

# Boeken

**G. Smid, Het ontwerpen van ledenbenaderingen in de vakbeweging, VU Uitgeverij, Amsterdam, 1988.**

In de vakbeweging worden met enige regelmaat, als aanvulling op de reguliere verenigingsdemocratie, specifieke activiteiten opgezet om (groepen) leden te benaderen (bijv. in de vorm van discussie- en begeleidingsprojecten, ledenscholing, thema-bijeenkomsten, etc.). Meestal wordt bij de uitvoering van die activiteiten een belangrijke rol toebedeeld aan kaderleden. In die gevallen is een deel van het werk van bezoldigden, die op landelijk niveau verantwoordelijk zijn voor het ontwerpen en uitvoeren van ledenbenaderingen, gericht op het ondersteunen van de activiteiten van vrijwilligers.

In zijn dissertatie zet Gerhard Smid op basis van empirisch en theoretisch onderzoeksmateriaal een betoog op over het ontwerpen van kwalitatief goede ledenbenaderingen, resulterend in een 'hulpmiddel' ten behoeve van hen die daar binnen de vakbeweging professioneel mee bezig zijn. Kwalitatief goede ledenbenaderingen zijn er in zijn visie niet alleen op gericht vakbondsbeleid over te dragen op leden. Zij moeten ook mogelijkheden bieden om de 'verhalen' van de leden productief te maken voor de verdere beleidsontwikkeling. Dit betekent dat een kwalitatief goede ledenbenadering handelingsruimte moet bieden aan kaderleden. Zij kunnen bij uitstek functioneren als intermediair tussen leden en organisatie. Aldus draait de dissertatie om de vraag hoe bezoldigden, die bij het ontwerpen van ledenbenaderingen betrokken zijn, hun werk op centraal niveau zodanig in kunnen vullen dat het bijdraagt aan tweerichtingsverkeer en democratie binnen de vakbeweging.

Gerhard Smid plaatst zijn dissertatie expliciet in de traditie van emancipatorisch handelingsonderzoek. In zijn eigen terminologie 'pendelt' hij voorzichtig heen en weer tussen in nauwe samen-

werking met het veld verkregen empirische inzichten en aan de literatuur ontleende theoretische inzichten. Voor het eerste put hij in hoofdzaak uit drie cases, alle drie op het vlak van het ondersteunen van onbezoldigd scholingskader in het vakbondsvormingswerk. Voor het tweede maakt hij gebruik van beschikbare literatuur over een breed scala aan onderwerpen.

In het boek wordt eerst ingegaan op het scholings- en vormingswerk van de vakbeweging. Het tot standbrengen van lokale gesprekssituaties met leden wordt ingekaderd in theorieën over consensusopbouw binnen de vakbeweging en over de vakbeweging als vrijwillige organisatie. Vervolgens wordt ingegaan op discussie, o.a. binnen de andragologie en de onderwijskunde, over het zgn. ontwerpperspectief (in mijn eigen terminologie: de mogelijkheid om wetenschap mede dienstbaar te maken aan verbetering van de bestaande situatie) en op de consequenties daarvan voor de aard van het te ontwikkelen hulpmiddel. Tegen de achtergrond van deze discussies wordt het hulpmiddel gepresenteerd als een half-fabriekaat: het zal aan de hand van de praktijk verder ontwikkeld moeten worden.

In de rest van het boek staat het ontwikkelen van het hulpmiddel zelf centraal. In haar uiteindelijke vorm bestaat dat uit 39 werkbladen. Per werkblad wordt steeds één aspect van het ontwerpproces uitgewerkt in een aantal discussiepunten en aanbevelingen.

