

Beleid rond beraad*

Joop Ramondt

Een confrontatie van Joegoslavisch en Nederlandse ervaringen met industriële democratie

Inleiding

In dit artikel wordt een vergelijking gemaakt tussen de Joegoslavische arbeidersraden en de ontwikkelingen in de Nederlandse medezeggenschapsverhoudingen, waarbij de ondernemingsraad een centrale plaats inneemt. Opvallend in beide maatschappijen is, dat de ontwikkeling van een radenstructuur in de bedrijven afhankelijk gemaakt is van een gecentraliseerde aanpak, waarbij wetgeving een belangrijke rol speelt. Het is vooral de bedoeling de betekenis van wetgeving in beide situaties na te gaan.

Joegoslavië is een interessant land in dit opzicht. De conflictmatigheid is zeer groot — alleen al in de bedrijven breekt gemiddeld om de dag een staking uit — en de conflictbeheersing verloopt onder meer via wetgeving, die uitmondt in een regelmatige herziening van de bevoegdheden van de arbeidersraden. De betekenis van wetgeving voor het regelen van arbeidsverhoudingen kan derhalve goed nagegaan worden.

Voor de Nederlandse discussie is dit relevant. In ons land valt een toenemende conflictmatigheid in de arbeidsverhoudingen te bespeuren en wordt de aandrang groter via wetgeving tot een geleidelijke uitbreiding van de bevoegdheden van, onder meer, ondernemingsraden te komen.

In het beschrijvende gedeelte wordt aandacht besteed aan het politieke systeem van Joegoslavië, teneinde zowel wetgeving als arbeidersraden enigszins een maatschappelijke achtergrond te geven.¹ Vervolgens worden enkele punten van overeenkomst in de Joegoslavische en Nederlandse arbeidsverhoudingen aangegeven. Deze overeenkomsten kunnen verklaren dat wetgeving ten aanzien van arbeidsverhoudingen in Nederland soortgelijke functies heeft als in Joegoslavië.

1 Algemene kenmerken

Het politieke toneel in Joegoslavië wordt bepaald door de partij, de zgn. Bond van Communisten van Joegoslavië. Als in andere Oosteuropese landen claimt de partij een politiek monopolie. De

condities waaronder deze ambitie gerealiseerd wordt zijn specifiek, aangezien Joegoslavië niet aangesloten is bij een machtsblok. Dit is een van de belangrijke aanzetten geweest tot het ontwikkelen van het arbeiderszelfbestuur. De positie van ongebonden land impliceert een grote externe druk, die, versterkt door de politiek belangrijke geografische ligging van het land, leidde tot een sterk op integratie gericht beleid ten aanzien van intern politieke problemen. Onderwijs, verenigingsleven, massacomunicatiemiddelen, vakbeweging en arbeiderszelfbestuur opereren alle binnen de nu eens meer dan weer minder dwingende invloedssfeer van de partijorganisatie. De partij deelt haar macht met deze groepen, door ze een zekere autonomie te laten zonder dat zij zich van de invloed van de partij kunnen verzelfstandigen. Het streven van de partij is erop gericht op al deze terreinen het initiatief aan zich te houden. De ideologische legitimering daarvan komt tot uiting in de taak die de partij zichzelf toekent, die van een politieke voorhoedeorganisatie.²

Het arbeiderszelfbestuur heeft minstens een dubbele identiteit. Het is een organisatievorm van de Joegoslavische arbeidersklasse, maar dient tevens de partij in haar streven op alle maatschappelijke gebieden een entree te hebben. Dit streven is vanouds herkenbaar in het optreden van de partijorganisatie. Reeds in de periode van de partizanenstrijd werden in de bevrijde gebieden communale organen opgericht waarin het volk gerepresenteerd was, maar deze organen opereerden binnen de globale controle van de partijorganisatie.³ Een goed voorbeeld van een benaderingswijze waarin deze dubbelfunctie van het arbeiderszelfbe-

J. J. Ramondt (1939) is wetenschappelijk medewerker bij de afdeling Bedrijfssociologie van de Vrije Universiteit te Amsterdam. Publikaties: *Verantwoordelijkheid in het werk* (1968), *Arbeidsverhoudingen en industriële democratie in Noorwegen* (met A. Peper; 1973), *Autoriteit en democratie, Arbeiderszelfbestuur in rijke en arme Joegoslavische ondernemingen* (met R. Boonzajer Flaes; 1974).

Adres: Rooseveltlaan 205, Amsterdam

stuur centraal staat geeft Pašić.⁴ Het arbeiderszelfbestuur is in deze opvatting één van de uitingvormen van het zelfbestuurconcept, dat gerealiseerd wordt via communes, arbeidersraden, verkiezingsprocedures etc. De vorming van deze bestuurlijke constructies is uitvloeisel van de ontmanteling van de *parto-cratie*, een proces waarbij de partij zijn macht gaat delen met zelfbesturende organen en niet zijn wil dwingend aan deze organen oplegt. De partij als 'voorhoedeorganisatie' legitimeert een eventuele dwingende bemoeienis met de gang van zaken.

Een dergelijk proces van decentralisatie van politieke macht vraagt tegelijkertijd om specifieke coördinerende functies. Daarin wordt voorzien door overkoepelingsorganen op alle maatschappelijke niveaus. In overkoepelingsorganen worden vakbond, partij, jeugdorganisatie e.d. samen gebracht en wordt een eenheidsbeleid uitgestippeld op de momenten dat overeenstemming tussen groeperingen moeilijk verkregen kan worden. De socialistische alliantie is een belangrijk voorbeeld van een overkoepelingsorganisatie. Dergelijke overkoepelingsorganisaties voorkomen, aldus Pašić, zowel een terugval op de partocratie als het uiteenvallen in een multi-partijen systeem.

Uit de feitelijke toegang tot, en bemoeienis met de zelfbesturende organen en de overkoepelingsorganen volgt, dat er veel afstemmingsmomenten liggen tussen de partij en het maatschappelijke leven. De risico's daarvan zijn dat de maatschappelijke tegenstellingen zich uitkristalliseren in de partijorganisatie zelf en zich dus in de partij voortzetten.

Pašić signaleert dit probleem als een integratieprobleem tussen 'lokaal partikularisme en de maatschappelijke voorhoede positie van de partij'.⁵ Dit dilemma is voor een deel onoplosbaar, zodat de partij van tijd tot tijd gedwongen wordt de kaarten van haar macht op tafel te leggen. Dat gebeurt op momenten dat de maatschappelijke tegenstellingen niet via de normale organen tot een oplossing gebracht kunnen worden en ook de bemiddelingsfunctie van overkoepelingsorganen dreigt te kort te schieten. Op die momenten wordt de partij gedwongen opnieuw de bevoegdheden van diverse maatschappelijke groepen duidelijk aan te geven. Pašić stelt dat de zelfbesturende organen hun taken zelf moeten regelen en de partij

niet in een positie moeten brengen in te grijpen, aangezien dat niet strookt met de rol die de partij zichzelf toekent in het politieke en maatschappelijke proces.⁶ Rust, orde en harmonie zijn basisvoorwaarden voor het politieke systeem.

