind het zelf echter veel plezieriger om nu eens met mensen te kunnen omgaan. Dat lijkt me niet

exklusief voor een progressieve manager, ook een VVD-lid kan die behoefte hebben. Het zou alleen te gek zijn als ik, als lid van een progressieve partij, geen aandacht zou hebben voor de mensen. Ik heb echt belangstelling voor wat ze thuis doen, wat de hobby's zijn, hoe ze zich op het werk voelen. Ik vraag ze ook wel me te melden als ze problemen hebben. Maar dan merk je wel dat er een grote afstand is, zo'n bedrijf is heel hiërarchisch opgebouwd. Er zitten allerlei lagen tussen en je moet oppassen dat je de mensen tussen jou en de arbeiders op de werkvloer niet voor het hoofd stoot.'

AD: 'Ik ben plantmanager, in het Nederlands heet dat bedrijfsdirecteur, van de Scaniafabriek in Meppel en ik ben koördinator van de oppervlaktebehandeling (korrosiebestrijding) voor heel Scania-Nederland. Scania is op zichzelf weer een onderdeel van Saab-Scania. Bij Saab zitten de divisies voor personenauto's en vliegtuigen. Scania heeft de vrachtauto-divisies. Mijn hoofdtaak is het leiden van die fabriek. We maken de kabinen in Meppel, in Zwolle worden de chassis gemaakt. Onder iedere kabine hoort dan een bepaald chassis, die worden vrijwel op maat naar de behoefte van de klant gesneden. In Meppel werken 270 mensen, die ik eigenlijk allemaal wel van gezicht ken, maar echt kennen, dat is teveel gezegd. In het leiden van die fabriek moet ik in grote mate steunen op een team naast medewerkers, afdelingschefs, o.a. omdat ik vaak in het buitenland zit. Met de dagelijkse leiding van de fabriek kan ik me maar beperkt bemoeien.'

Hebben jullie binnen het bedrijf ooit problemen ondervonden omdat jullie (aktief) PPR-lid zijn?

AD: 'Nee, bij mijn huidige werkgever absoluut niet. Bij mijn vorige werkgever, in de tijd dat ik Statenlid was, heb ik wel problemen gekend, maar die werden uitsluitend veroorzaakt omdat ik intern in een konflikt stelling nam. Bepaalde kringen vonden het zelfs wel wat interessant. In mijn Statentijd had ik een dermate zelfstandige baan, dat je je tijden zelf kon indelen en de belasting daardoor voor anderen meeviel. Dat was wel een voordeel. Je merkt bijvoorbeeld bij leden van de ondernemingsraad, die aan de lijn staan, hoe lastig het door de leiding (lager- en middennivo) gevonden wordt, als mensen zich voor het vertegenwoordigend werk vrijmaken. Dat geldt trouwens ook voor de kollega's, maar dat is een ander onderwerp. Ik heb er geen last van gehad, hoogstens een beetje gêne, als je er weer een dag tussenuit ging.'

PETER: 'Ja, je probeert het voor de anderen zo kort mogelijk te houden. Ik ging bijvoorbeeld voor de statenvergadering altijd eerst nog naar de zaak toe. Ook om aan je kollega's niet de indruk te geven dat je lekker in je bed bleef liggen en dan pas om half tien naar de vergadering ging. Daar was natuurlijk geen sprake van, je had het zo druk. Je liet aan je kollega's merken, dat toch eigenlijk de zaak belangrijker voor je was.'

Geen problemen dus, maar hebben jullie van kollega's of bazen wel negatieve reacties gehad?

