

DE ISRAELISCHE KIBBOETS ALS SYSTEEM VAN MEDEZEGGENSCHAP *

door J. E. ELLEMERS

Kibboets of *kvoetsah* (meervoud: kibboetsiem en kvoetsoth) betekent in het Hebreeuws *groep*, maar het woord heeft een bijzondere betekenis gekregen doordat hiermee een bepaalde vorm van collectieve of communale nederzettingen in Israël wordt aangeduid. De term is echter veelzeggend. Niet alleen waren het oorspronkelijke *groepen* pioniers, vooral afkomstig uit Oost-Europa, die de eerste nederzettingen van dit type hebben gesticht, deze nederzettingen hebben als sociaal systeem ook duidelijke kenmerken van een groep. Het is juist het in bepaalde opzichten geprononceerde groeps karakter van dit type samenleving dat een aantal interessante problemen te zien geeft vanuit een gezichtspunt van 'medezeggenschap'. In het kort gezegd, doet zich hierbij het dilemma voor, dat de kibboetsiem enerzijds nog sterk egalitaire gemeenschappen zijn gebleven, maar anderzijds uitgegroeid zijn tot vrij complexe productiesystemen met een hoge graad van arbeidsverdeling. Dit schept met name ten aanzien van het leidinggeven en de medezeggenschap een aantal bijzondere problemen, die weliswaar van het begin af reeds in potentie aanwezig zijn geweest, maar vooral gedurende de laatste 15 jaar steeds sterker aan het licht zijn getreden. Voor een goed begrip van deze problematiek is het echter nodig om niet alleen eerst in het kort iets te zeggen over de belangrijkste principes, de structuur en het ontstaan van de kibboetsiem, maar ook iets uitvoeriger in te gaan op enkele veranderingen die zich in de meeste kibboetsiem sinds het begin van de jaren vijftig hebben voltrokken.¹

BELANGRIJKSTE PRINCIPES EN ORGANISATORISCHE STRUCTUUR

Het meest kenmerkende van de kibboetsiem als samenlevingsvorm is, dat de leden een gemeenschappelijke huishouding voeren volgens het principe dat iedereen geeft naar vermogen en ontvangt naar behoefte. Alle eigendom is gemeenschappelijk, behalve enkele persoonlijke bezittingen. Productie, consumptie en opvoeding en ver-

* Dit artikel is deels gebaseerd op eigen waarnemingen, deels op de in de voetnoten geciteerde literatuur.

Mijn mede-redacteurs J. Berting, C. J. Lammers en H. Philipsen ben ik erkentelijk voor een aantal suggesties die hopelijk een betere presentatie van enkele punten ten goede zijn gekomen.

¹ Uitvoeriger gegevens en gedetailleerde bibliografische informatie over de kibboetsiem treft men aan bij J. E. Ellemers, 'De Israëlische kibboets: Een bibliografisch overzicht', *Sociologische Gids*, jrg. 5 (november 1958), pp. 247—59.

zorging van de kinderen geschieden gemeenschappelijk. Vanuit een gezichtspunt van arbeidsverdeling vormt het gezin geen autonome groep meer. Ieder echtpaar heeft een gezamenlijke kamer, of in de meer welvarende kibboetsiem een flat(je). De hoofdmaaltijden worden echter gebruikt in een gemeenschappelijke eetzaal voor de gehele kibboets. In het productieproces vervullen man en vrouw onafhankelijk van elkaar ieder een eigen taak. De kinderen wonen in de meeste kibboetsiem apart van de ouders en worden verzorgd door speciaal daartoe aangestelde leden: verzorgsters, onderwijzers, leraren en instructeurs. Zij brengen slechts enkele uren van de dag samen door met hun ouders, broers en zusters, maar eten, slapen, leren en spelen verder in speciale, naar leeftijd georganiseerde jeugthuizen. Dit betekent echter niet dat het gezin niet meer functioneert als groep waar men zich emotioneel geborgen weet en uiting kan geven aan affectieve behoeften.

Wat de organisatorische structuur betreft², het uiteindelijk gezag berust bij de *algemene ledenvergadering*, die gewoonlijk eens per week bijeenkomt. Verder is er het *secretariaat*, dat een uitvoerend en administratief lichaam is en uit een aantal (gewoonlijk vijf) leden bestaat, te weten een 'interne' secretaris (een soort gemeente-secretaris), een 'externe' secretaris (die de kibboets naar buiten toe vertegenwoordigt), een penningmeester, een 'inkoper' en een werkorganisator (die de verdeling van de werkzaamheden coördineert). Dan zijn er nog een aantal *commissies* (en soms ook sub-commissies) van de ledenvergadering, nl. voor economische aangelegenheden (agrarisch bedrijf, planning, etc.), voor sociale aangelegenheden (huisvesting, voorzieningen voor de leden, gezondheid), voor opvoeding en onderwijs en voor culturele aangelegenheden.

Tenslotte zijn er de *branches*, te onderscheiden in *productieve* branches (veldgewassen, veeteelt, pluimvee, visteelt, fruitbomen, soms een fabriek) en *verzorgende* branches (keuken, eetzaal, wasserij, kinderverzorging, etc.). De functies in het secretariaat en de commissies en die van de leiders van de branches worden in principe bij toerbeurt vervuld voor een periode van één tot hoogstens drie jaar. Jaarlijks worden daartoe verkiezingen gehouden door de algemene ledenvergadering.

