
Naar een vergadermodel van menselijk geluk?

A.E. Szirmai

Besproken worden:

Hk. Thierry, J. R. de Jong e.a., *Naar participatie en toerekening*, Assen, Van Gorcum, 1979, 287 blz.

J.F. den Hertog, *Werkstructurering*, Groningen, Wolters-Noordhoff, 1979, 210 blz.

Ch. D. King and M. van de Vall, *Models of Industrial Democracy. Consultation, Co-determination and Worker's Management*, The Hague, Mouton, 1978, 218 blz.

In het industriële systeem zoals dat zich sinds het midden van de 18e eeuw heeft ontwikkeld, wordt het werk bestaan van individuen in belangrijke mate beheerst en beperkt door de eisen van technologie en organisatie. De afgelopen decennia is er echter sprake van een zekere verandering in het denken over de relaties tussen individuen en organisaties. Wat gechargeerd spreekt J. F. den Hertog in de inleiding van *Werkstructurering* zelfs van een 'Copernicaanse ommekeer', Individuen en de kwaliteit van hun werk worden meer centraal gesteld. De eisen die men aan werktaken, organisaties en besluitvormingssystemen stelt worden hiervan afgeleid.

Het meer centraal stellen van werkende individuen – te verstaan tegen de achtergrond van een veelomvattend lange termijn nivelleringsproces dat zich sinds de 19e eeuw in de industriële samenlevingen voltrekt – manifesteert zich op tal van manieren en niveaus: in het streven naar veranderingen in de relaties tussen leidinggevend en ondergeschikten in human-relations benaderingen; in kollektieve onderhandelingen tussen werknemers, werkgevers en de overheid over een steeds breder scala van onderwerpen; in het streven naar veranderingen in de inhoud van het werk; in het streven naar industriële democratisering via arbeidersraden, ondernemingsraden, werkoverleg of andere participatieve structuren.

Een in het oog lopend gemeenschappelijk kenmerk van de diverse – al dan niet oprechte – pogingen om vorm te geven aan de emancipatie van de werknemers in de economische sfeer, is een proliferatie van 'vergadersituaties': ondernemingsraden, vertegenwoordigend overleg, kring- of afdelingsvergaderingen, achterbanvergaderingen, plenaire bijeenkomsten, werkoverleg, evaluatie bijeenkomsten, netwerken van voorbereidende of controlerende commissies. De gedachte dat dergelijke structuren kunnen bijdragen tot versterking van de invloed van werknemers op hun werksituatie en het bedrijfsgebeuren en daarmee tot vermindering van gevoelens van 'vervreemding' – een gedachtengang die in de academische en politieke wereld vele vurige pleitbezorgers heeft – zou men kunnen aanduiden met de term 'vergadermodel van menselijk geluk'.

De discussie over het bestrijden van de 'vervreemding in de arbeid' en de democratisering van instellingen en organisaties – in de jaren zestig met zoveel verve aangezwengeld – komt in de tweede helft van de zeventiger jaren in een nieuwe fase, nu men enerzijds meer

zicht krijgt op de ervaringen die men in verschillende landen met experimenten op dit terrein heeft opgedaan, en men anderzijds de beschikking krijgt over een steeds toenevende stroom onderzoeksresultaten

Naar participatie en toerekening van Thierry en de Jong bevat zowel verslagen van dergelijke experimenten als onderzoeksresultaten. Het biedt een treffende illustratie van spanningen tussen ideaal en praktijk van het onderzoek naar dergelijke processen. De publikatie bevat een uitvoerig verslag van het verloop van twee door het onderzoekteam begeleide experimenten met de invoering van stelsels van Participatie en Toerekening in twee productie-organisaties. Tevens bevat het de resultaten van twee enquêtes die in beide bedrijven zijn afgenomen, eenmaal aan het begin van het experiment, eenmaal tegen het einde. De geïnteresseerde lezer wordt in deze lijvige studie over een breed scala van onderwerpen geïnformeerd: over participatietheorie, organisatie-theorie, organisatie-ontwikkeling, beloningsverhoudingen, toerekeningsstelsels, enquête-resultaten en de experimenten zelf. Gezien de uitgesproken onzorgvuldige presentatie, moet hij echter hard werken om zich deze informatie eigen te maken.

Uit de legpuzzel van omschrijvingen die door het hele boek heen van participatie en toerekening worden gegeven, kan men de volgende kern distilleren. Een stelsel van participatie en toerekening omvat een systeem van participatieve besluitvorming binnen een organisatie, dat gekoppeld is aan een beloningssysteem waarin een deel van de financiële opbrengsten die resulteren uit participatie en de verbeterde arbeidsproductiviteit die ervan het gevolg is, worden uitgekeerd aan het personeel. De toerekening onderscheidt zich van andere vormen van kollektieve toerekening zoals winstdeling door: a. de korte periode waarover wordt uitgekeerd; b. de onmiddellijke koppeling met participatie; c. de stelselmatige informatie die de werknemers krijgen over de bedrijfsresultaten en de toerekeningsprocedure. Bij participatie wordt niet in de eerste plaats gedacht aan werko-verleg, doch aan indirecte vormen van overleg op diverse niveau's in het bedrijf waarbij gekozen vertegenwoordigers van de werknemers betrokken zijn. Wat de formele bevoegdheden van de participatieve organen zijn blijft in het boek overigens onduidelijk. Het meest bekende voorbeeld van Participatie en Toerekening vormt het *Scanlonplan*, dat in de V.S. sinds 1930 met wisselend succes in bedrijven is toegepast.

Om de verbeterde bedrijfsresultaten aan het personeel toe te rekenen heeft men normen nodig. Hiertoe kan men de ontwikkeling bestuderen van diverse zg. loonquoten. Bekende loonquoten zijn de zg. Scanlonquote (arbeidskosten/bedrijfsresultaat) en de zg. Ruckerquote (arbeidskosten/toegevoegde waarde). Als deze verhoudingsgetallen dankzij de invoering van Participatie en Toerekening beneden een op grond van het verleden berekende norm komen te liggen, ontstaat ruimte voor toerekening. In hoofdstuk 4 onderzoeken de auteurs de ontwikkeling van een aantal van dergelijke quoten in een 13-tal bedrijven.

Het blijkt dat dergelijke quoten zelden konstant blijven. Dit schept problemen aangezien bij instabiele quoten, ook de zogenaamde 'normquoten' aangepast moeten worden. De vereiste heldere relatie tussen participatie en toerekening wordt dan vertroebeld. Immers, hoe stelt men vast of een verandering van de loonquote het gevolg is van technologische veranderingen of kapitaalinvesteringen enerzijds, of het gevolg van participatie en een verbeterd arbeidsklimaat anderzijds? Dit probleem wordt door de auteurs onderkend, doch onderschat. In een periode van steeds snellere technologische ontwikkelingen is het bijna onmogelijk om vast te stellen welk deel van de produktiviteitsstijging door technologische veranderingen veroorzaakt wordt en welk deel door een verbeterde arbeidsinstelling en een verhoogde inzet. Het vaststellen van de normquoten zal aldus een voortdurende bron van conflicten worden, terwijl met de invoering van participatie en

toerekening juist een meer harmonieuze integratie van doelstellingen en belangen van personeel en bedrijf beoogd wordt.

