

Periodieke sociale veranderingen in een agrarische industrie

K. Scheffers, soc. drs.

De beetwortelsuikerindustrie maakt — sedert de oprichting van de eerste fabriek in 1858, dus honderd jaar geleden — een niet te verwaarlozen deel uit van het gehele agrarisch-industriële apparaat in Nederland.¹⁾

Eén van haar meest essentiële kenmerken is haar seizoenbedrijvigheid. Ieder najaar (september-januari) worden gedurende een zogenaamde campagne de suikerbieten via een ingewikkeld fabricageprocédé tot ruw- en/of witsuiker verwerkt.

Het laat zich nu licht denken, dat dit periodiek werken in het bijzonder veranderingen in het sociale veld te zien zal geven. Deze veranderingen zijn zo ingrijpend, dat zij duidelijk merkbaar zijn gedurende het structureringsproces, dat zich in de eerste één à twee weken van de campagne — de aanlooptijd — aan het voltrekken is. In het onderstaande zullen een drietal essentiële veranderingen, die zich periodiek in de sociale structuur voordoen, worden aangegeven, alsmede enkele hunner effecten.²⁾

I. Naar een andere arbeidsverdeling.

Een suikerfabriek in Nederland is slechts twee à drie, hoogstens vier maanden per jaar vol-continu in bedrijf, terwijl zij de rest van het jaar — tenzij rietsuiker wordt geraffineerd — stil ligt. Het ligt nu voor de hand, dat er tussen de revisieperiode en de campagneperiode een kenmerkend verschil vanuit het gezichtspunt van de arbeidsverdeling valt te constateren.

1. het aantal taken neemt toe.

Gedurende de campagne wordt het aantal werkers verveelvoudigd, d.w.z. de harde kern van personeelsleden wordt tijdelijk met enige malen haar eigen aantal uitgebreid. Deze vasten omvatten leiding-

¹⁾ Hallema, A: Van biet tot suiker, Baarn, 1948, blz. 43.

Reeds in de Napoleontische tijd zijn een aantal suikerfabrieken in Nederland opgericht, doch na de opheffing van het Continentaal Stelsel zijn deze bedrijven alle weer geleidelijk verdwenen, daar de concurrentie van de rietsuiker te scherp was.

²⁾ De hier te schetsen veranderingen zijn voornamelijk gebaseerd op gegevens, die afkomstig zijn van waarnemingen en gesprekken, die tijdens het geheel of gedeeltelijk meemaken — en beleven — van een vijftal campagnes als chemicus in vier Nederlandse en een Franse suikerfabriek zijn verkregen.

gevende personen, vakmensen en specialisten, die ten dele het potentiële kader vormen, dat gedurende de campagnetijd in actie komt, om na afloop ervan zich als het ware weer op zijn uitgangsstellingen terug te trekken. De kwaliteit van deze vaste kern — zowel wat vakbekwaamheid als aard der onderlinge verstandhouding betreft — is van niet te onderschatten betekenis voor het functioneren van het bedrijf gedurende de periode, dat de suikerkroten worden verwerkt. Het arbeidsreservoir waaruit iedere campagne weer geput moet worden, laat zich — afgezien van de vaste kern — onderscheiden in drie categorieën:

ten eerste: de vast-lossen, d.w.z. degenen die iedere campagne weer trouw terugkomen en van tevoren reeds weten welke werkzaamheden zij zullen verrichten, terwijl omgekeerd de fabriek weet, wat van hen kan worden verwacht. Deze categorie ziet veelal de campagne als een aanvullende vorm van werkgelegenheid, waar vast op kan worden gerekend. Onder hen treft men onder meer aan: landarbeiders, kleine boeren en tuinders, grondwerkers, bouwvakarbeiders, kleine zelfstandige ambachtslieden, kleine winkeliers en losse werklieden. Ook kunnen enkele fabrieken boven de grote rivieren ieder jaar weer op een groep Brabanders rekenen, die gedurende de campagne veelal op het fabrieksterrein verblijven (seizoen- of campagnependel).

ten tweede: de los-vasten, d.w.z. de categorie, die zich niet iedere campagne aanmeldt of gehoor geeft aan de oproep van de fabriek, doch niettemin vrij geregeld terugkomt; het bedrijf kan er echter niet op rekenen.

ten derde: de lossen, d.w.z. degenen, die slechts gedurende een enkele campagne, of een deel ervan, op de fabriek werkzaam zijn; voor hen is deze werkgelegenheid een tijdelijk en toevallig toevluchtsoord. Voor een aantal onder hen (b.v. bloemen- en ijsventers) is deze campagne een middel om gedurende de rest van de winter van de werkloosheidsverzekering te kunnen profiteren.