PETER: 'Nee, eigenlijk het tegendeel; maar dat moet ik wel nuanceren. Ik heb in de ondernemingsraad gezeten, net in de tijd van de bezetting van de ENKA-fabriek in Breda, toen het bedrijf daar met sluiting bedreigd werd. ENKA was destijds een van de eerste bedrijven dat in een enorme overcapaciteitssituatie kwam te verkeren en om die situatie te saneren met een structuurplan naar buiten kwam. Wij werden als COR (Centrale OndernemingsRaad) voor de eerste keer gekonfronteerd met zo'n groot plan. Ik werd voorzitter van de Technisch Economische Kommissie, die tot taak kreeg namens de COR een advies op te stellen over dat structuurplan. Daar ben ik een half jaar zeer intensief mee bezig geweest en dat ging hard. Wij hadden alle werknemers achter ons van hoog tot laag, de Raad van Bestuur stond eigenlijk tegen-

over de rest. Zeker voor die tijd, 1972, gingen wij behoorlijk fel tegen de Raad van Bestuur tekeer, wij waren verrekke lastig. Al waren er dan wel problemen met de vakbonden om op een lijn te komen. Die hadden toen nog wel een groot wantrouwen tegen welk hoger personeelslid dan ook. Hoewel ze wisten dat ik PPR-lid was, dachten ze dat ik van de verkeerde kant zou zijn. Als COR hebben wij ons tegen de plannen van de Raad van Bestuur verzet, met als resultaat dat ze niet doorgingen. Als lid van die ondernemingsraad, als oppositieleider binnen de onderneming, heb ik daarna nooit last gehad van dat feit. Het was eerder een beetje het tegenovergestelde. Men dacht van als hij dat kan, moet hij het ook kunnen wanneer hij weer aan onze kant staat. Er werd steeds ontzettend sportief op gereageerd. Toch geloof ik wel dat men je altijd een beetje met een scheef oog aan blijft kijken om je PPR-lidmaatschap en steeds denkt "wat zal ie er nu weer van vinden". Want alles bij elkaar is zo'n leiding toch een behoorlijk rechts klubje. En dan rechts in de zin dat men weinig oog heeft voor nuances. De vakbond is bijvoorbeeld altijd stom. Met dat soort a priori-meningen heb ik veel moeite. Daar ga ik dan tegen in en dan merk je dat ze denken: "ach god, da's waar, hij hoort eigenlijk niet bij ons". Waar je het als PPR-lid het moeilijkst mee hebt is het informele contact. Op allerlei zaken heb je een andere visie. Vanmiddag aan tafel werd plagend gevraagd of er nog iemand naar de demonstratie in Den Haag was geweest. "Ja, mijn vrouw is geweest." Dat is dan de enige. Gevolg is dat de anderen zich wat onthouden van al te radikale uitspraken over de stupiditeit van de demonstranten. Maar je voelt wel dat ze er niet zo lekker gezellig vrijuit over kunnen praten als wanneer je er niet bij gezeten had.'

Arbeiderszelfbestuur

Dat is één kant van het verhaal: de akseptatie door het bedrijf en de kollega's. De andere kant is dan: heb je zelf problemen met je PPR-lidmaatschap, botst dat binnen je zelf of heb je zelfs problemen met de PPR omdat je in het bedrijfsleven werkt?

PETER: 'Dat valt eigenlijk mee. Maar ik werk bij een groot bedrijf, dat behoorlijk op zijn vingers gekeken wordt, dat zekere structuren en fatsoensnormen in stand houdt. Dat moet je wel als groot bedrijf. In kleinere bedrijven kun je "vrijer" ondernemen. De beslissingsstructuren zijn langer, er zijn meer regels waar je je aan te houden hebt. Dat maakt dat zo'n bedrijf wat socialer ingesteld is dan de gemiddelde onderneming. Dat heeft er eigenlijk toe geleid dat ik in de praktijk niet vaak in gewetensnood gekomen ben. Wel bij dat sluitingsbesluit in 1972, maar toen was er de ruimte om daar uitdrukking aan te geven. Ik heb er door dit interview weer eens over nagedacht. Neem mijn baas, fabrieksdirekteur, als voorbeeld. Zelfs als-ie CDA stemt is hij toch een rasechte VVD-er. Maar als je nou zegt, als ik op zijn plaats zat — en omdat je er vlak onder zit, denk je daar wel eens over — zou ik het dan heel anders doen. Dan denk ik van niet. Ik zou me wel anders uitdrukken en de zaak misschien iets anders benaderen, maar mijn maatregelen zouden waarschijnlijk niet veel anders uitpakken. Ik vind zelf nog wel eens dat hij geweldig voorzichtig omgaat met een ondernemingsraad, terwijl ik dan geneigd ben om te zeggen dat ze wel heel erg zitten te zeuren. Ik vergelijk het een beetje met humanisme en christendom, men beroept zich op andere gronden, maar in het handelen zie je geen wezenlijk onderscheid. Je kunt misschien zelfs wel zeggen dat goed ondernemen ook links ondernemen is, althans waar het gaat om de sociale aspecten.'