In hoofdstuk 2 wordt een overzicht gegeven van onderzoeken over het Scanlon-plan. De oudere studies zijn voornamelijk case-studies over het slagen of mislukken van het Scanlon-plan. Hierbij werd ondermeer gekeken naar produktiviteit voor en na invoering van het plan, het aantal ideeën dat uit de participatieve structuur naar voren kwam, de opstelling van het management, de wijze waarop personeelsleden werden geïnformeerd en andere factoren die voor het succes of falen van het Scanlon-plan van belang waren, zoals wijziging van de norm-quoten. Bij recentere studies heeft men volgens de auteurs een belangrijke stap voorwaarts gedaan door meer aandacht te besteden aan de 'psychologische kanten' van het Scanlon-plan. Men moet immers behalve aan formele structuren en vastgelegde kanten van het stelsel, ook kijken naar de 'operatieve aspecten' die mede beïnvloed worden door 'de motieven en belangen van het personeel aangaande participatie, alsook de gelegenheid om te kunnen participeren (zoals die door mensen wordt waargenomen) ...' (p. 25).

In theorie kan men hier vrede mee hebben. In de praktijk is hier niet zonder meer van een stap voorwaarts sprake. In de oudere studies werden duidelijke relaties onderzocht tussen objectieve veranderingen en de objectieve en subjectieve gevolgen daarvan. De nadruk op 'psychologische aspecten' opent de weg voor de introductie van een groot aantal soms mistige en soms triviale hypothesen over verbanden tussen clusters subjectieve waarnemingen. Dit drukt ook een stempel op de theoretische behandeling van participatie in hoofdstuk 3. Van de centrale vraagstelling 'Onder welke condities draagt participatie binnen P en T bij zowel tot een meer aansprekende werksituatie voor het personeel, als tot een meer doeltreffende organisatie?' (p. 41), wordt de tweede helft over de doeltreffende organisatie verder niet besproken. De analyse van de relaties tussen participatie en aansprekende werksituatie blijkt bij nader inzien een analyse te zijn van de relaties tussen subjectieve waarnemingen van het personeel *over* en wensen *t.a.v.* participatie enerzijds en houdingen *t.o.v.* het werk anderzijds. De veel interessantere relatie tussen de mate van feitelijke participatie en de diverse subjectieve reacties daarop komt op de achtergrond te staan.

In hoofdstuk 6 wordt aan de hand van het verzamelde enquête-materiaal, een groot aantal, op de analyses van hoofdstuk 3 gebaseerde, hypothesen getoetst over relaties tussen participatie en diverse houdingen *t.a.v.* het werk. Enerzijds worden houdingen, gemeten op één tijdstip, met elkaar gekorreleerd, anderzijds wordt een longitudinale analyse toegepast waarbij men zich concentreert op de significantie van verschillen tussen gemiddelden in de opeenvolgende enquêtes. Dit gebeurt voor beide bedrijven apart.

De weergave van dit gedeelte van het onderzoek is hoogst onbevredigend. Slechts een gedeelte van de vragenlijst is afgedrukt, er is weinig moeite gedaan om de begrippen helder af te bakenen, een systematisch overzicht van de wijze waarop de theoretische begrippen in vragen zijn geoperationaliseerd ontbreekt, er wordt met schaalwaarden gewerkt, zonder dat wordt aangegeven welke waarden de schaal kan aannemen en uit welke vragen hij is samengesteld, een overzichtelijke samenvatting van de steekproefprocedures – en de problemen die zich blijken van de tekst bij de steekproeftrekking hebben voorgedaan – wordt niet gegeven. Voor zover de relevante gegevens over het onderzoek wel gepresenteerd worden, staan zij her en der verspreid. Om deze redenen is het hoofdstuk nagenoeg onleesbaar.

Inhoudelijk zien we dat de onderzoekers sterk de neiging hebben om percepties en oordelen *over* feitelijke situaties te gebruiken als indicatoren voor die situaties zelf. Zo

wordt 'operatieve participatie' – in vele hypothesen theoretisch gezien de belangrijkste onafhankelijke variabele-geïndiceerd door mening en wensen van het personeel over participatie. Indikatoren van arbeidsmotivatie worden gezocht in positieve houdingen over de leiding, de beloning en de samenwerking met collega's (zie p. 63, pp. 132-35). Nog gekompliceerder wordt het, omdat meningen over participatie worden geoperationaliseerd door vragen over de aan- of afwezigheid van participatie (p. 282) en houdingen t.a.v. het werk geoperationaliseerd worden door vragen over de aan- of afwezigheid van diverse aspecten van het werk (p. 131). Het gevolg van deze wijze van operationaliseren is, dat op grond van de theorie gemaakte onderscheidingen tussen onafhankelijke, afhankelijke en interveniërende variabelen nauwelijks herkenbaar zijn. Dit zal ik in de volgende voorbeelden illustreren.

1. In het kader van de vraag naar de relatie tussen operatieve aspecten van participatie en toerekening enerzijds en arbeidsattituden anderzijds korreleren de onderzoekers 'houdingen t.a.v. participatie' met 'houdingen t.o.v. de directe leiding' – een aspect van de houdingen t.a.v. het werk (p. 136). Het zal duidelijk zijn dat men in wezen twee indicatoren van dezelfde onderliggende dimensie korreleert.

2. Bij de behandeling van variabelen als 'houding t.o.v. achterban overleg', 'houding t.o.v. vertegenwoordigend overleg' (p. 141) of 'waargenomen samenhang tussen participatie en toerekening' (p. 145) is het volstrekt onduidelijk of wij hier te maken hebben met indicatoren van de onafhankelijke variabele (operatieve participatie), van afhankelijke variabelen (gevolgen van operatieve participatie) of van niet duidelijk te plaatsen interveniërende variabelen.

3. Ook bij de longitudinale analyse van opeenvolgende enquêtegegevens – in principe een bijzonder geschikte methode om subjectieve gevolgen van objectieve veranderingen te registreren – slaagt men er niet in om onafhankelijke, interveniërende en afhankelijke variabelen helder te onderscheiden. Op pagina 128 kondigt men bijvoorbeeld aan dat men op pagina 150 ev. (paragrafen 6.6 en 6.7) de relatie tussen de formele invoering van een stelsel van participatie en toerekening (onafhankelijke variabele) en de opkomst van feitelijke, 'operatieve' participatie (interveniërende variabele) gaat onderzoeken. Kijkt men vervolgens naar de uitwerking op pagina's 150/151 dan blijkt dat de onderzoekers houdingen t.o.v. participatie (de operationalisering van de interveniërende variabele operatieve participatie) en houdingen t.o.v. het werk, de leiding en de beloning (operationaliseren van de afhankelijke variabele houdingen t.a.v. het werk) op een lijn stellen, als gevolgen van de invoering van participatieve stelsels.