Overigens zal de geografische en daarmee ook vaak de sociale ligging van een suikerfabriek, alsmede de structuur van de arbeidsmarkt van invloed zijn op de sociale herkomst van deze laatste drie categorieën arbeidskrachten. Zo zal een suikerfabriek in een agrarisch dorp een andere samenstelling van de lokale arbeidsmarkt aantreffen dan een fabriek in een geïndustrialiseerde of zich industrialiserende plattelandskern. Weer anders zal dit zijn voor een suikerfabriek onder de rook van één of meerdere grote steden met een gedifferentieerde industrie.

2. de verscheidenheid van de taken neemt toe.

Het tijdelijk 'vermeervoudigen' van de personeelsbezetting gedurende de campagne betekent niet alleen een uitbreiding van het aantal te vervullen taken, doch houdt tevens in, dat de verscheidenheid ervan toeneemt. Zo kunnen wij waarnemen, dat:

ten eerste, gedurende de campagne legio taken vervuld moeten worden, die vóór die tijd alleen op het campagne-organisatieschema bestaan (b.v. het bedieningspersoneel van de diffusiebatterijen, de carbonatatie, de verdamping, het kookstation, de centrifuges);

ten tweede, taken waar in de revisieperiode een grote vraag naar is, gedurende de campagne niet of nauwelijks aan bod komen (b.v. kleppenschuurder, schilder, timmerman);

ten derde, een aantal werkzaamheden gedurende het gehele kalenderjaar actueel blijven (b.v. smid, bankwerker, monteur, elektriciën) ook al valt er een verschil in omvang, aard en tempo van het werk te constateren; zo zal gedurende de campagne de technische dienst — veelal nog werkplaats of smederij genoemd — een overwegend reparatieve functie hebben, terwijl daarbuiten het accent ligt op het revideren.

3. het omschakelingsproces.

Het omschakelen van de ene vorm van arbeidsverdeling op een andere binnen een etmaal en in deze omvang, doet de vraag rijzen, hoe dit structureringsproces ieder jaar weer tot stand wordt gebracht onder vermindering van uitgesproken disfunctionele effecten, die althans een zekere tolerantiegrens te boven gaan.

Deze vraag krijgt meer reliëf, indien men constateert, dat in niet aan seizoenen gebonden industriële bedrijven veranderingen van geringere omvang en intensiteit reeds allerlei sociale verschijnselen kunnen doen oproepen, die aandacht en zorg opeisen. Het ontstaan van personeels- en sociale diensten — vooral sedert 1945 — is hiervoor een indicatie, evenals de toenemende behoefte om gedurende kortere of langere tijd van niet aan het bedrijf verbonden adviseurs van verschillende specialiteit gebruik te maken.

Inderdaad kan men in de aanloopperiode van de campagne verschijnselen waarnemen, die gevolg zijn van de restructurering. Om enkele te vermelden: een tijdelijke verhoging van het individuele en sociale spanningsniveau met alle positieve en negatieve effecten van dien (een positief effect: extra inspanning om het produktieproces zo snel mogelijk over zijn aanloopziekten heen te helpen; een negatief effect: ontlading van de spanning in het tussenmenselijk verkeer); voor de los-vasten — en in ieder geval voor de lossen — is de werksituatie ongestructureerd (wie is mijn chef en hoe is hij; hoe denkt hij over

mij; wat wordt van mij verwacht en heb ik mij dit ook zo voorgesteld; wie en hoe zijn mijn collega's; hoe vind ik de weg in de fabriek); de communicatie is gebrekkig (weinig informatie; van wie behoor ik mijn orders te krijgen en tot wie behoor ik mij te wenden; wat betekenen deze typische vaktermen; hoe moeten de controleboeken en produktiestaten ingevuld worden); een overwegen van het improviseren boven het plannen; een soms relatief hoog verloop (o.a. invoegingsmoeilijkheden); misverstanden over taakhoud en de bij deze taak behorende bevoegdheden en verantwoordelijkheden; aanvankelijk een ongeregeld en soms onvoldoend werken van het toezicht houden op de uitvoering; of hier en daar een te veel ingrijpen van functionarissen van verschillende hiërarchische niveaus in eenzelfde situatie.