AD: 'Mag ik even inhaken. Ik ervaar dat de bedrijfsleiding extra zorgvuldig, misschien zelfs wel bangelijk naar het vertegenwoordigend overleg gaat. Misschien maakt dat juist het verschil wel uit. Ik zie een ondernemingsraad niet als een tegenstander. Het

is bijna net als in een gezinsverband — je hebt wel eens hooglopende ruzie, meningsverschillen, niemand neemt een blad voor de mond en toch zit je 's avonds weer aan één tafel. Zo is het ook als je een beetje verwant voelt met de OR. Dan maakt het niet uit of je het er niet mee eens bent. Dat kun je dan hard en goed zeggen. Een ander aspekt is, waar ik zelf in verkeer met mijn eigen kleine ondernemingsraad, waar ik bestuurder in ben, dat het ook daar moeilijk is om onderlinge openhartigheid te bereiken. Oorzaak daarvoor is dat een belangrijk deel van de OR-leden het eigenlijk niet begrijpt, dat je hen begrijpt. Die mensen snappen niet dat je dingen recht voor hun raap zegt, die denken dan dat er iets achter moet zitten.'

Heb je wel eens moeite met de PPR? Bijvoorbeeld: programma-uitspraken over structuur van de ekonomie, waarin zowel een vorm van arbeiderszelfbestuur als een nogal planmatig denken vanuit de centrale overheid zit, zeker voor het industriebeleid.

AD: 'De enige reden dat ik er nog niet van wakker lig, is omdat ik denk dat het nogal ver van mijn bed staat gezien de politieke verhoudingen. Maar ik vind het zeker niet de sterkste paragrafen in ons programma. Praat je over arbeiderszelfbestuur, dan vind ik dat buitengewoon pretentius, omdat dat een weg is die alleen tot sukses kan leiden wanneer het in ontspanning gaat, in evenwicht met zichzelf, omdat je anders onmiddellijk een nieuw soort leiders en een nieuw soort onderhorigen schept. Met als extra akelige komponent dat naar buiten de illusie wordt gewekt dat iedereen gelijk is.'