Een resultaat hiervan is dat in Joegoslavië gepoogd wordt via wetgeving veel maatschappelijke problemen tot een oplossing te brengen. Meningsverschillen over procedures en bevoegdheden van groepen kunnen op lager maatschappelijk niveau moeilijk tot een oplossing gebracht worden, aangezien de ruimte voor een conflictmatige en duidelijke opstelling van groepen beperkt is.⁷ Meningsverschillen in de Joegoslavische maatschappij worden opgelost op een niveau waar groeperingen verzoend en eventueel tot instemming gedwongen kunnen worden. Wetgeving speelt daarbij een belangrijke rol en bevestigt dat wetgevende arbeid plaatsvindt in een atmosfeer van politiek conflict en de argumenten aandraagt om zulke conflicten af te zwakken.⁸ Wetgeving poogt recht te doen aan het standpunt van groepen die op lager maatschappelijk niveau niet tot overeenstemming kunnen komen.

Herziening van wetgeving ten aanzien van het arbeiderszelfbestuur doet zich voor met 'de regelmaat van de klok': in 1965 (economische hervormingen o.a. leidend tot verzelfstandiging van de bedrijven ten opzichte van de overheid); 1968 (toekenning van een grotere speelruimte aan de bedrijven bij de vaststelling van de interne beslissingsstructuur leidend tot pogingen de feitelijke positie van managers te formaliseren); 1971 (wettelijke regelingen die voorzien in de behoefte het bestuur in de ondernemingen te decentraliseren en de positie van afdelingsraden en algemene vergaderingen te versterken). Dit jaar — 1974 — zal de nieuwe grondwet tot stand komen, waarin opnieuw wijzigingen vervat zullen zijn over de rechtspositie van het zelfbestuur. De regelmaat van wetsherziening hangt samen met de gang van het politieke proces. Hoogtepunten zijn de tweejaarlijkse conferenties en de vierjaarlijkse congressen van de partij. De tussenliggende periodes kenmerken zich door standpuntbepaling, wetgeving, discussie en ontwikkeling van weerstanden, hernieuwde standpuntbepaling etc. De blijvende aanleiding tot een herziening in de wetgeving moet onder meer gevonden worden in de vrij grote discrepantie in de

Joegoslavische ondernemingen en daarbuiten tussen idee en werkelijkheid. Managers beschikken bijv. over grote macht, die niet gelegitimeerd is en feitelijk en normatief aan de raden zou dienen te behoren.

2 De grondwetsamendementen van 1971

De functies van de wetgeving zijn een anticiperende, een legitimerende en een conflict-regulerende. De anticiperende functie brengt tot uitdrukking dat er regelmatig wettelijke voorzieningen voor het arbeiderszelfbestuur getroffen worden, waarvan de concretisering pas jaren later volgt. Deze voorzieningen legitimeren echter diegenen die met de wet in de hand het arbeiderszelfbestuur verder willen brengen. De meningsverschillen over de interpretatie van de wet leiden ertoe dat regelmatig nieuwe wettelijke bepalingen gecreëerd worden, waarin conflicterende partijen elkaar min of meer kunnen vinden. Als product van deze drie functies moet men de grondwetsamendementen van 1971 zien. In het verband van deze studie zijn alleen de amendementen 21 en 22 van direct belang. Overige amendementen betreffen bijv. de positie van de federale regering en de plaats van de republieken.⁹

In het voorjaar van 1971 werden in Joegoslavië in het federale parlement de grondwetsamendementen 21 en 22 aangenomen. Deze wettelijke wijzigingen houden verband met de toenemende omvang en complexiteit van de Joegoslavische ondernemingen. De vele klachten over het slechte functioneren van het arbeidsradensysteem werden voor een deel uit de groei van de ondernemingen verklaard. De stagnatie in het zelfbestuur werd echter niet alleen daarmee in verband gebracht. Buiten de ondernemingen was de groei van 'de organisaties tussen de organisaties' sterk toegenomen. Vaak werd de beschuldigende vinger gericht op het bankwezen dat een te grote machtsfactor in de maatschappij werd genoemd. De grondwetsamendementen beogen de plaats van het zelfbestuur te bepalen in een complexer wordende samenleving. Kardelj gaf de volgende schets van de omstandigheden: '... we moesten besluiten wegen te openen voor een doorbraak van het zelfbestuur ook tot het hele terrein van de vergrote en algemeen maatschappelijke reproductie en in het bijzonder tot het hele terrein van de cir-

culatie van dat deel van het inkomen der verenigde arbeid dat de economische functie van maatschappelijk kapitaal vervult. . . De ontwikkeling die gedurende enkele jaren te veel was overgelaten aan de druk van de tijdelijke krachtsverhoudingen heeft niet de belangrijkste van die functies uit handen van het staatsapparaat overgedragen in handen van zelfbesturende integraties, maar maakt deze goeddeels tot een monopolie van banken. . .'¹⁰ In de amendementen staan twee principes centraal¹¹:

(a) *Het inkomen-principe*, d.w.z. de gerealiseerde prijs op de markt minus de prijzen van grondstoffen, materiaal en dergelijke, is de basis van de maatschappelijke verhoudingen. Dat houdt in dat afdelingen in ondernemingen hun onderlinge afspraken dienen te baseren op overeenkomsten waarin aangegeven staat welke prijs men elkaar in rekening zal brengen. Afdelingen die niet in staat zijn zelfstandig een inkomen op de markt te verwerven worden ondergebracht bij afdelingen die daartoe wel in staat zijn. Bij de praktische doorvoering van dit principe stuit men vrij snel op de positie van de bureaus. Zij realiseren geen eigen inkomen zodat een zelfstandige status voor hen niet weggelegd zou zijn.¹² Hier ligt een grensgebied voor de toepassingsmogelijkheden van het inkomensprincipe. Belangrijk is dat afdelingen die wel een inkomen realiseren door deze grondwetsbepaling aanspraak kunnen maken op dat inkomen en zelfstandig de bestemming er aan geven.

Wanneer een afdeling van een bedrijf zou besluiten in een andere afdeling van dit bedrijf of in een ander bedrijf te investeren, dan betekent dit dat de afdeling aanspraak kan blijven doen gelden op de — via deelname of lening — verstrekte middelen.