Deze en andere aanloopverschijnselen worden binnen enkele dagen of weken tot „normale” proporties gereduceerd. Nu valt het op, dat in de aanlooperperiode het incasseringsvermogen relatief hoger is dan daarna, wanneer een evenwichtssituatie is bereikt. Het onafgebroken streven om tot „normale” produktieverhoudingen te komen, gold aanvankelijk als een excuus voor allerlei onregelmatigheden; deze worden nu — aangezien zich met de evenwichtsinstelling een normverschuiving heeft voltrokken — zwaarder aangerekend.

Ondanks het feit nu, dat de invasie van nieuwkomers en het daarmee gepaard gaande proces van sociale restructurering de geschetste en andere effecten in meer of mindere mate en frequentie ten gevolge kunnen hebben — en uiteraard per campagne en per bedrijf kunnen variëren — nemen zij toch niet een dusdanige omvang en vorm aan, dat van het voorkomen van uitgesproken disfunctionele effecten sprake is. Integendeel: het is eer opvallend, dat deze bedrijven na een aanlooperperiode van één of twee weken er doorgaans in slagen „in de rails te gaan lopen”. Hiermede wil overigens niet gezegd zijn, dat deze restructurering in een aantal gevallen niet sneller en soepeler zou kunnen verlopen, indien aan bepaalde voorwaarden zou worden voldaan (b.v. doelgerichte introductie en instructie van nieuwelingen).

Waaruit is nu het ontstaan van een andere — zich in dynamisch evenwicht bevindende — sociale structuur te verklaren?

Ongetwijfeld kan dit aan vele, vaak onderling met elkaar samenhangende factoren worden toegeschreven, zoals in allerlei sociale situaties dikwijls blijkt. Hier mag echter in het bijzonder de aandacht gevestigd worden op een drietal krachten, die een sterke sociale controle in het sociale veld uitoefenen en aldus tot een nieuw evenwicht bijdragen. In de eerste plaats vereisen het fabricageproces, alsmede de aanwezige apparatuur — waarvan dit proces gebruik maakt — een aantal niet te vermijden en noodzakelijke werkzaamheden, wil het doel van het

campagnebedrijf — met name het fabriceren van suiker — gereali-seerd worden. Hoe of deze werkzaamheden tot hanteerbare taken worden geformeerd, en of ten slotte bewust een economisch en socio-logisch doelmatige arbeidsverdeling wordt nagestreefd en verkregen, zal nu verder in het midden worden gelaten. Essentieel is: deze uit de technische structuur voortvloeiende en niet te vermijden taken vormen een geheel van werkposities, die als het ware slechts door het binnen komende personeel dienen te worden bezet. Zo gezien heeft de technische structuur een structurerende, regulerende en doelrichtende functie voor de zich vormende sociale structuur, m.a.w. zij vervult een sociale controle-functie en is aldus een essentiële factor bij het be-werkstelligen van een evenwichtssituatie.

