





Steven Dhondt



# Systemische netwerken van organisaties

Symbiotische samenwerking in de  
zeteltoelevering in de auto-industrie

**Systemische netwerken van organisaties.**

*Symbiotische samenwerking in de zeteltoelevering in de auto-industrie.*



**Systemische netwerken van organisaties.**  
*Symbiotische samenwerking in de zeteltoelevering in de auto-industrie.*

**Proefschrift**

ter verkrijging van de graad van Doctor  
aan de Universiteit te Leiden,  
op gezag van de Rector Magnificus Dr. W.A. Wagenaar,  
hoogleraar in de faculteit der Sociale Wetenschappen,  
volgens besluit van het College van Promoties  
te verdedigen op 16 februari 2000  
te klokke 14.15 uur

door

**Steven Dhondt**

geboren te Upper-Fern-Tree-Gully (Australië) in 1961

**Promotor:**

Prof.dr. F.D. Pot

**Referent:**

Prof.dr. B. Dankbaar (KUN)

**Overige leden Promotiecommissie:**

Prof.dr. R. van der Vlist

Prof.dr. J.T. Allegro

Prof.dr. J.J. van Hoof

Prof.dr. A. Teulings (UvA)

Prof.dr. J. Bundervoet (KUL, België)

## Voorwoord

De jaren negentig zijn in de Europese industrie de jaren van 'Lean Production' geweest. In het begin van de jaren negentig vreesden velen dat 'Lean Production' tot een enorme vermindering van werkgelegenheid en een daling van de kwaliteit van de arbeid in de Europese industrie zou leiden. In Nederland heeft zich deze vermindering van werkgelegenheid zeker niet voorgedaan. Toch zijn er in vele industriële, maar ook dienstensectoren eerste aanzetten geweest naar de toepassing van nieuwe logistieke concepten (onder andere just-in-time, supply chain management etc.) en productieconcepten. Ook zien we een groeiende aandacht voor samenwerking tussen bedrijven. De uitstoot van arbeid heeft zich wel in de ons omringende landen voorgedaan. Vanuit mijn Belgische achtergrond heb ik daar misschien nog meer gevoel voor dan mijn Nederlandse collega's. Ik heb jaren in Vilvoorde gewoond en weet goed wat Renault Vilvoorde voor de regio betekende. De daling van kwaliteit van de arbeid is iets wat vooral in Nederland speelt. De enorme hoogte van de uitstoot van werkenden naar de WAO is ondermeer een gevolg van nieuwe productieconcepten als 'Lean Production'. 'Lean Production' gaat gepaard met een enorme intensivering van de arbeid. Nederland is de Europese koploper in 'tijdsdruk'. Het moge duidelijk zijn dat werken in Nederland voor velen geen lachertje is. Hoewel 'Lean Production' niet de enige verantwoordelijke daarvoor is, heeft de heisa rond dit productieconcept het voor vele bedrijven acceptabeler gemaakt om de lat elk jaar iets hoger te leggen. De vraag is of die lat nu niet te hoog ligt. In 'Lean Production' wordt ook de samenwerking tussen bedrijven gepromoot. Samenwerking is een woord met een positieve connotatie. De vraag is of deze positieve connotatie wel verdiend is, zeker als gekeken wordt naar de werkgelegenheid en kwaliteit van de arbeid. Daar gaat dit proefschrift over.

Dit voorwoord is ook een dankwoord. Zonder de steun van velen had dit proefschrift nooit tot stand kunnen komen.

Frank Pot wees mij op de lacune in de kennis en het onderzoek over 'Lean Production'. Zonder zijn begeleiding en steun zou het proefschrift niet zijn afgekomen. Het leuke is dat zijn steun in al die jaren nooit is verminderd, ondanks het feit dat we in de laatste jaren met elkaar in de meest verscheiden rollen hebben samengewerkt. Ik ben een tijdje lid van de ondernemingsraad van TNO PG geweest en later de voorzitter van de ondernemingsraad NIA TNO. Frank was afdelingshoofd bij TNO PG en directeur van NIA TNO. In deze rollen liepen nu eens onze belangen parallel, dan eens moesten we tegengestelde belangen verdedigen. Misschien is dit wat cryptisch voor de lezer, maar ik ben blij dat je als promotor het onderscheid tussen al deze rollen perfect hebben willen maken.