Hiermede is beoogd aan het zelfbestuur een machtig wapen in handen te geven om centralisatie en coördinatie in de organisatie niet verder te laten gaan dan nodig is. Ook nu kunnen er grootse investeringsprojecten aangegaan worden, maar afdelingen participeren daarin niet op basis van solidariteitsgevoelens alleen, maar ook vanuit een hanteerbaar eigen belang.

(b) *Principe van de basisorganisatie*, d.w.z. dat de vaststelling van maatstaven voor de verdeling in lonen en ondernemingsfondsen geschiedt via een proces van onderlinge afspraken binnen en tussen ondernemingen en bedrijfstakken. Met deze be-

palingen wordt de basis gelegd voor de erkenning van de arbeidseenheden, die een naamsverandering ondergaan en 'basisorganisaties van verenigde arbeid' zullen heten. Op het niveau van de bedrijfstakken en voor het aangaan van landelijke afspraken wordt de rol van de vakbeweging meer geprofileerd. Het is haar taak tot initiatieven te komen bij de totstandkoming van dergelijke afspraken, die het karakter hebben van een collectieve arbeidsovereenkomst en dus regelingen treffen inzake loonschalen, minimumlonen, secundaire arbeidsvoorwaarden, e.d. Grondwettelijk wordt vastgelegd dat de arbeider een persoonlijk inkomen gegarandeerd moet worden dat zijn sociale zekerheid en stabiliteit verzekert.

Vooraf van belang is dat aan de 'basisorganisaties van verenigde arbeid' — voorheen bedrijfsafdelingen of arbeidseenheden — een grondwettelijke status is gegeven. Ondernemingen zijn uit hoofde van de grondwet verplicht tot de vorming van dergelijke basisorganisaties over te gaan. Dit betekent dus dat in een onderneming met enige omvang het accent — althans formeel — in de besluitvorming komt te liggen bij de produktie-afdelingen. Procedureel gezien dienen de afdelingen tot onderlinge afspraken te komen zodat aan hogere organen (directie, centrale diensten, centrale arbeidersraad) vooral de taak toevalt coördinerend en dienstverlenend op te treden. Binnen de basisorganisaties wordt de positie van de algemene vergadering en de raad van de basisorganisatie geaccentueerd. De grondwet heeft een duidelijke voorkeur voor algemene vergaderingen; het principe van de (populistische) directe democratie heeft de voorkeur boven delegatie systemen. De afspraken tussen afdelingen dienen niet het akkoord te zijn van de daar aanwezige leiding en bureaus, maar gebaseerd te zijn op de uitdrukkelijke wil en goedkeuring van de vergaderingen van de arbeiders. Centrale organen krijgen de bevoegdheid in te grijpen in de besluitvorming van lagere organen in die gevallen dat regels worden overschreden. De vaststelling van deze regels is evenzeer een zaak van de afdelingen. Aan deze grondwetsamendementen is een uitvoerige discussie voorafgegaan. Een discussie die niet alleen in het parlement en de regering gevoerd werd. De grondwetsamendementen zijn ook onderdeel geweest van een massaal mobiliseringspro-

ces dat uitmondde in het tweede congres van arbeiderszelfbestuur in het voorjaar van 1971.¹³ In de bedrijven is gediscussieerd over de amendementen en zijn de afgevaardigden voor het congres gekozen die daar de standpunten van hun bedrijven naar voren konden brengen.

In het najaar van 1971 — omstreeks november — werd de discussie in de bedrijven voortgezet. De grondwetsamendementen kwamen in de bedrijven terug via de lange weg van de parlementen en regeringen, het reeds genoemde congres, de vergaderingen van partij en vakbond op landelijk niveau, dat van de federaties en de bedrijfstakken.

3 Implementatie van de grondwetsamendementen

In het najaar van 1972 kon tijdens een onderzoek in een vijftal Joegoslavische ondernemingen nagegaan worden op welke wijze de amendementen werden ingevoerd.¹⁴ De behandeling in vier van de vijf bedrijven geschiedde in grote lijnen op identieke manier. De doorvoering is duidelijk geregistreerd. In de bedrijven vond een eerste discussie plaats in het politiek actief. Dit is een informeel orgaan waarin naast de leiding van het bedrijf alle bestuurlijke kopstukken — vakbondsbestuurders, partijbestuurders, voorzitters en secretarissen van raden en commissies — bijeengebracht kunnen worden. In het politiek actief werden al deze groepen gebonden aan een procedure van doorvoering. In de ondernemingen werden centrale commissies gevormd die een uitwerking zouden moeten geven van de — vage — grondwetsbepalingen. Deze commissies werden voornamelijk bezet door topfunctionarissen uit het bedrijf — directieleden, economen en juristen — en vooraanstaande figuren uit vakbonds- en partijorganisaties op ondernemingsniveau alsmede uit het radensysteem (bv. de voorzitter van de arbeidersraad). In de grote ondernemingen werden deze commissies ook in de afzonderlijke vestigingen gevormd.

De implementatie is in opzet sterk gecentraliseerd, maar verschilt verder per onderneming, wat tot uitdrukking komt in de nauwkeurigheid van de taakstelling en de programmering van de centrale commissies, de mate waarin groeperingen in de bedrijven ingeschakeld werden bij de beraadslagingen, etc. In alle ondernemingen werden de werknemers nauwelijks ingeschakeld bij de uitwerking van de amendementen. Alleen op die tijdstippen

dat op topniveau overeenstemming bereikt werd over bepaalde formuleringen werden de algemene vergaderingen en de raden ingeschakeld om de bereikte compromissen te legitimeren. In één onderneming bleek dat in het najaar van 1972 nog geen aandacht besteed was aan de uitwerking van de amendementen.

De waarnemingsperiode valt ruim een jaar na de aanneming van de amendementen in het federale parlement. De effecten van de wetgeving konden derhalve goed geregistreerd worden¹⁵:

(a) *centralisme en specialistische overheersing*: de invoering van de amendementen is zeer gecentraliseerd verlopen en wordt beheerst door de specialisten in de ondernemingen; de problematiek als zodanig is dusdanig complex dat behandeling door specialisten bij voorbaat in de wijzigingsvoorstellen lag besloten;

(b) *formalisme*: de amendementen zijn weinig toegesneden op de realiteit van een hedendaagse onderneming; de dagelijks weerkerende klacht is dat bedrijven louter formeel de opgelegde verplichtingen hebben doorgevoerd; De bestuurlijk verantwoordelijken zijn dan wel gelegitimeerd ten opzichte van politieke en maatschappelijke kaders (vakbond, partij en raden) zonder dat dit leidt tot een wezenlijke verandering van hun centrale positie in de besluitvormingsprocessen; wel wijzigt zich de techniek waarop zij deze centrale positie handhaven, waarbij vooral de vorming van informele netwerken geïntensiveerd wordt;¹⁶