Een tweede kracht van essentiële betekenis met een sociale controle-functie, die bijdraagt tot het bevorderen van een nieuw evenwicht, is het sociale raam, dat gevormd wordt door bedrijfsleiding en bazen behorend tot het vaste personeel. Binnen dit sociale raam worden de binnenstromende werknemers opgevangen en er gaat een selecterende en kanaliserende werking vanuit. Uit ervaring weet men in welke werkposities de vast-lossen geplaatst moeten worden; hun gedrags-patroon is bekend, terwijl omgekeerd deze vast-lossen niet alleen weten welk rolgedrag van hen door de leiding wordt verwacht, doch ook hoe zij aan deze verwachting kunnen beantwoorden. Deze catego-rie versterkt het kader en deze vast-lossen gaan deelhebben aan het opvangen, het plaatsen en inwerken van de los-vasten en de lossen. Hoe beter het hoger en lager kader — zowel suikervaktechnisch als op het terrein van het personeelbeheer — op haar opvangfunctie is voor-bereid, des te korter kan de aanlooperperiode zijn. Dit kan dan beteke-nen, dat vlugger en soepeler een evenwicht bereikt wordt, waarbij het gewenste aantal ton bieten per etmaal kan worden verwerkt.

Een derde kracht met een sociale controle-functie die in dit veld werkt, wordt gevormd door de zeer vèrgaande fabricageberekeningen, die dagelijks worden uitgevoerd. Deze berekeningen zijn gebaseerd op de resultaten van de van uur tot uur uitgevoerde analyses van de bieten en de diverse tussen-, eind-, bij- en afvalprodukten van het fabricageproces door het bedrijfslaboratorium. Doch daarnaast ook op de gevarieerde gegevens, die in de fabriek zelf zowel door meetappa-ratuur wordt aangegeven als door het bedieningspersoneel op controle-kaarten en in controleboeken wordt geadministreerd. Door deze dagelijks ter beschikking komende fabricagecijfers is men in staat het fabricageproces voortdurend te controleren en te corrigeren, doch tegelijkertijd is een middel verkregen om de handelingen van het bedieningspersoneel te controleren.

Het feit dat de suikerindustrie deze intensieve fabricagecontrole reeds decennia kent — in tegenstelling vaak tot vele andere procesindustrieën — verklaart ten dele mede, waarom men er in slaagt, de restructurering in de aanloopperiode relatief snel te laten voltrekken.

II. Van dagdienst naar ploegendienst.

Het overgaan van dagdienst op ploegendienst is een tweede essentiële sociale verandering, die zich voordoet bij de aanvang van de campagne.

Het ploegenstelsel als vorm van organisatie van menselijke arbeid is geen uitvinding van de laatste decennia, doch zij komt niettemin eerst in de geïndustrialiseerde samenleving in toenemende mate naar voren. Ook buiten de industriële sector kent men vormen van continuwerken, zowel individueel als in groepsverband (politie, loodsdiensten, leger, spoorwegen, post- en telegraaf, ziekenhuis, brandweer, scheepvaart e.d.).

Onder het ploegenstelsel in een industrieel bedrijf kan men verstaan het aflossen van de wacht door een groep of ploeg personeel volgens een van te voren opgesteld en vastgesteld tijdschema, met het doel de continuatie van het produktieproces te bewerkstelligen en te handhaven. De reden, die tot toepassing van het instituut van de ploegendienst leidt, kan nu eens in het dwingend karakter van het produktie-apparaat gezocht worden (b.v. gietijzerfabricage in hoogovens; pyrietovens bij de zwavelzuurfabricage), dan weer in de aard van de grondstof (b.v. betrekkelijk snel aan bederf onderhevige grondstoffen, zoals in dit geval suikerbieten), en ten slotte kan het accent liggen op economische noodzaak (voorkomen of verminderen van leegloop). Deze drie factoren kunnen al dan niet samengaan, terwijl de betekenis van ieder van hen kan variëren; in de beetwortelsuikerindustrie zijn het vooral de eerste twee redenen, die tot continuwerken dwingen.

De ploegendienst heeft van meet af aan in deze agrarische industrie bestaan; aanvankelijk overspannen twee ploegen een etmaal, doch na het invoeren van de acht-urige werkdag werden dit drie ploegen.

Het verwerken van de bieten in enkele maanden tijds betekent, dat de ploegendienst een tijdelijk karakter heeft. Dit feit maakt, dat de houding van het personeel ten opzichte van de ploegendienst doorgaans een andere is dan in een bedrijf waar dit soort dienst het gehele jaar gelopen moet worden. Door deze tijdelijkheid blijkt nu, dat bepaalde effecten, die zich bij een ononderbroken ploegendienst openbaren — zowel in als buiten het bedrijf — hier niet of nauwelijks, of althans voor slechts zeer korte duur, aan de orde zijn. De campagne werkers zelve grijpen deze tijdelijke gelegenheid aan om een hoog

loon te halen. Degenen onder de vasten, die hier niet of nauwelijks van profiteren, zijn soms minder geporteerd voor langdurige campagnes; voor een aantal hunner is de periode tussen de campagnes het „normale” bedrijfsleven geworden en de campagne zelve een hinderlijke onderbreking hiervan.