PETER: 'Ja, ik zou het zelf niet schrijven, dat geef ik wel toe. Ik heb er wel eens een experiment mee gedaan, toen ik in de ondernemingsraad zat. Dan ben je redelijk autonoom in het opzetten van bepaalde dingen. Wat me bezighield, toen bij het beoordelen van dat structuurplan, was dat zo'n COR, toch samengesteld uit "eenvoudige" mensen, zonder gelegenheid tot scholing, tot een grote hoogte kon komen. Ik probeer dat niet te neerbuigend te zeggen. Die OR-leden hadden zich dingen eigen gemaakt, konden over zulke zaken een standpunt bepalen en een oordeel vellen. Op het moment dat dan de discussie over zo'n structuurplan voorbij is, dan loopt de ballon een beetje leeg. Zo'n gevoel van wat nu? Daar hebben we ons in die Centrale Economische Kommissie op beraden. Toen hebben we het plan opgevat en uitgevoerd om in alle Nederlandse ENKA-bedrijven te inventariseren wat bezwarende werkomstandigheden waren. Dat ontmoette geen tegenstand. Dus inventarisatie gemaakt, rapport uitgebracht. De periode van de ondernemingsraad liep echter af en daarna is het nooit meer opgepakt. Wat ik er mee wil zeggen is dat het een zaak was die zich dicht bij de mensen op de werkplek afspeelde, en dat je mocht verwachten dat ze het zouden oppakken. Maar dat gebeurde niet, men liet het heel snel weer vallen. Toevallig bleek laatst, toen ik weer op de fabriek kwam, dat de COR het rapport had teruggevonden en dat ze van plan waren er nu toch iets mee te gaan doen. Dat is dan wel tien jaar na dato. Ondertussen is er een hinderwet en is de arbeidsinspectie veel aktiever geworden, er worden door de overheid veel meer normen gesteld. Er valt veel minder nog zelf te doen. Bovendien is het iedereen ondertussen wel duidelijk dat bezwarende werkomstandigheden hoger verzuim tot gevolg hebben. Daarmee wordt het sociale element gerationaliseerd tot een bedrijfseconomisch: het ziektepercentage als kostenfaktor moet dan naar beneden. Daar heb ik op zichzelf geen problemen mee. Alleen: je kunt het probleem niet meer vanuit sociale overwegingen benaderen, omdat men het volstrekt eens is over onwenselijkheid van bezwarende werkomstandigheden. Ook hier zie je weer dat je vanuit verschillende overwegingen toch op hetzelfde beleid uitkomt.'

Interessant is dan waarom er niets met dat rapport gebeurde.

PETER: 'Dat kan twee redenen hebben. Een overweging kan zijn dat het verloren energie zou zijn; de andere kan zijn dat men het inzicht mist om met het rapport aan het werk te gaan. Ik zat natuurlijk in een positie dat ik wist hoe je een investeringsplan moest bekijken, dan wist je beter waarover je sprak als je zei dat 2% van alle investeringen besteed moest worden aan het verbeteren van knelpunten in de werkomstandigheden. Van alle bedrijfsdirekties kregen we toen volledige medewerking. Dat geef ik dus als een antwoord op de vraag naar arbeiderszelfbestuur. Ik denk dat de meeste mensen nog niet eens geïnteresseerd zijn om mee te praten over de eigen werkplek, laat staan over de milieu-effecten van wat ze produceren.'

AD: 'Ik vind dat je nog eufemistisch bent. Is er iets dat niet voldaan heeft aan de verwachtingen van degenen die zich er hard voor maakten in de jaren zeventig, dan is het wel het werkoverleg. Dat sloeg toen aan. De oorspronkelijke weerstand van de bedrijven veranderde in akseptatie op grote schaal. Al dan niet met nevenbedoelingen uit efficiency-oogpunt. Nu zie je dat het werkoverleg, misschien niet overal, in veel gevallen in het bedrijfsleven een kwijnend bestaan leidt. Het blijkt dat het moeilijk is om zo'n uur te vullen, dat het moeilijk is om participatie vanuit de werkplek te krijgen.'

JAAP: 'Onze stelling is dat er in het bedrijf een voortdurende strijd aan de gang is tussen het management en de arbeiders over de kennis van hun werk. Waarbij het management probeert meer greep te krijgen op de kennis van arbeiders, die aan hen te onttrekken en effectief te maken voor het bedrijf. Aan de andere kant is er eigenlijk tot nu toe alleen maar een soort van verzetshouding, ook omdat vakbonden binnen de bedrijven nauwelijks aanwezig zijn. Men heeft geen organisatievormen om iets effectiefs met die kennis te kunnen doen. Dan krijg je verschijnselen als informele organisatie, mensen die in produktiegroepen informele produktienormen hanteren. Dat is een voortdurende strijd en een van de redenen dat het werkoverleg niet zo'n succes is geworden. Omdat mensen daarmee een stuk van hun persoonlijke vrijheid, hun autonomie om het werk naar eigen inzicht in te richten, publiek moeten maken en controleerbaar moeten maken.'