Deze voorbeelden geven aan dat de onderzoekers verbanden onderzoeken tussen variabelen die naar alle waarschijnlijkheid betere of slechtere indicatoren zijn van dezelfde onderliggende dimensie, zodat eventuele korrelaties voor de aan de orde gestelde theorieën van weinig betekenis zijn. I.p.v. afzonderlijke korrelatieberekeningen had faktoranalyse over de gehele pool van items voor de hand gelegen. In elk geval is het weinig verrassend dat men – over het algemeen vrij lage – korrelaties tussen de onderzochte variabelen heeft aangetroffen.

De auteurs konkluderen dat er samenhangen bestaan tussen percepties van de mogelijkheden om te participeren en de houdingen t.a.v. het werk. Op grond van de longitudinale analyse konkluderen zij dat de invoering van een stelsel van Participatie en Toerekening geleid lijkt te hebben tot een gunstiger oordeel van personeelsleden over een aantal facetten van hun werk. Door de gesignaleerde onduidelijkheden in de analyse valt het de lezer moeilijk deze konklusies op hun theoretische en praktische merites te beoordelen.

Boeiend daarentegen is het verslag van de ervaringen met de invoering van Participatie en Toerekening bij twee productiebedrijven in de hoofdstukken 7 en 8. Het verdient

hierbij vermelding dat de afgenomen enquêtes zelf een onderdeel vormden van de veranderingsstrategie. Het verslag biedt een verhelderend en eerlijk beeld van de moeilijkheden die men ontmoet als men veranderingen die bestaande verhoudingen aantasten, in organisaties probeert te introduceren. Men kan niet dan bewondering hebben voor het doorzettingsvermogen en de inventiviteit van de onderzoekers die jarenlang de rollen van organisatoren en begeleiders van het experiment met hun onderzoeksrol wisten te combineren en zich daarbij door een imponerende reeks problemen, onverwachte ontwikkelingen en regelrechte tegenslagen heenworstelden. De volgende opsomming biedt een beeld van de problemen die men is tegengekomen:

- van de 17 bedrijven die oorspronkelijk belangstelling toonden, waren uiteindelijk slechts twee bedrijven bereid om aan het experiment mee te werken;
- in beide bedrijven bleek het bijzonder moeilijk om een bevredigend en voor het personeel begrijpelijk systeem van toerekening te ontwikkelen;
- als gevolg hiervan kwam toerekening te laat op gang, hetgeen afbreuk deed aan de relatie participatie – toerekening;
- het personeel werd in een te laat stadium bij het ontwerpen van het participatief systeem betrokken. Het systeem werd tezeer van boven ingevoerd;
- door de onderzoekers gemaakte brochures over participatie en toerekening werden niet begrepen;
- verlies van belangstelling en vertrouwen in het experiment bij het personeel. In bepaalde stadia van het experiment was er zelfs van wantrouwen sprake. Met name bij het personeel van het tweede bedrijf was er gebrek aan belangstelling voor participatie;
- voormannen en bazen voelden zich gepasseerd door de instelling van diverse participatieve commissies en organen. (Een probleem dat zich overigens bij tal van varianten van industriële democratisering voordoet, zie King en Van de Vall, p. 32, p. 117);
- te passieve houding van de bedrijfsleiding in een der bedrijven;
- meningsverschillen tussen onderzoeksteam en bedrijfsleiding in het andere bedrijf. De bedrijfsleiding legde de nadruk op vormingswerk als voorbereiding op de invoering van een participatief systeem, het team legde de nadruk op de leereffekten die zouden uitgaan van de daadwerkelijke invoering van de participatie gekoppeld aan toerekening;
- voortdurende behoefte aan intensieve onderhandelingen met het management over het verloop van het experiment, de voortzetting of de aanpassing ervan;
- beide bedrijven geraakten tijdens het onderzoek tijdelijk in economische problemen en verloren hun belangstelling voor het project. Slechts met grote moeite en in veranderde vorm kon het experiment door de onderzoekers gaande gehouden worden.

Op grond van de verslagen moet men konkluderen dat beide experimenten, zowel vanuit het perspectief van het personeel als vanuit het perspectief van het management, mislukt zijn. Ondanks een vrij kritische evaluatie in de slothoofdstukken wordt deze konklusie door de auteurs niet getrokken. Wanneer zij zich in hoofdstuk 9 buigen over de verdere toepasbaarheid van Participatie en Toerekening, wordt de meest fundamentele vraag dan ook omzeild: in hoeverre is de mislukking van het experiment te wijten aan kenmerken van het stelsel zelf? Als men kennis neemt van de opeenvolging van overlegvergaderingen, achterbanvergaderingen, evaluatie-rondes, bijstellingsrondes, stuurgroepbijeenkomsten, verkiezingen van vertrouwenslieden of vertegenwoordigers, informatie-rondes, agogische interventies etc., dan lijkt het niet geheel verbazingwekkend dat de *besluitvormingskosten* voor werknemers en management te hoog blijken te zijn. Dit is temeer het geval aangezien de formele bevoegdheden van de participatieve organen uiterst vaag zijn en deze organen

in de experimentele periode blijven voortbestaan naast bestaande overlegstructuren als ondernemingsraden of overleg tussen vakbonden en ondernemingsleidingen. Tot dezelfde konklusie komt men bij bestudering van de 'vastgelegde structuur' van participatie en toerekening, zoals beschreven in hoofdstuk 2, met zijn wirwar van produktiekommissies en ad hoc projectgroepen. Is hier niet sprake van een extreem voorbeeld van het 'verga-dermodel van menselijk' geluk?

In het slothoofdstuk van deze – ondanks kritiek op vorm en inhoud – interessante publikatie, lijkt het enthousiasme van de auteurs voor stelsels van Participatie en Toerekening geen vermindering te hebben ondergaan. Het beeld van organisatie-ontwikkelaars dat men uit deze studie krijgt, vertoont enige overeenkomsten met die van psycho-analytici. Diep overtuigd van hun eigen interpretatie van de moeilijkheden van de organisatie, zullen zij problemen die rijzen bij de toepassing van hun therapie immer wijten aan verzet, onvoldoende geïnformeerde of onvoldoende medewerking van direkties of personeel, verschijnselen die meer onderzoek of een nog intensievere begeleiding door agogisch of organisatie-theoretisch geschoolde deskundigen vereisen.