Het omschakelen van dagdienst op ploegendienst heeft tot gevolg, dat rivaliteit ontstaat tussen de ploegen; iedere ploeg streeft er naar meer bieten te versnijden, meer pannen te koken, meer centrifuges te draaien dan zijn voorganger. Vooral de vasten in ploegendienst hebben hier belang bij; immers iedere campagne wordt hun kennen en kunnen weer op de proef gesteld en de uitslag hiervan kan eventuele kansen op promotie of op financiële verhogingen vermeerderen of verminderen. Nu vormen de drie onder meer door rivaliteit met elkaar verbonden ploegen als het ware een ketting zonder eind, die zich op een spiraalachtige wijze door de tijd en de sociale ruimte beweegt. Hierdoor wordt het mogelijk, dat iedere opkomende ploeg de afgaande ploeg controleert, m.a.w. het ploegensysteem controleert ten dele zichzelf en draagt daardoor mee bij tot het tot stand komen van een evenwicht.

III. Verschuivingen van sociale posities.

Een derde essentiële sociale verandering, die bij het intreden van de campagne valt te constateren, is de verschuiving van een aantal sociale posities van de vasten in de bedrijfssamenleving. Deze verschuivingen kunnen van die aard zijn, dat de sociale positie of status tijdens de campagne respectievelijk hoger of lager is dan daarbuiten. Ter illustratie het volgende historische voorbeeld: een werker (A) van de vaste kern is buiten de campagne eerste schilder en tijdens de campagne leerling-koker en dit houdt in, dat zijn positie in de campagne vergelijkenderwijs „lager” is; een tweede werker (B) is buiten de campagne één der vele schilders, doch tijdens de campagne heeft hij de supervisie over het kookstation en zodoende in de campagne een „hogere” status dan daarvoor of daarna. Vergelijken wij nu de posities van A en B tijdens en buiten de campagne, dan blijkt in de situatie buiten de campagne, dat:

A bovengeschild is aan B en dus A gezagsdrager is;

A als eerste schilder vaktechnisch beter is dan B, die aanvankelijk als handlanger aan de schilders is toegevoegd;

de schilderswerkzaamheden buiten de campagne een hogere waardering genieten, want dan wordt het schilderswerk uitgevoerd; dat echter in de situatie in de campagne:

A ondergeschild is aan B en de laatste dus gezagsdrager is;

B als chef-koker vaktechnisch verre boven de leerling-koker A uitsteekt;
het suikerkoken in de campagne een zeer hoge waardering geniet en hoger dan het schilderen buiten de campagne;
de chef-suikerkoker B gemakkelijker prestigedragers wordt³⁾, daar zijn ervaringskennis vaak moeilijk door de fabricageleiding te evenaren is;
het suikerkoken moeilijker te leren is dan het schilderen.

Hier komt nog bij, dat B ouder is dan A en bovendien langer suikerkoker is geweest dan A schilder. Twee maal per jaar moeten zowel A als B een rolwisseling meemaken en hun onderlinge-verhoudingspatroon wijzigen. Daar B „de weg terug” ná de campagne steeds niet kan afleggen, m.a.w. ook dan zijn gedragspatroon van chefkoker handhaafde en hieraan voortdurend zijn prestige trachtte te ontnemen, was ten slotte het vertrek van B onvermijdelijk. De rollen van A en B waren niet meer complementair.