(c) *desinteresse bij arbeiders*: als men het wil afmeten aan de initiatieven die ondernomen werden om een gewenste structuur tot stand te brengen kan men niet concluderen tot een actieve participatie van arbeiders en organen van zelfbestuur aan de beraadslagingen over de doorvoering van de amendementen. De centrale beleidsvoering en het apriori gebonden zijn van groepen in de onderneming aan deze procedure en de amendementen als zodanig, is niet bevorderlijk geweest om de arbeiders te mobiliseren voor een vlotte invoering van de wetswijzigingen. De processen zijn grotendeels aan hen voorbij gegaan, ondanks de dagelijkse voorstelling in de publiciteitsmedia dat we te maken hebben met een maatschappelijke verandering die diep een snaar geraakt heeft bij de Joegoslavische arbeidersklasse. De inperking van de democratiseringsprocessen tot regelscheppende acti-

viteiten levert het proces aan de deskundigen uit en doodt het enthousiasme van hen om wie alles begonnen heet te zijn. In de onderzochte ondernemingen is door ons het beleid over enige jaren aan de hand van documenten geanalyseerd; slechts sporadisch en terloops stonden in de raden of algemene vergaderingen de amendementen op de agenda.

Anticiperende wetgeving creëert een grote afstand tussen de wet en de groep voor wie de regels bedoeld zijn. De centralistische en formalistische doorvoering ervan versterkt deze afstand. Dit vacuüm wordt opgevuld met een krachtige opleving van stigmatiserings- en ideologiseringsprocessen. Waar maatschappelijke spanningen via wetgeving opgevangen en geneutraliseerd kunnen worden is het uiteraard moeilijk toe te geven dat de wetgeving beperkte functies heeft als methode tot verandering. Het resultaat is dat de oorzaak van het onvermogen tot verandering niet bij de wetgeving gelegd wordt, maar bij het verzet van 'bureaucraten', 'technocraten', 'anarcho-liberalisten' etc. Tegelijkertijd wordt het engagement van de arbeidersklasse sterk overtrokken. De herhaalde wetgeving versterkt het proces waarin de maatschappelijke elites elkaar de leiding van de arbeidersklasse betwisten en niet meer in staat zijn in te zien of te erkennen dat de arbeiders nauwelijks meedoen in het gekrakeel.

Het tragische van de Joegoslavische maatschappij is, dat men ideologisch niet in staat is te erkennen dat het industrialisatieproces onvermijdelijk tot klassevorming leidt. Negatie van dit differentiatieproces heeft ertoe geleid dat de maatschappelijke organisaties niet opgetrokken zijn langs sociale en economische scheidslijnen. Het arbeiderszelfbestuur is niet gefundeerd in een organisatie die zich op een beperkt arbeidersstandpunt kan stellen en vanuit die positie coalities en compromissen aangaat met andere maatschappelijke groeperingen. De bindingen van de partij zijn te veelsoortig waardoor zij haar rol als arbeiderspartij niet kan waarmaken. De vakbonden zijn sterk gebureaucratiseerd voorzover men de bedrijfstakgewijze en landelijke organisatie beziet. Op ondernemingsniveau zijn de vakbonden weliswaar tot in de afdelingen toe georganiseerd aanwezig. Het primaat ligt evenwel bij de arbeidersraden waardoor de vakbonds-

organisatie, bij gebrek aan bevoegdheden en te bewaken belangen, geen achterban achter zich kan verzamelen. Arbeiders die verkozen worden voor vakbondsfuncties opereren voornamelijk op eigen titel en vervullen vooral overkoepelings- en kortsluitingstaken voor het management. In ruil daarvoor houden zij het uitzicht op aantrekkelijker baantjes.

Het bekleden van een functie in de partij, de vakbond en de raden op ondernemingsniveau betekent in feite toetreding tot de baantjes-patronage van het management en de regionale partijtoppen. Conflicten in de onderneming zijn ondermeer te herleiden tot belangenverschillen tussen functionarissen en hun achterban bij de toetreding tot aantrekkelijke baantjes.¹⁷ Deze conflicten zijn overigens voornamelijk geïnstitutionaliseerd in de regelmatig terugkerende verkiezingen: om de twee jaar voor functies in de partij, vakbond en raden; om de vier jaar voor de hoge leidinggevende posities. De patronage kan zich daardoor verschuilen achter de suggestie dat de verkiezingen een democratische procedure zijn. Dat is ook zo, maar de context waarin zij plaatsvinden geeft de verkiezingen ook de betekenis dat zij patronage kanaliseren en een legitieme plaats in de organisatie geven. De directie en de partij vertonen achter de schermen een levendige belangstelling voor de verkiezingslijsten. Politieke betrouwbaarheid, maatschappelijke stabiliteit en solidariteit met het bedrijf zijn gewichtige selectie-criteria om op de verkiezingslijsten te komen.

De arbeidersraden versnipperen de eenheid van de arbeiders doordat de raden niet opgenomen zijn binnen het kader van een duidelijke organisatorische leiding. Door die versnippering kunnen ze gemakkelijk binnen de controle van het management gebracht worden. Dit verklaart de machtsongelijkheid in de Joegoslavische onderneming, die via wetgeving bestreden wordt. De wetgeving is evenwel onderdeel geworden van een kringloop die zich grotendeels verzelfstandigd heeft en daardoor nauwelijks toegankelijk is voor een effectieve beïnvloeding door de arbeiders waarvoor zij bedoeld is.

4 Vergelijking met Nederland

Het beheer van de produktiemiddelen dat arbeiders is opgedragen leidt in Joegoslavië tot een in-

tensief maatschappelijk proces om deze fictie op te houden en waar te maken. In de Joegoslavische ondernemingen maken leiding en deskundigen uit hoe de produktiemiddelen beheerd worden. Achter het massale maatschappelijk ritueel van het Joegoslavische socialisme ontwikkelt zich een traditioneel kapitalistische maatschappij die op enkele punten overeenkomst vertoont met Nederland. Dit geldt vooral waar het gaat over de oorzaken die tot wetgeving ten aanzien van de arbeidsverhoudingen aanleiding geven en de betekenis van deze wetgeving. Genoemd kunnen worden:

(a) Het ontbreken van een goed georganiseerde arbeidersbeweging die zich opstelt om een beperkt belang te realiseren en te beveiligen. In Joegoslavië functioneert één zuil, in Nederland meerdere. De effecten zijn dat het beleid berust bij de elites der zuilen, die geen organisatorische en controleerbare binding aangaan met hun achterban, maar met hun maatschappelijke tegenspelers.¹⁸ De legitimering daarvan wordt ontleend aan ongrijpbare categorieën als algemeen belang, de socialistische vooruitgang, etc. In beide maatschappijen worden partijen bijeengebracht door geïnstitutionaliseerde overkoepelingsorganisaties. In Joegoslavië in sterkere mate.