Maar *Participatie en Toerekening* biedt een goed voorbeeld van de neiging van voorstanders van industriële demokratisering om de besluitvormingskosten voor werknemers te verwaarlozen – de tijds- en energiekosten die individuen moeten investeren om een fractie van de hen toegekende medebeslissingsmogelijkheden te realiseren. De hooggespannen verwachtingen t.a.v. demokratisering worden mede hierom vaak teleurgesteld. Mogelijk van meer fundamentele betekenis voor werknemers is het streven naar meer autonomie en meer zinvolle arbeid, in de direkte werksituatie. Dergelijke veranderingen in de direkte werksituatie staan centraal in *Werkstrukturering* van J. F. den Hertog – een bewerking van diens proefschrift uit 1975.

Werkstrukturering is een van de meest verfrissende en stimulerende boeken die ik sinds lang gelezen heb. Niet omdat er fundamenteel nieuwe dingen over 'werkstrukturering' worden gezegd – voor insiders biedt het boek slechts weinig nieuwe stof – maar door de wijze van ordenen en presenteren van materiaal. In kort bestek wordt een schat van theoretische en empirische informatie over werkstrukturering geboden. Het boek blinkt uit door helderheid, beknoptheid en overtuigingskracht. In de theoretische hoofdstukken worden theorieën en benaderingen – Herzbergs two-factor theorie, de socio-technische systeembenadering, de organisatie-ontwikkelingsbenadering – zodanig geordend dat men zicht krijgt op overlappingsen, overeenkomsten, punten waarop theorieën elkaar aanvullen en punten waar ze elkaar tegenspreken. Bij de uiteenzetting der theorieën slaagt den Hertog erin het gebruik van jargon tot een minimum te beperken. De kracht van het boek ligt niet in de laatste plaats in de koppeling tussen theoretische inzichten en empirische informatie over experimenten met werkstrukturering bij Philips-vestigingen in Nederland.

Na een inleidend hoofdstuk waarin gewezen wordt op veranderingen in het denken over arbeid en organisatie (in de organisatie-theorie, de organisatiepraktijk, bij de vakbeweging, in de politieke sfeer), volgt een hoofdstuk gewijd aan signalen voor verandering. De problemen van verloop, verzuim en ziekte als gevolg van 'gedraineerde' routinematige arbeid bij Philips worden empirisch gedokumenteerd. Het blijkt dat grenzen van het menselijke aanpassingsvermogen worden benaderd, hetgeen zich uit in zenuwachtigheid en klachten, maar ook in de kwaliteit van werkprestaties. Anderzijds blijkt lopende band werk, arbeidsverdeling en specialisering minder efficiënt te zijn dan men voorheen dacht: storingen, wachttijden, lage kwaliteit en systeemverliezen zijn aan de orde van de dag. In een interessante paragraaf wordt tevens gewezen op veranderende houdingen t.o.v. werk in de samenleving. Mede als gevolg van factoren als meer financiële zekerheid en hoger opleidingspeil worden de eisen die jonge mensen aan het werk stellen steeds hoger. Het

niveau van de werkgelegenheid blijft hierbij achter.

In hoofdstuk III wordt naast een geschiedenis van werkstructureringsexperimenten bij Philips sinds 1963, het begrip werkstructurering nader omschreven. Werkstructurering kan de volgende elementen omvatten: a) taakverbreding (samenvoeging van meerdere werkzaamheden van hetzelfde niveau); b) taakverrijking (kwalitatieve verbetering door de integratie van uitvoerende werkzaamheden en plannings-, controle- en beheersings-werkzaamheden); c) taakroulatie; d) terugkoppeling van kwaliteits- en kwantiteitsgegevens (zodat men het eigen werk zelf op kwaliteit kan gaan beoordelen); e) kleine produktiegerichtte werkgroepen (in plaats van functionele specialisatie nemen groepen afgeronde gehelen uit het productie-proces voor hun rekening); f) werkoverleg (zowel een element als een voorwaarde voor werkstructurering); g) lijnverkorting. Met name dit laatste element geeft goed aan dat werkstructurering de bredere structuur van de onderneming niet ongemoeid laat. Doordat het werk verandert, verandert ook de hiërarchische structuur van de organisatie: 'Door het verkorten van de hiërarchische lijn wordt de weg vrijgemaakt voor het delegeren van taken en verantwoordelijkheden naar beneden'. (p. 57). De afstand tussen hoger management en de werkvloer wordt kleiner. De mogelijkheid dat hogere management zich afschermt d.m.v. een lange reeks tussenfiguren wordt verkleind.

In hoofdstuk vier en vijf worden diverse theoretische benaderingen kritisch besproken en vergeleken. Al deze benaderingen gaan er van uit dat de huidige vormen van industriële organisatie mensen in hun ontwikkeling en ontplooiing belemmeren. Behalve op overeenkomsten wijst den Hertog ook op verschillen en leemten. Terecht merkt den Hertog op dat een aantal verschillen te herleiden zijn tot de verschillende werksituatie waarmee de onderzoekers zich hebben bezig gehouden, zoals b.v. kantoorarbeid, montagearbeid of machinebediening.

De motivatie-theorie van Herzberg en het daarbij behorende pleidooi voor 'job enrichment' is heel sterk op afzonderlijke individuen en individuele werktaken gericht. Als bezwaar tegen Herzberg voert den Hertog aan dat hij een vast schema van fundamentele behoeften postuleert. Mensen kunnen behoeften ontwikkelen. Zij hebben een leervermogen dat slechts gerealiseerd kan worden als zij in hun werk voor keuzes en uitdagingen worden gesteld. Bij de socio-technische systeem benadering gaat het erom dat het ene systeem (het technische systeem) ten koste van het andere systeem het sociale systeem wordt geoptimaliseerd. Deze benadering vestigt er de nadruk op dat men bij het opzetten van organisaties moet proberen sociale en technische systemen tegelijkertijd in ogenschouw te nemen ('joint optimization'). In tegenstelling tot Herzbergs individualistische benadering wordt veel nadruk gelegd op de 'autonome groep'. Tevens wordt benadrukt dat men de bredere organisatie niet mag verwaarlozen bij de bestudering van een groep of afdeling. Voor werkstructurering is de belangrijkste konsekwentie dat men er niet mee moet beginnen als het technologische systeem al ontwikkeld is en dat men werkstructurering niet in isolement van de rest van de organisatie kan toepassen. De derde behandelde benadering is die van organisatie-ontwikkeling, verreweg de vaagste en meest jargon beladen benadering. Niettemin vestigt deze benadering aandacht op zaken die in de eerdere twee benaderingen zijn verwaarloosd, n.l. de veranderingsstrategieën. Voor Herzberg gaat het erom de taak inhoudelijk te veranderen; daarvoor hoeft men niet eindeloos te overleggen. Socio-technische systeem ontwerpers werken ook vanaf een tekentafel. De organisatie-ontwikkelaars benadrukken dat mensen – leidinggevend en personeel – moeten leren met de nieuwe verhoudingen om te gaan. Hiertoe moeten zij ook betrokken worden bij de voorbereiding van werkstructurering en werkstructureringsexperimenten. Participatie, de opbouw van een overlegstructuur en betrokkenheid van de hogere leiding

zijn hier de kern-elementen. Een werkstructureringsexperiment moet in het hele bedrijf ingebed worden. Anders blijft het een 'fremdkörper', dat na verloop van tijd weer afgestoten zal worden. Op deze relatie tussen werkstructurering en democratisering kom ik nog terug.