Analoge spanningsverhoudingen tussen sociale posities buiten en in de campagne zijn signaleerbaar — al variëren zij naar kleur en intensiteit — doch evenzeer voltrekken zich rolwisselingen van enkele personen — of tussen twee of meer personen — zich nagenoeg wrijvingsloos. De betrokkene slaagt erin zijn rol te nemen, die van hem in de aangewezen positie in de betreffende situatie wordt verwacht. Zo slaagde bijvoorbeeld een werker, die buiten de campagne doorgaans kleppenschuurder was, er ieder najaar zonder meer in zijn rolgedrag vanuit de toegewezen positie van laborant soepel af te wikkelen.

Maar niet alle vasten gaan in de campagne andere taken verrichten — ook al zullen binnen hun taak enige accentverschuivingen van uit te voeren werkzaamheden optreden — doch niettemin kan gedurende de campagne hun sociale positie in het dan optredende statussysteem relatief gedaald of gestegen zijn. De meester of machinist bijvoorbeeld

³⁾ Het onderscheid tussen gezagsdrager en prestigedragers is gemaakt door G. Kuiper, *Terreinverkenning voor het sociografisch onderzoek naar de sociale afstand tussen leiders en leden*, Openbare Les, Vrije Universiteit, Amsterdam 1954. Terecht heeft W. F. Heinemeyer gewezen op de gevaren van de wijze waarop Kuiper deze onderscheiding hanteert (*Sociol. Gids*, jrg. 2, no. 2, 1955). In het voorbeeld in dit artikel wordt als gezagsdrager gezien degenen die een stuk gezag met de daarbij behorende bevoegdheden en verantwoordelijkheden op een bepaald niveau in de bedrijfshiërarchie gedelegeerd heeft gekregen van zijn bovengeschilden. Uit ervaringen in verschillende bedrijven is mij gebleken, dat het voor de formele gezagsdrager een probleem kan zijn om tevens een stuk prestige (ongeacht de oorzaak) „toegewezen” te krijgen door zijn ondergeschikten, zodat hij minder (krampachtig) van zijn formeel gezag gebruik hoeft te maken. Slaagt hij hierin, dan is hij zowel gezagsdrager als prestigedragers.

zal buiten de bietenverwerkingsperiode bij het revideren van machinerieën een „hogere” positie innemen dan tijdens de campagne, waar hij voor iedere lekkage of brekage — waar in de fabriek dan ook — wordt opgeroepen door de fabricagechef, die vooral nu in actie is. Degenen, die in de campagne wel, doch daarbuiten geen leidinggevende positie innemen, hebben soms op het stuk van het omgaan met personeel en het improviseren in onvoorziene situaties met moeilijkheden te kampen. Voor zover zij het suikervak in de praktijk beheersen, kunnen zij zich hier tegen afzetten om ondergeschikten hun gezag op te leggen. Verder hanteren zij het overplaatsingsmechanisme of — afhankelijk van de arbeidsmarkt — dreigen zij met ontslag: doch dit draagt er niet toe bij veel prestige toebedeeld te krijgen. De vastlossen ten slotte kunnen — in vergelijking met vorige campagnes — hetzij in praktisch dezelfde, hetzij in een „hogere” of „lagere” positie geplaatst worden. Het stijgen in positie is van belang voor de vastlosse, die er naar streeft in de vaste kern te worden opgenomen. Van tijd tot tijd recruteert het bedrijf vasten uit de vastlossen, waarvan gezegd kan worden, dat zij hun sporen hebben verdiend; aldus heeft de campagne een niet-bedoeld selecterend effect.

Samenvatting

In dit artikel zijn een drietal essentiële sociale veranderingen aangegeven, die zich ieder jaar in de aanloopperiode van de campagne voltrekken en wel ten eerste een verandering in de arbeidsverdeling, ten tweede een overgang van dagdienst naar ploegendienst en ten derde verschuivingen in sociale posities. Met het ten einde lopen van de campagne gaan deze veranderingen in omgekeerde richting plaats vinden, al wordt niet meer precies de sociale structuur van voor de campagne bereikt.

Literatuur

Hallema, A.: Van biet tot suiker, Baarn, 1948.

Smit, M. J.: De beewortelsuiker-industrie in Nederland, Servire, Den Haag, 1953.

Doorn, J. A. A. van: De sociologie van het organisatieverschijnsel, Leiden, 1956.

Miller, D. C. en Form, W. H.: Industrial Sociology, New York, 1951.