AD: 'Dat begrijp ik niet helemaal, want zonder werkoverleg had je een werkbaas, die zei wat je moest doen en verder moest je je bek dichthouden. Nu is het, althans in principe, mogelijk om in een geordende groep kritiek te uiten, nieuwe voorstellen te doen, waarbij de werkbaas in een positie zit waarin hij zich moet verdedigen, tenminste moet argumenteren. Dus psychologisch onder druk komt te staan om rekening te houden met verlangens van arbeiders, als hij dat al niet uit zichzelf zou doen. Dat wordt juist te weinig opgepakt. Daarom begrijp ik jouw opmerking niet.'

PETER: 'Nou, ik voel het wel een beetje aan. Iemand heeft een bepaalde manier van werken, die hij plezierig vindt. In zo'n werkoverleg moet hij dat uitleggen, en daar kan hij helemaal geen trek in hebben. Misschien zegt iemand wel dat hij het verkeerd doet. Daarmee zou hij uit zijn routine gehaald kunnen worden. Dat vinden zeker oudere mensen niet prettig. In zo'n werkoverleg zou hij met de billen bloot moeten en opmerkingen kunnen krijgen. En dan doet het er nog geeneens zoveel toe of dat van de werkbaas of van kollega's komt. Ik ken zo'n situatie niet, maar ik kan het me wel voorstellen.'

AD: 'Ik denk dat het bijzonder weinig voorkomt in het traditionele werkoverleg, dat werknemers door kollega's op de vingers worden getikt. De groepsloyaliteit is daarvoor te groot.'

Robot

Wat hebben jullie nou, zeg de laatste tien jaar, aan technologische vernieuwing het bedrijf zien binnenkomen?

AD: 'De eerste robot. Die doet wat je vroeger wel bitakken noemde. Die zwarte smurrie tegen de onderkant van een auto spuiten. Vroeger deed een vent dat met een verfspuit, dat was een vreselijk vies karwei. Zo is dat natuurlijk verkocht, het spaart uiteindelijk echter wel een hoop geld uit. Dat is het punt waarmee ik met die technologische vernieuwingen in aanraking kom.'

Hoe moeten we ons die robot voorstellen, een armpje met een spuit eraan?

AD: 'Ja. In eenvoudige vorm zijn ze voorgeprogrammeerd, de modernere uitvoeringen programmeren zichzelf naar een menselijk voorbeeld. Je ziet die robot nu ook even in zijn programma haperen als de man van arm moest verwisselen of moest ademen. Dan wacht die robot ook even. De kunst is nou om zo snel en doordacht mogelijk dat ding te laten verven door het menselijk voorbeeld, omdat daarmee de tijd is vastgelegd die de robot er in zijn eentje over doet.'

Dus hij leert van mensen, begrijpen we dat nou goed?

AD: 'Ja, hij doet handelingen van mensen na, niets meer. Hij kopieert exakt, je moet dus een hele goeie spuiters hebben, want gebruik je een slechte dan gaat die robot ook slecht spuiten. Het was gewoon een kwestie van uitrekenen wat goedkoper was, een paar mensen laten rondlopen of een robot installeren. Ook telt dan de kwaliteit van het spuiten en soms, zoals hier, de werkomstandigheden.'