(b) De beheersing van de achterban loopt via een radenstructuur die niet gefundeerd is in een goed georganiseerde arbeidersbeweging. In beide systemen ontbreekt in de onderneming een (vakbonds-) organisatie die controlebaar en op basis van een programma de belangen van arbeiders behartigt. Bij gebrek aan organisatorische ondersteuning opereren de raden vooral als geïsoleerd werkende groepjes van goedwillende arbeiders die het beleid legitimeren en overigens grote problemen met hun achterban hebben. De raden dragen slechts in beperkte mate bij tot het gestelde doel, de egalisering der machtsverhoudingen.¹⁹

(c) Geringe mogelijkheid tot een evenwichtige conflictoplossing op ondernemingsniveau. In beide systemen zijn stakingen niet verboden maar de legitimiteit ervan wordt betwist op het moment dat ze uitbreken. Waar een georganiseerde beweging op ondernemingsniveau ontbreekt vallen stakingen onder de controle van zich aanbiedende leidinggevende groepen. In Joegoslavië zijn dit vooral de managers en de partij, waardoor de repressie van stakingen vrij hard kan plaatsvin-

den.²⁰ In Nederland vallen stakingen onder de regie van hoge vakbondsfunctionarissen, die stakende werknemers gemakkelijk het initiatief uit handen kunnen nemen.

In beide situaties zijn vooral de mogelijkheden om op ondernemingsniveau een opstelling te kiezen tussen de geïnstitutionaliseerde overlegvorm en het forse conflict (de staking) weinig opgevuld. Partijen in de onderneming worden via de raden bijeen gebracht voor het bespreken van problemen die niet tot de dagelijkse arbeidsproblematiek van de arbeiders horen. Er is geen onderhandelingsstructuur aangebracht die een flexibele en beheerste opstelling tussen harmonie en conflict mogelijk maakt.

(d) Wetgeving als veranderingsinstrument. In beide systemen bestaat een sterke voorkeur de arbeiders in bedrijven te organiseren in een radenstructuur waarvan de ontwikkeling afhankelijk gemaakt is van wetgevende processen. Joegoslavië heeft wat dit betreft een intensievere periode doorgemaakt dan Nederland.

(e) Het ideologisch klimaat in beide maatschappijen vertoont een voorkeur voor een corporatistisch maatschappelijk-politiek bestel. Herkenbaar is het corporatisme in beide maatschappijen aan het streven het politieke beleid op te bouwen in nauwe samenwerking met en medeverantwoordelijkheid van maatschappelijke belangengroepen en de beperking van de speelruimte van democratische politieke kanalen als parlement en politieke partijen. Het model van de Joegoslavische één-partij-staat leidt tot een sterkere tendens naar corporatisme dan in Nederland, waar men zou kunnen spreken van een kentering in het politieke klimaat.²¹ De (nauwe) binding tussen de politiek en maatschappelijke belangengroepen verklaart mede de neiging maatschappelijke problemen via wetgeving te reguleren.

(f) De combinatie van voorgaande factoren kan leiden tot de vorming van een *institutionele kringloop*. Voorwaarde voor het ontstaan daarvan is een feitelijk grote distantie tussen het niveau waarop beleid gevoerd wordt en het niveau dat daarvan afhankelijk is. De kringloop gaat optreden wanneer de overbrugging van deze afstand plaats vindt door aanbidding van kortsluitingsconstructies, waarin vertegenwoordigers van 'de basis' betrokken worden bij de besluitvorming. Overigens op

zodanige wijze dat zij niet gebonden kunnen worden aan een (globaal) programma, een duidelijke verantwoordingsstructuur en een goed georganiseerde achterban. Zowel in Nederland als in Joegoslavië ziet men dat de raden niet geworteld zijn in een goed georganiseerde arbeidersbeweging op ondernemingsniveau.²²

De introductie van de raden van bovenaf en via de wetgeving leidt er toe, dat een norm voor het maatschappelijk gedrag geïntroduceerd wordt, zonder dat de groepen voor wie deze normen bedoeld zijn zodanig georganiseerd zijn, dat zij er mee kunnen omgaan. Het gebrek aan bewakingsmogelijkheden door de doelgroep legitimeert die groepen, die zich aanbieden om de implementatie op te eisen van geïntroduceerde normen.

Goed waarneembaar in Joegoslavië en daarom leerzaam voor de Nederlandse situatie is, dat wetgeving, die gericht is op maatschappelijke verandering uit kan lopen op een institutionele kringloop, waarin de wetgeving zich verzelfstandigt van de groep waarvoor zij bedoeld is en afhankelijk gemaakt wordt van groepen die belang hebben bij de status quo.²³

De spanning die de wetgeving in de maatschappij legt tussen gewenste structuur en realiseringmogelijkheden trekt bovendien nieuwe groepen aan die een gevestigd belang verwerven bij de continuering van de kringloop. Zij claimen de rol van maatschappelijke bruggenbouwers die de kloof tussen ideaal (wetgeving) en feitelijkheid (de arbeidspositie) zullen overspannen. De dwangmatigheid van een institutionele kringloop heeft zich in Nederland voorshands minder krachtig ontwikkeld dan in Joegoslavië. De ruimere mogelijkheden tot conflictoplossing op lagere maatschappelijke niveaus in Nederland en de grote betekenis van het Joegoslavische radensysteem als onderdeel van het politieke systeem verklaren onder meer waarom de druk op wetgeving minder groot geweest is in onze situatie. Waar minder wetgeving bestaat is de kans op vorming van een kringloop en zijn vaste cliënte minder groot.

Niettemin ontwikkelt zich ook in Nederland een dergelijke groep belanghebbenden, die men op diverse maatschappelijke niveaus kan aantreffen: vakbonds bureaucratieën, ondernemers, 'het' vormingswerk en representanten van de sociale we-

tenschappen, waaronder quasi-wetenschappen als de agologie en de andragogie. Het zijn deze groepen — die onderling een zeer losse relatie hebben — die belang hebben bij de oplossing van de arbeidsverhoudingen op ondernemingsniveau via wetgeving. Dit legitimeert hen de opvulling te claimen van de afstand tussen vage en algemene wetsartikelen en de concrete bedrijfsverhoudingen waarop deze toegepast moeten worden.