Hoofdstuk zes biedt een interessant overzicht van de resultaten van een achttal experimenten met werkstructurering bij Philips ondernemingen. De auteur slaagt er goed in om enerzijds de meest relevante informatie te geven over de onderzoeksofzet, de steekproef, de gebruikte onderzoekstechnieken, zonder anderzijds in details verstrikt te raken. Het gaat hier primair om de beoordeling van de resultaten. Met name ook de konkrete beschrijvingen van de veranderingen in het werk en de diverse strategieën die gevolgd zijn bij het invoeren van die veranderingen, zijn uiterst lezenswaard. Niet alle experimenten zijn succesvol geweest. Den Hertog meent echter – m.i. overtuigend – aangetoond te hebben dat werkstructurering zowel economisch, in termen van kwantiteit en kwaliteit van de produktie, als sociaal, in termen van arbeidsbeleving, motivatie, tevredenheid etc. succesvol kan zijn. Zelfs bij de minder succesvol verlopen experimenten blijken de deelnemers overigens niet terug te willen naar de oude situatie.

Zaken die bijdragen tot een succesvol verloop zijn: actieve betrokkenheid van de leiding bij het experiment, geen eenzijdige benadering waarin alleen op de technische kanten van het werk wordt gelet, geen eenzijdige benadering waarin alleen op de afdelingscultuur en de sociale relaties wordt gelet, het niet isoleren van een experiment t.a.v. het ruimere kader van de organisatie, het zoveel mogelijk betrekken van het personeel bij het experiment.

Interessant waren de gevallen waarin het personeel aan de nieuwe situatie de voorkeur gaf boven de oude, maar toch meer ontevreden was geworden. De eisen die men aan het werk stelde, waren kennelijk sneller geëvolueerd dan het werk zelf. Dit is waarschijnlijk één van de factoren die verklaren waarom het management werkstructurering niet op ruimere schaal ondersteunt. Men vreest processen op gang te brengen die men niet kan beheersen. Anderzijds vormt dit resultaat een bevestiging van de idealen achter de werkstructureringsbenadering: wanneer mensen keuzemogelijkheden krijgen, ontwikkelen ze behoeften aan meer uitdagend werk, die anders wellicht niet tot ontwikkeling waren gekomen.

In het zevende hoofdstuk wordt de balans opgemaakt en worden de vooruitzichten en problemen van verdere werkstructurering geschetst. Den Hertog is van mening dat werkstructurering in een kritische fase is beland. Hier en daar zijn op mikro-niveau goede resultaten bereikt, doch die werken op het meso-niveau van de organisatie nauwelijks door. Bovendien geldt voor al de experimenten, dat nog steeds eerst het technische systeem is ontworpen en dat men pas achteraf met werkstructurering aan de gerezen problemen is gaan sleutelen. De stap die we volgens den Hertog nu moeten maken is de integratie van technische en sociale aspecten bij het ontwerpen van produktie-processen.

De teneur van de laatste hoofdstukken kontrasteert met de wat geëxalteerde toonzetting van de inleidende hoofdstukken. Waar in de inleidende hoofdstukken sprake is van een Copernicaanse ommekeer, van de jonge Marx, van onmiskenbare veranderingssignalen, overheersen in de laatste hoofdstukken problemen en onzekerheden. Uit een kritisch rapport van de centrale ondernemingsraad blijkt in een periode van 15 jaar in totaal niet meer dan 3093 mensen bij experimenten betrokken zijn geweest, d.w.z. ongeveer 3.5% van de Philipspopulatie. En dit betekent niet dat ruim 3000 mensen momenteel onder verbeterde omstandigheden werken. Soms werden experimenten beëindigd, soms eindigden succesvolle experimenten met de afbouw van een produktieproces, zonder dat de positieve ervaringen bij het opzetten van nieuwe produktieprocessen werden verwerkt. De

situatie waarin eerst technische produktiesystemen worden ontworpen en pas vervolgens wordt gekeken hoe sociale systemen daaraan aangepast moeten worden, is blijven voortbestaan.

Den Hertog lijkt optimistisch over de mogelijkheden voor verdere verbreiding van werkstructurering. Men kan slechts hopen dat hij gelijk heeft. Niet alleen het aantal experimenten met werkstructurering is van belang. Dergelijke experimenten kunnen ook een uitstralingsgeffekt hebben, zodat ontwerpers van produktieprocessen intuïtief, zonder zich van het begrip werkstructurering bewust te zijn, streven naar meer creatieve, meer zinvolle werktaken. Anderzijds geeft het steeds toenemende tempo van technologische ontwikkeling – en met name de ontwikkeling van de chip-technologie – aanleiding tot pessimisme. Technische systemen worden steeds complexer, hun beheersing steeds moeilijker. Naarmate de ontwikkeling van dergelijke systemen sneller gaat, zal men meer geneigd zijn de samenhangen tussen technische en sociale aspecten van het produktieproces te verwaarlozen. Tevens bevordert de technologische ontwikkeling een systematische uitstoot van arbeid, zodat de aandacht verlegd wordt van de inhoud van het werk naar de relatie tussen aktieven en niet-aktieven. In een periode van uitstoot van arbeid, economische problemen en sociale spanningen zou de aandacht voor werkstructurering wel eens onder druk kunnen komen te staan.

Deze sombere bespiegelingen doen overigens geen afbreuk aan de waarde van *Werkstructurering*. Door de creatieve ordening van de stof en de sterk beargumenteerde stellingname ten gunste van werkstructurering, is het boek interessant voor specialisten. De heldere en beknopte schrijfstijl en de nuttige samenvattingen aan het einde van ieder hoofdstuk zullen bevorderen dat het boek ook door mensen uit de praktijk met vrucht gelezen zal worden.

Tussen degenen die prioriteit geven aan werkstructurering en degenen die prioriteit geven aan democratisering van de besluitvorming bestaan duidelijke tegenstellingen, niettemin blijken er tussen werkstructurering en democratisering ook tal van relaties te bestaan. In de eerste plaats blijkt het betrekken van het personeel bij de voorbereiding en uitvoering van werkstructureringsprojekten van grote invloed op de kans van slagen van die projekten. In de tweede plaats impliceert werkstructurering via lijnverkorting en de groei van zelfbewustzijn bij het personeel reeds een zekere democratisering. In navolging van M. Mulder stelt den Hertog ook dat meer autonomie in het werk situaties schept, waarin mensen hun omgeving leren beheersen. Dit schept een basis voor democratisering van andere verhoudingen tussen meerderen en ondergeschikten. In de derde plaats wijst de geschiedenis van werkstructurering bij Philips, zoals beschreven door Den Hertog, erop dat de integratie van werkstructurering in het ondernemingsbeleid niet gerealiseerd zal worden zonder een vorm van industriële democratisering, die vertegenwoordigers van werknemersbelangen feitelijke invloed op het ondernemingsbeleid biedt.