PETER: 'Wat je ziet, is dat je met technologische vernieuwing, automatisering meer specifiek, een betere kwaliteit produkt bereikt. Zowel konstanter, als dat je de procesvariabelen beter in de hand hebt. Mooi voorbeeld is het rayon voor bandengaren. Dat gaat in de wang van een autoband. Je hebt een radiaal band, daar zit een ijzeren hoepel in de gordel, in het karkas zit dan rayongaren. Dat is een vrij oud produkt, bestaat al een jaar of 30, 40. Vroeger zat het in alle banden. Inmiddels zijn bijna alle rayonfabrieken gesloten, behalve bij ENKA. Dat hebben we alleen kunnen volhouden omdat we steeds vooruit gelopen hebben. Zonder voortdurende modernisering was die fabriek er niet meer geweest. Een ander aspekt is het volgende. Dat rayon wordt van hout gemaakt, van cellulose. Dat moet een aantal passages doorlopen, waarbij het, op zijn zachtst gezegd, nogal vies is. Naarmate je daarbij minder mensen hebt rondlopen is het gemakkelijker om het voor die mensen een beetje aangenaam te maken. Bovendien komen we nog uit een periode, en dat werkt heel lang door, dat je geen mensen kon krijgen. Bij de laatste automatisering zijn we van 100 man teruggebracht tot een stuk of 30, maar we moeten daarvan wel vaststellen dat de kwaliteit van het produkt beter is geworden. Er komt nu niemand meer aan, je kunt het proces veel beter in de hand houden. Vroeger viel er wel eens wat om, of iemand wachtte wel eens te lang. Dat heb je nu niet meer.'

Dus heb je drie effecten. Er zijn minder mensen aan het werk, maar de mensen die er werken, doen dat onder betere omstandigheden en je hebt een beter produkt.

PETER: 'Ja, die mensen zitten nu in de controlekamer, waarbij de deur geluiddicht is en die zitten er eigenlijk vooral te wachten tot de zaak misgaat.'

Tot er een lampje gaat branden.

PETER: 'Ja, dan gaan ze de fabriek in en gaan ze even aan het werk. Daar zitten ze voor, net als een soort chauffeur, die een groot deel van zijn tijd zit te wachten en als ie dan eenmaal op dat gaspedaal zit, zal ie even laten merken dat ie rijden kan.'

Nou, dat hebben die mensen ook een beetje. Ze zitten ondertussen in een hogere loongroep, omdat ze meer kunnen. Wat dat betreft sluit het een beetje aan bij de toegenomen scholing van mensen.'

AD: 'Dat kan ik maar ten dele onderschrijven. Nou denk ik dat jullie een technologisch meer complex bedrijf zijn, dan het maken van auto's. Maar er zijn ook tegenstelde effecten. Je stelt dat het werk prettiger is geworden. Maar dat zit heel ingewikkeld in elkaar. Wij hebben een systeem met vuilwerktoeslag, een sociale verworvenheid. Er wordt gevochten om de vieze baantjes. Bijvoorbeeld met de introductie van een ander automatiseringsproject, waarbij uiterst vies werk wegviel. Dan moet je die toeslag op een gegeven moment terugdraaien, nog niet eens zozeer vanwege het geld, maar omdat het de verhoudingen in het bedrijf verstoort. Financieel snap ik dat allemaal heel goed, maar eigenlijk zou zo'n man je dankbaar moeten zijn omdat je een dure machine hebt geïnstalleerd die hem het werken aangenaam maakt. Dus eigenlijk vindt die man dat aangenaamere werk niet aangenaam.'

JAAP: 'Dat soort zaken geldt ook voor procesbewakers. Bijvoorbeeld, op de raffinaderijen in Pernis zitten mensen in hun eentje, de hele nacht met de verantwoordelijkheid voor een hele plant. Die komen onder ontzettende spanning te staan: stel je voor dat ik in slaap val, als dat ding in de fik raakt, zit ik hier in mijn eentje, hoe kom ik weg.'

AD: 'Ja, natuurlijk. En het feit, dat wat mooi lijkt, met name door de ambachtelijk ingestelde mensen toch als niet prettig wordt ervaren. Het werk van je eigen handen wordt steeds minder, er is steeds minder om persoonlijk trots op te zijn. Je hoort vragen als: Waarom ben ik eigenlijk nog plaatwerker? Of machinebankwerker? Dat zijn toch mini-tragedietjes, waartegen men zich dan wel weer wapent. Het zit dus heel gekompliceerd in elkaar.'

PETER: 'En verandert dat nou jouw standpunt over automatisering?'

AD: 'Nee, ik geloof dat zolang je een vrije economie hebt, het een kwestie van overleven is om te automatiseren.'