Een apart dankwoord richt ik aan de vele bedrijfsleiders, managers en werknemers die me tijdens het lange onderzoekstraject hebben geholpen. Hoewel de verschillende bedrijven uit mijn onderzoek met elkaar samenwerk(t)en, is (was) het niet vanzelfsprekend dat een vreemde in de keuken kijkt en vervolgens naar de volgende schakel in de keten loopt. Ik hoop hun vertrouwen niet te hebben beschaamd.

Een aparte dankwoord richt ik aan Luc Huyse bij wie ik de stiel van onderzoeker heb mogen leren. Ik wilde eerst bij hem promoveren over de bestraffing van de collaboratie in België na de Tweede Wereldoorlog. Mijn verhuizing naar Nederland zette door die promotieplannen een grote kruis. Ik ben blij dat jij niet het principe hanteerde van 'uit het oog, uit het hart'.

Jos Benders is diegene die mij (onbewust) de laatste por in de rug gaf om eindelijk mijn proefschrift af te werken. Met hem en met Geert Van Hootegem heb ik vele discussies gehad, die noodzakelijk waren om mijn gegevens op waarde te kunnen schatten. Geert studeerde een lange tijd geleden met mij af aan de Katholieke Universiteit te Leuven. Hij in de sociologie, ik in de politieke wetenschappen. Van hem heb ik de interesse in kwaliteit van de arbeid en in nieuwe productieconcepten overgeërfd. Irene Houtman hield me op het rechte pad in het bos van de psychometrische testen en het onderzoek naar kwaliteit van de arbeid.

Fietje Vaas bleef me op de achtergrond altijd steunen in dit traject. Ook het feit dat ik in de gelegenheid werd gesteld om het laatste gedeelte van het proefschrift in het kader van TNO-SZW Doelfinancieringsprogramma af te werken, heb ik aan haar te danken. De geïnteresseerde vragen van al mijn teamgenoten bij TNO Arbeid waren een stimulans om met het onderwerp bezig te blijven.

Karolus Kraan las het hele proefschrift en hielp mij mijn gebrekkige taalgebruik aan te passen. Als Vlaming word ik dagelijks gewezen op de 'onaangepastheid' van mijn taal. De tekst van mijn proefschrift is zoveel mogelijk vernederlandst, maar ik permitteer me de vrijheid om soms een 'vlaamsicisme' te gebruiken. Dat zal de lezer vooral opvallen in het gebruik van het woord 'autozetel' in plaats van 'autostoel'. Ik dank mijn collega's om mijn taaleigen niet te veel te willen veranderen, ondanks het feit dat ik hun daarmee menigmaal 'tegen de haren in strijk'.

In tegenstelling tot wat ik in de meest proefschriften lees, heb ik de lay-out en tekeningen etc. allemaal zelf gemaakt. Dat is nu eenmaal een hobby van me. Wel heb ik de nodige tips gekregen van Els Borra en Henny Knijnenburg. Zelfs ik ken niet alle mogelijkheden van de steeds nieuwe tekstverwerkings- en tekenprogramma's. Mijn dank om mij in jullie 'keuken' te laten kijken.

Een speciaal dankwoord is er voor mijn moeder en vader. Mijn vader heeft dankzij (of ondanks?) de textielindustrie aan alle kanten van de wereld gewerkt. Zijn laatste jaren in Duitsland bij de multinational Hoechst waren voor mij aanleiding genoeg om te kijken hoe de ketens van garen tot aan autoproductie functioneerden. Zonder zijn steun zou het mij nog moeilijker geweest zijn om verschillende bedrijven in de keten te bezoeken en te onderzoeken. Ik hoop dat ik met mijn schrijven deze realiteit goed heb weergegeven.

Tot slot Jacqueline, Rutger, Fabian en Dagmar. Ik heb van jullie noodgedwongen industriële toeristen gemaakt. Daarvoor mijn excuses. Ondanks het feit dat onze reizen naar Duitsland, Denemarken, Engeland en Frankrijk soms ook een bezoek aan bedrijven betekende, hoop ik dat jullie dat ook leuk vonden. Kamperen in de schaduw van een fabrieksschouw heeft ook zijn charmes. Ik heb ook beloofd dat ik voortaan geen krantenknipsels meer ga verzamelen en daarvoor meer tijd aan jullie zal besteden. Belofte maakt schuld ...

Steven Dhondt,  
Alphen-aan-den-Rijn, 28 december 1999.