De interessante vraag is dan, welke vorm van democratisering het geschiktst is om werknemersbelangen in het ondernemingsbeleid tot gelding te brengen. Aan de beantwoording van vragen als deze biedt *Models of Industrial Democracy* van Ch. D. King en de Nederlands-Amerikaanse hoogleraar M. van de Vall een bijdrage. Op dit door emoties en partijdige opstellingen gekenmerkte terrein streven King en Van de Vall naar een meer afstandelijke, analytische benadering van de problematiek. Hiertoe vergelijken zij systematisch ervaringen met verschillende varianten van industriële democratisering in verschillende landen op een aantal theoretisch beredeneerde dimensies.

De gemeenschappelijke noemer van pogingen tot industriële democratisering is de invoering in een of andere vorm van principes en procedures van politieke democratie in

de industriële sfeer. Onder deze noemer rangschikken de auteurs beïnvloeding van het bedrijfsbeleid via kollektieve onderhandelingen tussen vakbonden en vertegenwoordigers van management, democratiseren van relaties tussen leidinggevend en ondergeschikten via human relations-achtige benaderingen en participatie in de industriële besluitvorming door werknemers en hun vertegenwoordigers. De auteurs concentreren zich op een vergelijking van drie typen participatie: 'Joint Consultation' in Engeland (een overlegstelsel dat volgens de auteurs vergelijkbaar is met het Nederlandse stelsel van ondernemingsraden), 'Qualifizierte Mittbestimmung' in de Duitse kolen- en staalindustrie en 'Arbeiderszelfbestuur' in Joegoslavië.

In de eerste hoofdstukken worden de drie stelsels uitvoerig en grondig gedocumenteerd beschreven. In Joint Consultation hebben de vertegenwoordigers van de werknemers geen formeel medebeslissingsrecht, doch het management raadpleegt en overlegt met de ondernemingsraden over tal van onderwerpen. Terecht stellen de auteurs dat de grens tussen overleg en medebeslissing een vloeiende is, aangezien de ondernemingsleiding bij voorkeur conflicten met werknemersvertegenwoordigers zal willen vermijden en daarom probeert rekening te houden met hun wensen en opvattingen. De vakbonden hebben een tamelijk ambivalente houding t.o.v. deze overlegvormen. Aan de ene kant willen zij invloed uitoefenen op het bedrijfsbeleid, aan de andere kant willen zij in de sterk gepolariseerde arbeidsverhoudingen in Engeland, geen medeverantwoordelijkheid voor beslissingen dragen. Ook beschouwen zij de ondernemingsraden als een potentiële bedreiging van vakbondsinvloed.

In het arbeiderszelfbestuur berust de formele zeggenschap volledig bij de uit en door werknemers gekozen arbeidersraad. De directie is aan de arbeidersraad ondergeschikt en wordt door haar benoemd. Deze formele zeggenschap blijkt in de praktijk op allerlei manieren ingeperkt te zijn. In de eerste plaats blijkt de invloed van deskundige staf en management op de besluitvorming uitermate groot te zijn. In de tweede plaats is de speelruimte van de arbeidersraad ingeperkt door de kommunistische partij, door de centrale overheid en door de kommunistische gemeente. In de derde plaats blijkt dat de formele democratisering de gezagsrelaties tussen leidinggevend en ondergeschikten betrekkelijk onaangetast heeft gelaten, zij blijven sterk hiërarchisch van aard.

De beschrijving door de auteurs van dit systeem is informatief en over het geheel vrij evenwichtig. Weinig of geen aandacht besteden zij aan de rol van banken of financiële stelling, die volgens recente literatuur de beslissingsvrijheid van arbeidersraden in verregaande mate inperken. Zoals bij de meeste besprekingen van Joegoslavisch arbeiderszelfbestuur blijft onvermeld dat dit systeem funktioneert in het kader van een politieke diktatuur, waarin zowel een traditie als een praktijk van vrijheid van meningsuiting volledig ontbreekt, hetgeen vanzelfsprekend van betekenis is voor het besluitvormingsproces in arbeidersraden.

In het stelsel van 'Qualifizierte Mittbestimmung' kent men naast een ondernemingsraad die een overleg- en onderhandelingsfunctie heeft, evenveel werknemerskommissarissen als aandeelhouderskommissarissen die gezamenlijk een voorzitter kiezen. Tevens hebben de werknemers een vertegenwoordiger in de directie in de persoon van een door de vakbonden benoemde werknemersdirecteur die verantwoordelijk is voor het sociaal beleid in de onderneming. Het systeem krijgt vrij veel ondersteuning van de kant van de vakbonden. Zij zijn op alle niveau's betrokken bij de selectieprocedures voor werknemersvertegenwoordigers.

Een dergelijke vergelijkende publikatie biedt weinig nieuwe informatie over de afzonderlijke systemen. Niettemin voorziet zij in een behoefte. De meeste economisch sociologen kennen een aantal systemen van industriële verhoudingen vrij goed. Slechts weinigen

kennen ze allemaal. Zo was deze recencent vertrouwd met de Britse en Joegoslavische systemen, doch minder geïnformeerd over 'Qualifizierte Mittbestimmung'. Jammer genoeg maken de auteurs bij de beschrijving van de drie systemen gebruik van vrij oude literatuur. Van de 60 publikaties aangehaald over 'Joint Consultation' dateren 44 van voor 1970, slechts drie van na 1973. Hetzelfde beeld ziet men bij de andere hoofdstukken. Hierdoor blijft met name de invloed van de verslechterende conjunctuur der laatste jaren op het functioneren van diverse vormen van industriële democratie geheel buiten beschouwing. Storend is ook dat (vergelijkende) uitspraken over systemen gesteld worden in de tegenwoordige tijd, hoewel het blijkt dat de literatuurverwijzingen dateren uit de vijftiger of de vroege zestiger jaren (zie b.v. p. 41, p. 181, p. 184, p. 187).

In de tweede helft van het boek wordt een meer analytische benadering gehanteerd. In hoofdstuk vijf en zes worden gemeenschappelijke trends en problemen geïdentificeerd. Alle systemen zijn ontstaan in perioden van economische en politieke crisis, ten tijde van de Tweede Wereldoorlog of in de na-oorlogse periode van wederopbouw. In verschillende mate hebben zij ertoe bijgedragen de positie van arbeid t.o.v. kapitaal te versterken (het minst in Joint Consultation). In alle systemen is in een proces van differentiatie een uitgebreid stelsel van commissies ontstaan die de besluitvorming in participatieve organen ondersteunt, tevens hebben in alle raden dagelijkse besturen een deel van het werk op zich genomen. Kommentatoren zijn over het geheel genomen gematigd optimistisch over het welslagen van participatie, het minst in Engeland. Opgemerkt dient te worden dat het hier zelden gaat om commentaren van werknemers, maar om commentaren van wetenschappers, politici en vakbondsleders.