PETER: 'Wij exporteren bijvoorbeeld 90% van de produktie. Dan zit je op een wereldmarkt, dat dwingt je concurrerend aan te bieden. Daarom zou je in je industriebeleid, wil je de werkgelegenheidsaspecten bekijken, een onderscheid moeten maken tussen bedrijven die concurreren op de wereldmarkt en bedrijven die op de thuismarkt opereren. Denk bijvoorbeeld aan de bouw, daar is geen buitenlandse concurrentie, daar kunnen we als land de zaak redelijk autonoom inkleden. Voor exportbedrijven zul je de faciliteiten moeten verschaffen zodat zij met hun neus vooraan kunnen staan.'

Is jullie eigen werk nou veranderd?

AD: 'Ja, maar nog meer het werk van het middenkader. De belasting op chefs en voorlieden om mee te doen in werkoverleg enz.; dan moeten ze sociaal leider zijn, ze mogen niet meer gewoon bevelen geven, maar moeten opvoedend te werk gaan, hun medewerkers opvangen. Die zitten werkelijk in de sandwich en dat vind ik een enorm probleem. Daar zie je wel dat met name ouderen het soms heel moeilijk hebben om zich aan te passen.'

PETER: 'Die zijn vaak opgegroeid in die hiërarchische structuren en die moeten dan plotseling zich allerlei zaken laten aanleunen.'

Maar is het dan een gevolg van technologie dat die hiërarchische structuur verdwijnt, of is het een gevolg van de sociale politiek?

AD: 'Van de sociale politiek.'

PETER: 'In die zin, dat wanneer je technologisch vernieuwt, je hoger geschoolde medewerkers krijgt, die zich weer wat minder gemakkelijk dingen laten aanleunen

dan minder opgeleide mensen. En het trieste van de huidige werkloosheid is dat een heleboel processen gewoon gestopt kunnen worden, omdat de arbeidsmarkt ruim is. Je kunt allerlei zaken gemakkelijk de kop indrukken.'

Polarisatie

JAAP: 'Een van de stellingen bij automatisering is dat er door de automatisering zogenaamde funktiepolarisatie optreedt, dat er een steeds grotere scheiding ontstaat, het middenkader, middennivowerk vervalt. Er blijft aan de ene kant heel eenvoudig stompzinnig werk over, aan de andere kant heel hoogwaardig boeiend werk. Herkennen jullie dat beeld?'

AD: 'Bij ons speelt dat nog niet sterk. Bij het assemblagewerk worden de machines wel steeds mooier, preciezer, lawaailozer, er wordt vrijwel automatisch een ruit ingezet en zo. Maar je hebt er nauwelijks extra scholing voor nodig. Dus ik herken het niet. De enige uitzondering is de technische dienst, de onderhoudsdienst. Daar worden steeds meer technische eisen gesteld aan de monteurs, die zich moeten waarmaken met het volgen van alweer nieuwe cursussen. Het productiepersoneel heeft de laatste tien jaar alleen maar "mooier" werk gekregen. Met de kanttekeningen van daarstraks dat wat "mooi" lijkt, nog niet "mooi" hoeft te zijn.'

Er is nog een andere tak van automatisering, waarbij niet direkt op de productie wordt ingegrepen, maar de informatiestromen worden geautomatiseerd.

AD: 'Op dit moment gaat het inderdaad vooral om de informatiestromen, waardoor je bijvoorbeeld al dagen van tevoren kunt zien aankomen dat een bepaald onderdeel zal gaan ontbreken, waardoor je de assemblage niet kunt voortzetten. Ik kan echter nog steeds op een eenvoudig velletje papier iedere dag volgen wat er aan productie gemaakt is. We gebruiken de computer wel bij de kwaliteitsbewaking. Elke kwaliteitsafwijking heeft een eigen kode, die de computer ingaat en dat wordt dan een *fingerprint* die de truck de rest van zijn leven blijft vergezellen. Mocht er ooit van een klant een klacht komen dan kun je onmiddellijk zien, via de kaart met het chassisnummer of er ooit een reparatie heeft plaatsgevonden, of dat er iets bijzonders aan de hand is geweest bij de productie.'