De werkbladen zijn geordend in een vijftal clusters: het formuleren van een globale opzet van de te ontwerpen ledenbenadering, een nadere uitwerking daarvan naar inhoud en organisatie, het concipiëren van de daarvoor noodzakelijke ondersteuning van vrijwilligers, terwijl de laatste stap erin bestaat om de verschillende deelaspecten te integreren (resp. om te bekijken of inmiddels voldoende integratie tot stand gebracht is). Met de dissertatie wordt een onderwerp aangesneden dat voor de vakbeweging van groot belang

is. De vakbeweging staat voor problemen die bij uitstek vragen om het produktief aan elkaar relateren van algemeen beleid en de 'verhalen' van de leden (vgl. bijvoorbeeld de discussie rond de nota FNV-2000). Tegelijkertijd moeten we, met Gerhard Smid, constateren dat aan het ontwerpen van de daarvoor noodzakelijke ledenbenaderingen binnen de vakbeweging doorgaans weinig systematiek ten grondslag ligt. Van een enigszins uitgewerkte en niet-opportunistisch gebruikte 'vakbondsmethodologie' is geen sprake. Alleen om die reden al is het boek een aanrader voor hen die zich (al of niet binnen de vakbeweging zelf) bezig houden met vakbondsvraagstukken.

Het boek geeft volop aanleiding tot discussie, en biedt daar ook alle ruimte voor. Er wordt op een systematische en heldere manier heen en weer gependeld tussen de verschillende elementen die in het boek samengebracht worden. Er worden geen algemeen theoretische uitspraken gedaan zonder dat deze verbonden worden aan de praktijk en andersom, er worden geen praktische handreikingen gedaan zonder dat deze in een breder perspectief geplaatst worden. Aldus wordt een hanteerbare en vruchtbare aanzet voor discussie geleverd.

Met name het uiteindelijk ontwikkelde hulpmiddel zal aanleiding geven tot een dergelijke discussie. Er kleven een aantal inhoudelijke problemen aan die in het boek zelf niet opgelost worden. Een aantal van die problemen wordt in het boek zelf overigens wel naar voren gebracht. Het hulpmiddel is voorgelegd aan een panel van deskundigen uit de vakbeweging. Dat levert o.a. op dat het volgens sommigen te omvangrijk en complex is, terwijl het volgens anderen te weinig toegesneden is op de context waarbinnen de betrokkenen werken.

Zonder een dergelijk panel heilig te willen verklaren, deel ik de algemene strekking van de geformuleerde kritiek. Een met het voorgaande samenhangend punt wordt door het panel niet expliciet naar voren gebracht, terwijl het mijns inziens bepaald niet onbelangrijk is. Het uiteindelijk hulpmiddel biedt enerzijds een veelheid aan vruchtbare handreikingen en inzichten om tot kwalitatief goede lokale gespreksituaties met leden te komen. Anderzijds blijft de wijze waarop de resultaten van die gespreksituaties doorvertaald kunnen worden naar de reguliere beleidsontwikkeling en naar het functioneren van de organisatie (en dus naar de context waarbinnen ledenbenaderingen ontworpen worden) onderbelicht. In het uiteindelijk hulpmiddel wordt alleen in het begin van het ontwerpproces aandacht gevraagd voor de zorg voor voldoen-

de draagvlak binnen de organisatie. In de rest van het hulpmiddel komt de terugkoppeling nog slechts als algemeen aandachtspunt terug. Dat is, zeker tegen de achtergrond van wat in het boek onder een kwalitatief goede ledenbenadering wordt verstaan, op zijn minst jammer, met name omdat onderzoek en dagelijkse ervaring duidelijk maken dat in veel gevallen juist dan allerlei problemen gaan ontstaan.

Bovenstaande inhoudelijke problemen hangen m.i. samen met de wijze waarop Gerhard Smid invulling geeft aan een van de centrale doelstellingen van het boek: het op basis van drie cases formuleren van transferabele kennis over ledenbenaderingen in de vakbeweging. Daarmee staat hij voor een zeer ingewikkeld probleem: hoe om te gaan met de spanningsverhouding tussen context-gebondenheid en het formuleren van algemene inzichten. De vraag is of 'ledenbenaderingen in de vakbeweging' een hanteerbaar abstractieniveau is om dat probleem op een bevredigende manier op te lossen. Gerhard Smid beantwoordt die vraag in principe in positieve zin. Op een aantal punten refereert hij zelfs aan de mogelijkheid om de ontwikkelde inzichten te verbreden naar andere organisaties dan de vakbeweging. Zelf heb ik op dit punt op zijn minst enige twijfel. De variëteit aan ledenbenaderingen binnen de vakbeweging is, ook als we ons beperken tot benaderingen die een aanvulling vormen op reguliere kanalen en die expliciet gericht zijn op een wisselwerking tussen leden en organisatie, bijzonder groot. Bovendien is iedere ledenbenadering per definitief onderdeel van de vakbondsspecifieke context waarbinnen zij ontworpen wordt, en die context kan binnen bonden en tussen bonden zeer verschillend zijn. Mijns inziens zou het tegen die achtergrond, zonder dat de doelstelling om transferabele kennis te formuleren los gelaten hoeft te worden, veeleer te overwegen geweest zijn om een keuze te maken uit het totale scala aan ledenbenaderingen ten gunste van een ruimere aandacht voor de context waarbinnen zij ontworpen worden. Een deel van de inhoudelijke problemen zouden zich dan bevredigender op hebben laten lossen dan nu het geval is.