Van de behandelde gemeenschappelijke problemen van democratisering zijn er twee van dergelijk fundamentele betekenis dat zij het gematigde optimisme van de waarnemers weerspreken. Het betreft hier in de eerste plaats het probleem van de tijdsbesteding die gevraagd wordt van participanten in het besluitvormingsproces, welke of ten koste gaat van hun werkloopbaan of ten koste van hun vrije tijdsbestaan. In de tweede plaats betreft het de geringe geïnvolveerdheid en bereidheid tot participatie die blijkt uit de aangehaalde literatuur in alle systemen, ook dat van arbeiderszelfbestuur, blijkt te overheersen. Op deze problemen kom ik nog terug.

In de laatste hoofdstukken van het boek wordt getracht om een achttal dimensies af te leiden uit een theoretische conceptie van de industriële organisatie. De auteurs kiezen voor de z.g. pluralistische conceptie van de industriële organisatie. Deze conceptie – in ons land bekend geworden via publikaties van Peper over het koalitiemodel – gaat ervan uit dat de relaties tussen kapitaal en arbeid noch bevredigend beschreven kunnen worden in termen van volledige belangenovereenstemming, zoals b.v. in de human relations-benadering of in het systeem van arbeiderszelfbestuur (waarin verondersteld wordt dat de spanningen tussen onderneming en werknemers met de invoering van zelfbestuur zijn opgeheven), noch in termen van volledige belangentegenstelling of klassenconflict. De pluralistische conceptie onderkent zowel belangentegenstellingen als terreinen van belangenovereenstemming. Op grond van deze pluralistische conceptie is de invoering van participatieve systemen gewenst, die een einde maken aan het monopolie van management over de besluitvorming en die zowel mechanismen en procedures omvatten voor gemeenschappelijke besluitvorming, als kanalen voor het min of meer geïnstitueerd uitvechten van conflicten en belangentegenstellingen tussen kapitaal en arbeid.

Vervolgens worden acht dimensies of variabelen onderscheiden en worden de drie stelsels per variabele met elkaar vergeleken. De variabelen zijn: 1. de mate waarin werknemers daadwerkelijk een formele stem in de besluitvorming hebben (ietwat pretenzieus aangeduid met de term 'vertical range of participation'); 2. het aantal topics of issues

dat in de participatieve besluitvorming wordt betrokken ('horizontal span of participation'); 3. het stadium van besluitvorming waarbij werknemers betrokken worden, lopend van initiëren van beleid, via formulering van beleid naar uitvoering van beleid, waarbij in elk van deze stadia weer een onderscheid gemaakt wordt tussen een voorbereidende en een besluitvormende fase ('timing of participation'); 4. de mate waarin participatie op alle niveau's van de industriële structuur wordt ingevoerd, lopende van de werkvloer tot en met besluitvorming op bedrijfstakniveau en nationaal niveau ('comprehensiveness of participation'); 5. de mate waarin sprake is van adequate verhoudingen tussen aantallen vertegenwoordigers en aantal vertegenwoordigden, alsmede het bestaan van werkbare communicatiekanalen tussen vertegenwoordigers en achterban ('representativeness of participation'); 6. de ondersteuning van het participatief systeem door a. formele onderwijsvoorzieningen en b. leermogelijkheden voor werknemers d.m.v. praktische participatie in besluitvormingsprocessen ('participation and education'); 7. de verhoudingen tussen vakbonden en het participatief systeem ('participation and the unions'); 8. de mate waarin men in de industriële verhoudingen conflicten onderdrukt of tracht te elimineren enerzijds, of anderzijds mechanismen verschaft voor een min of meer gereguleerd verloop van conflicten volgens bepaalde spelregels.

Deze manier van vergelijken is verhelderend en biedt een redelijk overzicht van de diverse sterkere en zwakkere kanten van de behandelde systemen. Terecht stellen de auteurs dat de keuze voor het ene of het andere systeem mede afhankelijk is van de gekozen doelstellingen, doch hun sterk analytische benadering kan bij een keuze behulpzaam zijn. Over het geheel genomen komen de auteurs voorzichtig tot de konklusie dat Qualifizierte Mittbestimmung op de meeste variabelen 'het hoogst' scoort, vooral omdat het mechanismen voor gemeenschappelijk besturen door vertegenwoordigers van arbeid en kapitaal combineert met mechanismen voor konfliktuiting en konfliktregulering via vakbonden, ondernemingsraden en geschillenrechtbanken. Over het algemeen scoort het Joint Consultation model het laagst, omdat hierbij impliciet van een belangenharmonie wordt uitgegaan en de werknemers-vertegenwoordigers geen feitelijke beslissingsmacht krijgen toegekend. Het management beslist hier voor de werknemers. De betrokkenheid van werknemers en vakbonden is dan ook minimaal. In het arbeiderszelfbestuur zijn onvoldoende mechanismen voorhanden voor de uiting en verwerking van conflicten tussen werknemers en de onderneming, niet in de laatste plaats omdat de vakbonden verlengstukken van overheid en partij zijn.

Dit ambitieuze theoretische hoofdstuk is op een aantal punten onbevredigend. In de eerste plaats is de relatie tussen theorie en variabelen onzorgvuldig geformuleerd. Eén van de warrigste passages uit het boek is de paragraaf (p. 131-134) waarin de variabelen uit de theorie worden afgeleid. In een reeks onsystematisch en onvolledige opsommingen worden 'key elements' onderscheiden naast 'core elements or dimensions'. Hieruit worden vervolgens een aantal van de acht variabelen wel afgeleid, andere niet en weer anderen op onbegrijpelijke wijze. In de tweede plaats is het gebruik van de term 'variabele' nauwelijks op zijn plaats. De auteurs wekken de suggestie dat men – zij het met enig voorbehoud – de verschillende systemen hogere of lagere scores kan geven op de verschillende variabelen. Geen enkele der variabelen is echter zo gedefinieerd dat meting op ordinaal niveau mogelijk is. Hoe moeten wij bijvoorbeeld bij de variabele 'comprehensiveness' een systeem dat meer participatie kent op het niveau van de werkvloer vergelijken met een systeem dat meer participatie kent op ondernemings- of supra-ondernemingsniveau? Hoe rangschikken wij bij de variabele 'timing' twee systemen waarvan de ene participatie kent in de besluitvormingsfase van het formulerende niveau en de andere in de voorbereidende fase van het initiërende niveau. Zelfs voor nominale 'meting' schieten de variabelen

tekort, aangezien zij multi-dimensioneel zijn en de afzonderlijke categorieën niet ondubbelzinnig zijn afgebakend.