JAAP: 'Aan automatiseringsprojecten zitten twee aspecten. Het zijn informatiesystemen, die het een bedrijf mogelijk maken beslissingen op een lager nivo te leggen, omdat lagere nivo's meer informatie kunnen verkrijgen. Het geeft de mogelijkheid van decentralisatie, dat is dan positief. Maar meteen geeft het een mogelijkheid tot grotere controle over wat het lager kader doet.'

AD: 'Ja, dat is zo. Helemaal juist. Maar het is niet anders dan bij de invoering van een prikklok waarmee je arbeidstijden registreert. Het is een beperking voor iedere werknemer, want hij is controleerbaar aanwezig of niet. Maar je kunt het ook zien als een hulp. Het wordt bijvoorbeeld gemakkelijker variabele werktijden in te voeren, wat anders niet mogelijk zou zijn.'

PETER: 'Wat in een fabriek heel veel gebeurt, is dat mensen naar elkaar kijken, arbeidstijden en beloningen en alles onderling vergelijken.'

JAAP: 'Dan geeft automatisering een soort objectieve norm.'

AD: 'Ja, dat is dan toch weer een plus. Dan kun je laten zien dat uiteindelijk iedereen evenveel uren maakt.'

JAAP: 'Maar dat betekent dan dat je bovenop verschillen in arbeidsomstandigheden en werkwijzen een soort zogenaamde objectieve norm legt, terwijl het vroeger een strijdpunt kon zijn tussen arbeiders en management.'

AD 'Ja, en ook hier geldt weer dat de een het als prettig, de ander het als onprettig ervaart.'

PETER: 'Maar slot van het liedje is wel dat er efficiënter gewerkt wordt en dat er dus minder mensen hetzelfde werk doen.'

AD: 'Als mensen meer kunnen werken naar hun eigen omstandigheden aangepast en daardoor meer arbeidsplezier hebben, dan denk ik inderdaad dat er efficiënter wordt gewerkt.'

PETER: 'Maar los daarvan, hoe dat uitpakt. Als jij de zaak beter in de greep hebt dan werken de mensen efficiënter. En heb je minder mensen nodig voor hetzelfde werk. Dan kom ik toch in problemen. Mijn ratio is dan dat je op die manier meer winst kunt maken, en dat is een voorwaarde voor nieuwe investeringen waarmee nieuw ontwikkelde produkten in productie gebracht kunnen worden. En dat schept nieuwe werkgelegenheid.'

AD 'Die logika is er niet noodzakelijk.'

JAN: 'Nee, dat is de winst=werk-theorie.'

PETER: 'Maar wat kan er anders met winst gebeuren. Ze kan uitgekeerd worden, op dit moment zijn de winstuitkeringen nog niet hoger dan de rente die je zou krijgen wanneer je je geld op de bank zette.'

JAN: 'Je kunt er, simpel gesteld, ook robots voor kopen.'

AD/PETER: 'Ja.'

PETER: 'Maar een robot koop je gemakkelijker omdat de investering in een robot minder risikel is dan de investering in een nieuw produkt. Het risico voor een nieuw produkt kun je alleen maar nemen als je een zekere ondergrond hebt om bij mislukking te kunnen terugvallen. Wij hebben bijvoorbeeld een grote investering in Delfzijl en Emmen, die kon AKZO niet meer alleen nemen. Daar was hulp van de overheid voor nodig. Dus een onderneming die jarenlang gedraaid heeft op magere winsten kan zelfstandig geen risikolvolle investeringen meer doen.'

JAAP: 'Jouw verhaal is dus dat als er meer winst gemaakt wordt, dat op zijn minst de kans groter maakt dat er in nieuwe produkten wordt geïnvesteerd.'

PETER: 'Zonder die winst zou dat in ieder geval niet gebeuren.'

Jan W. Dirx
Jaap P. de Jong