Uit het voorgaande zal overigens duidelijk geworden zijn dat deze kanttekeningen niet wegnemen dat het boek wat mij betreft voor iedereen die zich met vakbondsvraagstukken bezighoudt een aanrader is.

*dr. H. Coenen*  
RUU



**J.J. Krabbendam, Nieuwe technologieën en organisatorische maatregelen: de praktijk van flexibele fabricagesystemen, proefschrift UT Enschede, TISO, 1988.**

Met de opkomst van nieuwe, veelal op micro-elektronica gebaseerde, produktietechnologieën hebben ook de wetenschappelijke publikaties rond de vereiste wijze van structurering van de organisatie en de arbeid een grote vlucht genomen. Betroffen deze studies in eerste instantie de effecten van automatisering, de laatste jaren is er meer aandacht voor het ontwerpen en vormgeven van automatiseringsprocessen binnen de context van de onderneming. Het proefschrift van Krabbendam valt binnen dit laatste aandachtsveld. Hij beperkt zich daarbij tot één van de jongste loten aan de stam van de nieuwe technologieën, te weten flexibele fabricagesystemen (FFS).

Flexibele fabricagesystemen bestaan uit twee of meer automatische bewerkingscentra, gekoppeld aan bufferplaatsen en automatische systemen voor de opslag en aan- en afvoer van werkstukken en gereedschappen. Zij zijn in staat gelijktijdig verschillende werkstukken af te leveren. Deze technologie onderscheidt zich van meer verspreide technologieën als 'numerieke besturing' en 'industriële robots' door haar celstructuur, waarbinnen meerdere machines aanwezig zijn. Bedrijven trachten met dit systeem in het algemeen efficiënter, flexibeler en kwalitatief beter te produceren. Krabbendam is nu nagegaan welke organisatorische maatregelen bedrijven voor een geslaagde introductie van een FFS dienen te treffen.

Het proefschrift vormt het tweede deel van een promotietrilogie aan de Universiteit van Twente. Het eerste deel, onder verantwoording van Wiltenborg, beperkte zich tot het bepalen van de invloed van een FFS op de organisatiestructuur. Krabbendam heeft in vervolg hierop getracht een algemeen besturingsmodel van de organisatie te ontwikkelen, waaruit afgeleid kan worden wat te doen om het beoogde doel van een FFS te bereiken. Met behulp van de veronderstelde samenhang tussen de verschillende elementen van het model kunnen maatregelen om dat doel te bereiken geïnventariseerd worden.

De auteur onderscheidt maatregelen aangaande vijf verschillende processen: het fabricageproces, het onderhoudsproces, het werkvoorbereidingsproces, het produktiebesturingsproces en het kwaliteitsbeheersingsproces. Voor ieder proces bepaalt hij op basis van het model maatregelen

in termen van de bij het proces te gebruiken technieken, middelen en mensen.

Naast de vijf bedrijfsprocessen heeft Krabbendam voorspeld welke maatregelen er in de sfeer van de organisatorische regelingen (duurzame afspraken in het totale proces) getroffen dienen te worden. Krabbendam leidt uit zijn voorspellende analyse met name de volgende gewenste maatregelen af. Het fabricageproces dient storingsvrij, stabiel te verlopen. Het onderhoud moet meer op preventie gericht zijn. Van de werkvoorbereiding wordt meer nauwkeurigheid verlangd. In de produktiebesturing verdienen 'just in time'-principes de voorkeur. De kwaliteitszorg dient (meer dan voorheen) een integraal karakter te hebben. Op het gebied van de organisatorische regelingen benadrukt Krabbendam het belang van de totstandbrenging van all-round werkteams met daaromheen een groep specialisten.