Hun onderlinge relatie is zwak en voor een deel tegenstrijdig, maar hun gemeenschappelijk belang bestaat in het handhaven van een diffuse situatie op ondernemingsniveau.²⁴ Illustratief is de positie van het vormingswerk. Dit is verdeeld over een oncontroleerbaar aantal onderling niet verbonden groepjes, die zich actief inzetten om arbeiders op te voeden o.a. tot het niveau van vage wetsconstructies. Een dergelijk versnipperend werkende kracht, die oncontroleerbaar is en zich maatschappelijk niet hoeft te verantwoorden, kan niet anders dan bijdragen tot de algehele spraakverwarring rond de nederlandse bedrijfsverhoudingen. Waar het vormingswerk zijn maatschappelijke legitimatie niet kan ontlenen aan een duidelijke positie is het bovendien erg gevoelig voor wisselingen in het ideologisch klimaat. Het vormingswerk is een gevoelige barometer die ideologische nieuwlichterij registreert en doorgeeft. Het schept mede de basis voor wetgeving, die de illusie wekt van duidelijkheid en progressie in een verwarrende situatie. Interessant is in dit verband de concurrentieslag om de financiën. Veel activiteiten op het terrein van de implementatie van wetgeving verlopen via het vormingswerk. De versnippering op dit terrein betekent een grote mate van oncontroleerbaarheid voor bestuurders aan vakbonds- en werkgeverszijde van invloeden die op hun achterban c.q. ondergeschikten wordt uitgeoefend. Deze bestuurders hebben elkaar nu dan ook gevonden in de gedachte een scholingsfonds te stichten dat onder gezamenlijk beheer een groot aandeel zal hebben in de vormingsactiviteiten. Het getuigt van een zwakke organisationele grensbewaking dat de vakbeweging wel het versnipperde vormingswerk wil uitshakelen, maar daarvoor dwingende compromissen met werkgevers aangaat.²⁵

De cliëntèle van de institutionele kringloop die zich ontwikkelt zorgt ook regelmatig voor nieuwe wet-

geving, d.w.z. voor het creëren van nieuwe problemen.

In 1971 werd een aantal wetwijzigingen doorgevoerd o.m. betreffende de positie van de ondernemingsraden. Direct daarop bleek al uit de commentaren dat deze wetgeving niet geslaagd was de standpunten over de positie van de ondernemingsraden te verzoenen. De meningsverschillen en tegenstellingen spitsten zich onder meer toe op de bevoegdheden van de raden. Deze meningsverschillen hebben nu geresulteerd in een initiatief van de Minister van Sociale Zaken.²⁶ De minister heeft de SER advies gevraagd inzake een hernieuwde wetgeving van de O.R. Interessant is dat de minister zelf constateert dat de ondernemingsraden het voorwerp zijn van grote meningsverschillen. De overweging is dat een advies van de SER, na een bezinning op de '... fundamentele taak en de samenstelling van de ondernemingsraad . . .', in staat zou zijn de meningsverschillen te overbruggen.²⁷ Noch met betrekking tot dit onderwerp, noch in het algemeen, heeft de SER wat dit betreft evenwel een reputatie die tot hoop aanleiding geeft.²⁸

De adviesaanvraag betreft het volgende:

- a de uitbreiding der beslissingsbevoegdheden,
- b het openen van de mogelijkheid dat de ondernemer over alle belangrijke beleidsbeslissingen de raden raadpleegt,
- c het openen van de mogelijkheid dat de raad advies uitbrengt over alle regelingen betreffende arbeidsvoorwaarden,
- d de benoeming van topfunctionarissen,
- e de werving van arbeidskrachten,
- f de financiële informatie aan de raden.

Daarnaast vraagt de minister advies over in te stellen experimenten waardoor verdergaande vormen uitgeprobeerd zouden kunnen worden. De minister overweegt de SER advies te vragen over een wettelijke regeling van het bedrijvenwerk.

Dit beleid draagt bij tot een verdere institutionalisering van de ondernemingsraad. Het betekent dat de positie van de raden niet afhankelijk gemaakt wordt van de wisselende mogelijkheden, verhoudingen en wensen in bedrijven, maar van een besluitvorming in de SER, het parlement en de regering die in deze fase van de ontwikkeling een betwistbare verantwoordelijkheid hebben bij de ver-

dere ontwikkeling van de arbeidsverhoudingen in de nederlandse bedrijven.

De besluitvorming in de SER over medezeggenschapsproblemen is bovendien tot nu toe een hoogst ongelukkige geweest. De sterke wens compromissen te vinden — de SER zet zichzelf buiten spel wanneer zij geen compromissen produceert — heeft tot bestuurlijke constructies geleid die meer een weerspiegeling zijn van de moeizame besluitvorming in de SER, dan van de problematiek in de bedrijven. Een leerzaam voorbeeld in dit verband — van Esveld sprak over kamertjeszonden van de SER²⁹ — is het compromis inzake de benoeming van commissarissen. Dergelijke ervaringen tonen aan dat de SER geen adequate structuur van besluitvorming is.

De problematiek van dit moment in bedrijven gaat in grote lijnen over het vinden van een juiste afstemming tussen overleg- en onderhandelingsconstructies. In concreto betekent dit het vinden van een juiste afstemming tussen de ondernemingsraad, het directiebeleid en de vakbondsorganisatie in bedrijven. In veel CAO's worden momenteel bepalingen opgenomen die een legitimering betekenen van de vakbondsorganisatie in de bedrijven. De uitwerking daarvan is nog heel onduidelijk, maar verdraagt zich moeilijk met een ministeriële interventie, die beoogt de positie van de O.R. nog meer vast te leggen en te accentueren.

Het is hoogst ongelukkig de taken van de O.R. nog meer te formaliseren op een moment dat de vakbondsorganisatie, waarmede de raad een afstemmingsprobleem heeft, nog zo sterk op zoek is naar zijn identiteit op ondernemingsniveau. Tenzij het ministeriële beleid de ontwikkeling van een vakbondsorganisatie op ondernemingsniveau zou willen tegengaan of belemmeren. De problematiek zit niet vast op bevoegdheden van organen, maar op een zodanige organisatie van arbeiders rond hun eigen belangen, dat zij op een flexibele wijze overleg en onderhandeling in eigen controle kunnen houden. Een verdere verzelfstandiging van de ondernemingsraad binnen een strak institutioneel kader, opererend buiten de legitieme controle vanuit de vakbeweging, kan slechts leiden tot een complicering en vertroebeling van de besluitvorming. Dat zijn de condities waaronder werknemers moeilijk greep kunnen krijgen op het beleid, wat juist de pretentie van de minister heet te zijn.