Men moet daarom niet de illusie koesteren dat de konklusie van de auteurs dat *Qualifizierte Mittbestimmung* over het geheel genomen de meest bevredigende oplossingen biedt voor problemen van participatie, berust op een of andere vorm van wetenschappelijke meting. De – op zich zeer wel te verdedigen – keuze van de auteurs voor de pluralistische conceptie leidt automatisch tot de konklusie dat het systeem dat het dichtst bij die conceptie komt, het meest aantrekkelijk is. Heel duidelijk ziet men deze gedachtenfout bij de bespreking van de achtste variabele, die in feite niet meer inhoudt dan de vraag of een participatief systeem al dan niet de trekken van het pluralistisch model vertoont.

Terugkomend op de problemen van participatie die eerder zijn aangestipt, zou men op grond van lezing van *Models of Industrial Democracy* twee additionele variabelen kunnen onderscheiden: 1. de 'besluitvormingskosten' uitgedrukt in de tijdsinvestering die individuen moeten maken om aan het participatieve systeem deel te nemen; 2. de mate van 'double speak' in democratische systemen, de mate van diskrepantie tussen formele medezeggenschaps- of zeggenschapsbevoegdheden van het personeel en de effectuering daarvan in de feitelijke machtsverhoudingen in de organisatie.

Zoals bekend eist het participeren in democratische besluitvorming in organisaties deelname aan de werkzaamheden van een steeds verder uitdijend netwerk van raden, commissies, achterbanvergaderingen, informele overlegstructuren enz. De prijs voor de deelname aan deze wedloop door de doolhof der organen bestaat uit extreem hoge tijdsinvesteringen. Naarmate demokratisering er daadwerkelijk in slaagt om machtsverhoudingen binnen de organisatie te nivelleren, neemt bovendien de relatieve autonomie van processen binnen die organisatie toe en vergt de beheersing van deze processen voor alle betrokkenen een steeds grotere tijdsinvestering. De 'besluitvormingskosten' – waarschijnlijk zelfs een kwantitatief meetbare grootte – nemen nog verder toe. Het is dan ook niet verwonderlijk dat het overheersend beeld in de door King en Van de Vall samengevatte literatuur er een is van geringe betrokkenheid en geringe bereidheid tot participatie bij de werknemers, in elk van de drie behandelde systemen, met name ook in het arbeiderszelfbestuur. Het vergadermodel van menselijk geluk wordt kennelijk niet gedeeld door mensen die hun tijd liever besteden aan hun gezin, aan jagen, vissen, voetbal kijken, duivenfokken of werken. Mede daardoor worden democratische structuren gekenmerkt door een forse mate van 'double speak' – een kloof tussen pretentie en werkelijkheid, een kloof die het grootst is in systemen zoals die van het arbeiderszelfbestuur waar de pretentie van demokratisering het grootst is. Ondanks de zeer grote formele bevoegdheden van arbeidersraden in Joegoslavië, constateren King en Van de Vall dat de feitelijke macht van managers en specialisten te vergelijken valt met die van hun tegenvoeters in kapitalistische ondernemingen. Via een netwerk van informele overlegstructuren en commissiestructuren en dankzij hun zeer grote informatievoorsprong, ondermijnen zij de invloed van de minder deskundige formele machthebbers.

Dat er van 'double speak' sprake is blijkt ook wel wanneer organen van werknemerszelfbestuur hun formele bevoegdheden benutten om in te gaan tegen de opvattingen van de deskundigen. In vele gevallen leidt dit tot ontwrichting van de betrokken organisaties. Dergelijke ontwrichting kan worden voorkomen, als de professionele staf gedurende lange tijd bereid en in staat is om onevenredig hoge besluitvormingskosten te dragen, om de diskrepantie tussen formele en informele machtsstructuur te overbruggen. In de praktijk betekent dit dat zij met name door middel van een goede voorbereiding van de besluitvorming de participatieve organen weten te overtuigen of in ongunstigere gevallen te overbluffen of te omzeilen. (Een aardig voorbeeld van een dergelijke 'double speak' biedt

overigens de Nederlandse wet universitaire bestuurs hervorming (WUB), waarin de formeel vrij grote macht van studenten op allerlei manieren via informele invloedsstructuren wordt ondergraven.). Lukt het niet om de discrepantie tussen informele invloedsstructuren en formele machtsverhoudingen te overbruggen, dat kunnen organisaties verlamd raken. Dit proces ziet men b.v. optreden bij gedemocratiseerde organisaties waarin de meest deskundigen na verloop van tijd – b.v. na het wegebben van de stimulerende euforie die democratiseringsprocessen aanvankelijk teweeg kunnen brengen – het hoge niveau van besluitvormingskosten niet meer kunnen opbrengen. Dergelijke lange tijd harmonieus funktionerende lichamen raken dan plots, op schijnbaar onverklaarbare wijze, geblokkeerd.

Soortgelijke overwegingen treft men soms ook bij King en Van de Vall aan: 'low involvement among the labour force may not be entirely detrimental to the operation of worker's participation'. (p. 115). Doch deze gedachten worden niet verder uitgewerkt. Konkluderend kunnen we stellen dat Models of Industrial Democracy een waardevolle bijdrage levert aan de discussie over industriële democratisering. De auteurs schetsen een evenwichtig beeld van de voor en nadelen van diverse systemen van democratisering. Bij hen blijft het vertrouwen in de toekomst van het democratiseringsproces ongeschokt. Over de afzonderlijke systemen wordt weinig nieuws verteld, doch de gekozen vergelijkende benadering is verhelderend en stimulerend voor de ontwikkeling van nieuwe denkbeelden op dit aktuele terrein.

Op grond van andere overwegingen dan die van King en Van de Vall verdient het stelsel van Qualifizierte Mittbestimmung onze speciale aandacht. In vergelijking met arbeiderszelfbestuur wordt Qualifizierte Mittbestimmung gekenmerkt door een geringere mate van 'double speak'. Er wordt niet gestreefd naar een direkte democratie met hoge besluitvormingskosten voor de massa werknemers, die de informele machtsstructuren slechts gedeeltelijk kan aantasten. Werknemersbelangen worden op alle niveau's – ook in de ondernemingsraden – vertegenwoordigd door een elite van hooggekwalficeerde beroeps- of bijna beroepsvertegenwoordigers, die een tegenwicht kunnen vormen voor het professionele management. Dit impliceert dat men zich tot op zekere hoogte neerlegt bij een afstand tussen vertegenwoordigers en achterban. In vergelijking met overlegssystemen als 'Joint Consultation' hebben werknemersvertegenwoordigers anderszijds daadwerkelijke macht over het besluitvormingsproces. Deze macht kan van groot belang zijn voor het realiseren van inhoudelijke veranderingen in direkte werksituaties, die voor werknemers veel meer betekenis hebben dan participatie in de formele besluitvorming van het vergadermodel van menselijk geluk.