In vijf bedrijven is het model getoetst op zijn voorspellende waarde. Krabbendam heeft daarvoor zowel de gerealiseerde doelen als de daadwerkelijk getroffen maatregelen geregistreerd.

Uit het feit, dat alle bedrijven in staat zijn geweest een belangrijk deel van hun FFS-doelen te verwezenlijken en dat de in de praktijk genomen maatregelen goed overeenkomen met uit het model voorspelde maatregelen, leidt de auteur af dat het model bruikbaar is voor de onderzochte situaties. Discrepancies tussen feitelijke en voorspelde maatregelen worden toegeschreven aan knelpunten bij de introductie van het systeem. Niet bereikte doelen worden verklaard uit het achterwege blijven van bepaalde voorspelde maatregelen.

De vraag komt op of Krabbendam zijn ontworpen model niet al te geforceerd koestert. Hij heeft niet overwogen om bij geconstateerde discrepanties het model aan te passen. Juist zo'n aanpassing kan bevorderen dat andere bedrijven in de toekomst aan de hand van een nieuw model dergelijke knelpunten wel kunnen pareren.

Onduidelijk is in het model hoe de te nemen maatregelen afgestemd dienen te zijn op de per bedrijf verschillende produktiekenmerken en daarvan afgeleide FFS-doelen. Krabbendam is uitgegaan van een doorsnee-bedrijf, dat een FFS implementeert. Hij presenteert een model dat toegespitst is op een standaard-bedrijf. Bedrijven in zijn onderzoek die daarvan op relevante punten afwijken, omdat ze weinig produktvarianten bezitten of gewoonweg niet 'just in time' produceren, treffen uiteraard maatregelen die afwijken van de voorspelde maatregelen.

Jammer is het dat Krabbendam het besluitvormingsproces niet als elementaire factor in zijn studie heeft meegenomen. Het model dat hij hanteert is statisch. Andere studies geven aanwijzingen over de fasering van de implementatie van nieuwe technologieën en over hoe in iedere fase met alle belangen en posities van de verschillende partijen in de organisatie rekening dient te worden gehouden. Krabbendam komt niet verder dan de constatering dat de technische specialisten de 'dominante coalitie' bij de invoeringsstrategie vormen.

Een andere kanttekening betreft de beperkte setting waarbinnen de maatregelen ten aanzien van mensen worden geïnventariseerd. Op blz. 150 wordt gesteld dat de vereiste maatregelen met betrekking tot de beheersing van het productieproces afhankelijk zijn van het verantwoordelijkheidsgevoel van de betrokken mensen. Dat dit gevoel juist afhangt van de mate waarin de mensen zelf bij de procesbeheersing betrokken worden, wordt buiten beschouwing gelaten. De productiemedewerkers worden blijkbaar als instrumentele

factor beschouwd. Krabbendam gaat alleen na wat het nieuwe systeem van de mensen verlangt. De (ook in verband met de Arbo-wetgeving) interessante vraag wat de introductie van FFS in het bijzonder kan bijdragen aan de rekwalificatie van arbeidsplaatsen, wordt niet gesteld.

De toepassing van flexibele fabricagesystemen kent een nog vrij korte geschiedenis. Om die reden draagt de studie van Krabbendam een pionierskarakter. Ondanks bovenvermelde manco's bevat het boek vele interessante en wetenschappelijk doortimmerde passages. Zijn inleidende theoretische noties en bedrijfsbeschrijvingen zijn lezenswaard. Kortom, het proefschrift draagt bij aan het inzicht in wat een bedrijf te wachten staat als het met een FFS in zee gaat en hoe het daar in de organisatorische sfeer op moet anticiperen. Dat dit inzicht nog niet volledig is, vormt slechts een uitdaging voor (andere) wetenschappers.

*Ir. M. Peeters*  
*NIPG-TNO*