De gedachte aan experimenten stemt evenmin tot veel hoop. Er zijn in Nederland inmiddels heel wat experimenten gedaan.³⁰ Alle onderzoek loopt op de zeer dwingende conclusie uit dat de perspectieven van de experimenten beperkt tot bedroevend zijn, mede vanwege het feit dat er een duidelijke ondersteuning gemist wordt van een zelfstandig organisatorisch kader van arbeiders. Er is een sterke behoefte aan zo'n organisatie die zich op een beperkte verantwoordelijkheid kan stellen en van daaruit compromissen kan sluiten die meerdere belangen en verder ingrijpend beleid regarderend.

Experimenten hebben geen waarneembaar maatschappelijk effect en leiden niet tot veranderingen in het globale systeem van arbeidsverhoudingen. Het belangrijkste effect van experimenten is vermoedelijk dat zij de kennis en het inzicht versterken van de cliëntèle van de institutionele kringloop.

De verworven wetenschappelijke kennis dringt slecht door naar bedrijven en afdelingen, vanwege het maatschappelijk isolement waarin experimenten plaatsvinden. Zou men een wat dwingender betekenis aan experimenten willen geven dan veronderstelt dat een vakbondsorganisatie, die uitgebouwd is tot het niveau van bedrijfsafdelingen en die als communicatiekanaal kan functioneren voor verworven wetenschappelijke kennis. Indien het toch de bedoeling is te experimenteren lijkt het nuttig van opgedane ervaringen te leren. De experimentele zin zou dan vooral ingezet moeten worden op het ontwikkelen van een communicatiestructuur — in mijn opvatting is dat de vakbeweging — waarin wetenschappelijke kennis kan worden doorgegeven.³¹ De ministeriële gelden zouden dan toegekend moeten worden aan een projectorganisatie, opererend binnen een globale vakbondscontrole, die belast wordt met de procesbegeleiding bij het ontwikkelen van een meer adequate vakbondsstructuur. Een dergelijke constructie lijkt mij vooralsnog illusoir in Nederlandse verhoudingen. Raadzaam is het daarom de verwachtingen van plannen voor experimenten niet al te hoog op te laden.

Het verlengen van de vakbondslijnen tot in de onderneming is een activiteit die geen wettelijke legitimering behoeft.

De problemen liggen in de verhouding van de vakbondsbestuurders en hun achterban, in de relatie van ondernemingsraden en bedrijvenwerk, in de

verzuilde opzet van het bedrijvenwerk. De daarmee verband houdende organisatie- en afstemmingsproblemen laten zich niet wettelijk regelen. De gedachte trouwens tot een wettelijke regeling van het bedrijvenwerk te komen is merkwaardig. Net zo min als de wet richtlijnen geeft voor de samenstelling van de besturen der Nederlandse vakbonden en vakcentrales ligt het voor de hand voor een lager niveau van de vakbeweging wel tot wettelijke regelingen te komen.

Conclusie

De adviesaanvragen van de minister zijn weinig realistisch en kunnen niet bijdragen tot het gestelde doel. De adviesaanvragen lijken meer geïnspireerd en beïnvloed door de belanghebbenden bij een continuering van de institutionele kringloop die de ontwikkeling van de arbeidsverhoudingen op ondernemingsniveau steeds meer gaan bepalen. De adviesaanvraag sluit daarom niet aan bij de arbeids- en bestuursproblematiek in bedrijven. Enig verzet daartegen is tot nu toe gekomen van de zijde van het V.N.O.³² De geloofwaardigheid en daarmee het maatschappelijk gewicht van dit verzet zou wat groter zijn indien het V.N.O. tegelijkertijd tot een duidelijke en positieve keuze voor een vakbondsorganisatie in de onderneming zou komen. De werkgevers en vakbonden op landelijk niveau en in de bedrijfstakken tolereren niet, dat een derde partij zich op titel van een gemengde identiteit van behartiging van ondernemers- en arbeidersbelang met hun onderhandelingen en overleg bemoeit. Deze bestuurlijke duidelijkheid zou ook op ondernemingsniveau doorgevoerd moeten worden. Het laat alle ruimte voor vreedzaam overleg en harde onderhandeling, maar gaat uit van duidelijke posities.³³ Een verder wettelijke regeling van de OR en de overige beleidsvoornemens van de minister kunnen aan die duidelijkheid niet bijdragen.

Noten

* Met dank aan Dr. H. van den Berg en Dr. H. J. van Zuthem voor hun kanttekeningen bij het manuscript.

¹ C. J. M. Schuyt, *Rechtssociologie, een terreinverkenning*, Rotterdam 1971, blz. 51-56.

² Almond en Bingham Powell stellen dat de groepering die genoemde gebieden als vakvereniging, verenigingsleven, e.d. beheerst, de maatschappij beheerst.

G. A. Almond en G. Bingham Powell, *Politieke systemen*, Alphen a/d Rijn 1972, blz. 1-70 en 225-260.

³ G. Prunkl en A. Rühle, *Josep Tito*, Hamburg 1973, blz. 100-114; zie ook J. C. Campbell, *Tito's separate road*, New York 1967, blz. 131.

⁴ Najdan Pašić, *Selfmanagement as an integral political system*, in de bundel M. J. Broekmeyer (ed.), *Yugoslav workers' selfmanagement*, Dordrecht 1970, blz. 1-30; in dezelfde bundel leze men in dit opzicht ook het artikel van Vidaković. Soortgelijke beschouwingen bij Z. Vidaković, *Het tweede decennium van arbeiderszelfbestuur*, ingeleid door M. J. Broekmeyer, Amsterdam 1971; B. Horvat, *Die jugoslawische Gesellschaft*, Frankfurt am Main 1972.

⁵ N. Pašić, a.w., blz. 18. Interessante voorbeelden daarvan zijn te vinden in de studie van Žika Minović, *Politička palanka* (dorpspolitiek), Belgrado 1972. De ontwikkelingen van het politieke systeem in Joegoslavië zijn een interessante variant op de analyse van Deutscher over de ontwikkeling van het na-revolutionaire Rusland. Op diverse plaatsen constateert hij dat de klassetegenstellingen geen legitieme politieke uitingskanalen hebben en als zodanig een illegitieme en indirecte uitdrukking in de partij vinden. I. Deutscher, o.a. in *The prophet unarmed*, deel II, Trotsky-biografie, o.m. blz. 229, blz. 271-394, e.d. Oxford 1959.

⁶ N. Pašić, a.w., blz. 19.

⁷ Bijvoorbeeld: Stakingen in Joegoslavië komen veelvuldig voor, maar worden zo snel bedwongen dat zij zelden langer dan een dag duren. De publiciteit besteedt er zelden aandacht aan. Interessante gegevens hierover bij N. Popov, *Strajkovi u savremenom Jugoslovenskom drustvu* (stakingen in de hedendaagse Joegoslavische maatschappij), *Sociologija* 1969/4; M. J. Broekmeyer, Rondom de stakingen in Joegoslavië, *Internationale Spectator* 1970, blz. 1708-1734; N. Jovanov, Merkmale Jugoslawischer Streiks, *Gewerkschaftliche Monatshefte*, 1973/6, blz. 375-382.

⁸ V. Aubert, Enkele sociale functies van wetgeving, in: V. Aubert, *Proeven van rechtssociologie*; ingeleid door Bram Peper en Kees Schuyt, Rotterdam 1971, blz. 64.

⁹ Een overzichtartikel met achtergrondinformatie bij M. J. Broekmeyer, Naties en zelfbestuur in Joegoslavië, *Internationale Spectator*, april 1971, blz. 798-824.

¹⁰ Geciteerd bij M. J. Broekmeyer, a.w., 1971, blz. 814 en 815.

¹¹ Voor een letterlijke tekst leze men: *Amendements constitutionnels XX-XLII*, Belgrado 1971.

¹² Bučar concludeert dat deze bepaling o.a. bedoeld is om de technestructuur van zijn leidende positie te beroven. F. Bučar, The participation of the state and political organizations in the decisions of the working

organization, *Bundel Dubrovnik-congres*, Zagreb 1972, blz. 41-61.

¹³ Joop Ramondt, De moeilijkheden der doe-het-zelvers, *De Groene Amsterdammer*, 12 juni 1971.

¹⁴ De resultaten van dit onderzoek zijn opgetekend in de publikatie Rob Boonzajer Flaes en Joop Ramondt, *Autoriteit en democratie*, Rotterdam, verschijnt binnenkort. De gegevens omtrent de grondwetsamendementen zijn voor een deel aan deze publikatie ontleend (zie bijlage).

¹⁵ Naast eigen waarnemingen zijn deze conclusies gebaseerd op een evaluatierapport van de Kroatische vakbonden: *Informacija o primjeni ustavnih amandmana u radnim organizacijama SR Hrvatske* (informatie over de doorvoering van de grondwetsamendementen in de arbeidsorganisaties van de republiek Kroatië), Zagreb, mei 1972; *Sindikati*, het bulletin van de Joegoslavische vakbonden, februari 1972. Daarnaast worden deze verschijnselen vrijwel dagelijks in de Joegoslavische pers vermeld.

¹⁶ Uitvoerig hierover Rob Boonzajer Flaes en Joop Ramondt, a.w., 1974, hfdst. 8.

¹⁷ Max Weber, *Politik als Beruf*, *Gesammelte politische Schriften*, Tübingen 1971, blz. 505 e.v.

¹⁸ A. Lijphart, *Verzuiling, pacificatie en kentering in de Nederlandse politiek*, Amsterdam 1968.

¹⁹ Voor de Nederlandse situatie zie o.a. H. J. van Zuthem en A. Wynia, *Medezeggenschap*, Noordwijk aan Zee 1967; C. Poppe, *Werknemersinvloed op het personeelsbeleid*, in: H. J. van Zuthem (red.), *Personeelbeleid, actie, of reactie*, Rotterdam 1971, blz. 111-134; J. J. Ramondt, *Verantwoordelijkheid in het werk*, Alphen a/d Rijn 1968.

²⁰ Rob Boonzajer Flaes en Joop Ramondt, a.w., 1974, hoofdstuk 7; I. Adizes, *Industrial democracy, Yugoslav Style*, New York 1971, blz. 186; N. Popov, *Strajkovi u savremenom Jugoslovenskom Drustvu* (stakin- gen in de hedendaagse Joegoslavische maatschappij), *Sociologija*, 1969/4.

²¹ A. Lijphart, a.w., 1968; M. Broekmeyer en I. Cornelisse, *Arbeidersraad of ondernemersstaat*, Amsterdam 1969, blz. 99-202; Bram Peper (red.), *De Nederlandse arbeidsverhoudingen, continuïteit en verandering*, Rotterdam 1973, inz. blz. 15-34 en blz. 129-145; Bram Peper, P.B.O. en democratie, *E.S.B.* 1970, blz. 576-577.

²² Het proces van kringloopvorming manifesteert zich ook op andere maatschappelijke gebieden. Een goed voorbeeld bij Bram Peper, *Vorming van Welzijnsbeleid*, Meppel 1972; zie ook Thom Koot, *Welijnsbeleid van bestuur en wetgever*, *Beleid & Maatschappij*, jan. 1974.

²³ V. Aubert, a.w., blz. 29-45.

²⁴ Bottomore merkt op dat noch intellectuelen, noch

industriële leiders, noch de bureaucraten in ernst beschouwd kunnen worden als groepen die elkaar de positie van heersende elite bestrijden. T. B. Bottomore, *De elite in de maatschappij*, Rotterdam 1969, inz. blz. 51-70.

²⁵ S.E.R., *Advies inzake vorming en scholing van ondernemingsraadsleden*, Den Haag, mei 1972; *Wijziging van de Wet op de ondernemingsraden, Heffingen ter bevordering van de scholing van ondernemingsraadsleden*, Den Haag, april 1973; Idem, *Eindverslag nr. 7*, januari 1974.

²⁶ Adviesaanvraag 'taak en bevoegdheden ondernemingsraden', Ministerieel schrijven aan de SER, 4 okt. 1973; een samenvatting in SER-bulletin, no. 37, 1973.

²⁷ Ministerieel schrijven, a.w.

²⁸ Uitvoerig hierover: Bram Peper (red.), a.w., Rotterdam 1973; kort en krachtig bij J. H. Buiters, *De SER opnieuw een klap op de kop van Jut*, *E.S.B.*, 29 augustus 1973, blz. 772 e.v.

²⁹ Uitspraak in *Algemeen Dagblad* van 24 sept. 1969.

³⁰ J. J. Ramondt, a.w., 1968; J. L. J. M. van der Does de Willebois, *Werkstructurering als organisatieontwikkeling*, Eindhoven 1968; J. H. Kuipers *Verantwoordelijkheidsverruiming in de directe werksituatie*, Den Haag 1972; een overzicht bij J. L. J. M. van der Does de Willebois, *On the quality of working life*, in de bundel W. Albeda (red.), *Participation in management*, Rotterdam 1974.

³¹ Parallele ervaringen wat dit betreft in Noorwegen. Het maatschappelijk perspectief van Noorse experimenten werd verruimd op het moment dat de vakbondsorganisatie — o.m. in ondernemingen — aan een actieve ondersteuning begon van de experimenten. A. Peper en J. J. Ramondt, *Arbeidsverhoudingen en industriële democratie in Noorwegen*, uitgave COP van de SER, Den Haag 1973.

³² *Onderneming*, weekblad VNO, 19 oktober 1973.

³³ Een uitwerking hiervan bij Bram Peper (red.), a.w., 1973, blz. 135 e.v.