Het is echter belangrijk vast te stellen, dat alhoewel een aantal ondergeschikte beslissingen door het secretariaat, de commissies of de branches genomen worden, de *algemene ledenvergadering* de *uiteindelijke zeggenschap* (zowel wetgevend, uitvoerend, als recht-

² Zie uitvoeriger over de organisatorische structuur o.a. H. Darin-Drabkin, *The Other Society* (London, 1962), pp. 101 vv.; Amitai Etzioni, 'The Functional Differentiation of Elites in the Kibbutz', *American Journal of Sociology*, vol. 64 (March 1959), pp. 476—87; Melford E. Spiro, *Kibbutz: Venture in Utopia* (Cambridge, Mass., 1956), hoofdstuk IV.

sprekend) heeft over *alle zaken* en ook door 'lagere organen' of door haarzelf genomen beslissingen te allen tijde kan herroepen. En dit is niet alleen in theorie, maar ook in feite het geval.³

ACHTERGRONDEN EN ONTSTAAN

De kibboetsiem vinden hun achtergrond en ontstaan in de zionistische beweging die aan het eind van de vorige eeuw en het begin van deze eeuw vooral in Oost-Europa bij een aantal Joodse jongeren begon aan te slaan. Deze jongemensen, veelal nog scholieren en studenten, kwamen door tal van interne en externe oorzaken in verzet tegen het (afbrokkelende) traditionele patroon van de Oost-europese Joodse samenleving. Van het begin af aan was het een revolutionaire, sterk waardegeoriënteerde beweging wier streven gericht was op een terugkeer naar Zion, waar de Joden alle beroepen zouden kunnen uitoefenen, óók — en juist! — agrarische en andere handenarbeidende beroepen; hetgeen o.a. leidde tot het ideaal van de 'omgekeerde beroepsladder'. Verder werd de zionistische ideologie gekenmerkt door een sterk egalitaire en socialistische inslag, waarbij de nadruk werd gelegd op solidariteit en een geringe afstand tussen leiders en leden. Tenslotte streefde de zionistische beweging naar het ontstaan van een nieuwe, op *moderne* leest geschoeide 'seculaire' maatschappij. Zoals we nog zullen zien bevat deze ideologie elementen, die in bepaalde opzichten onverenigbaar met elkaar zijn.

Van deze revolutionaire beweging en van deze ideologie waren, en zijn in zekere zin nog steeds, de kibboetsiem — en in iets mindere mate de coöperatieve *mosh'vei ovdim*⁴ — de meest zuivere en geïnstitutionaliseerde expressie. Immers in deze nederzettingen geniet fysieke, vooral agrarische, arbeid de hoogste waardering, worden organisatorische en leidinggevende functies (gezien als slechts een noodzakelijk kwaad) bij toerbeurt vervuld en heerst volkomen gelijkheid van beloning, grote solidariteit, etc.

Er zijn twee ontstaanswijzen van de kibboetsiem te onderscheiden, die wel genoemd zijn een 'empirische' en een 'ideologische'.⁵ Op den duur zijn de meest extreme verschillen tussen deze twee ontstaanswijzen echter verdwenen en hebben andere meer accent ge-

³ Zoals een onderzoeker vaststelde: 'The town meeting is very jealous of its powers'. Spiro, *op. cit.*, p. 91. Zie ook Lewis S. Feuer, 'Leadership and Democracy in the Collective Settlements of Israel', in Alvin W. Gouldner (ed.), *Studies in Leadership* (New York, 1950), p. 373.

⁴ Uitvoeriger over dit type nederzetting bij J. E. Ellemers, 'Familie en nederzetting in Israël: Over enige niet-voorzien ontwikkelingen bij sociale planning', *Tijdschrift van het Koninklijk Nederlands Aardrijkskundig Genootschap*, jrg. 79 (1962), pp. 340—41 en 346—50.

⁵ Uitvoeriger hierover bij Ellemers, 'Familie en nederzetting in Israël', *op. cit.*, pp. 342—43.

kregen. Er is nu een grote variatie van kibboetsiem — naar omvang (van 40-50 in de kleinste, tot meer dan 1000 leden in enkele van de oudere nederzettingen), ouderdom, ideologische oriëntatie, economische structuur, etc. Op 't ogenblik zijn er ongeveer 230 van deze nederzettingen, behorend tot zes federaties, nl. drie grote (waarvan twee marxistisch georiënteerd en één gematigd socialistisch) en drie kleine (waarvan twee religieuze). Te zamen hebben ze een kleine 80.000 leden, dat is ongeveer 4 percent van de Joodse bevolking van Israël. Alhoewel relatief en sinds enkele jaren ook absoluut in bevolkingsaantal afnemend, heeft de bevolking van de kibboetsiem nooit meer dan 6 à 7 percent uitgemaakt van de Joodse bevolking van Palestina-Israël.

De positie en de betekenis van de kibboetsiem in Israël, maar nog meer in de *Yishoev* (zoals de Joodse samenleving vóór de onafhankelijkheid werd aangeduid), is echter veel belangrijker dan hun aantal en de omvang van hun bevolking doen vermoeden. Zeker tot het begin van de jaren vijftig (in 1948 werd de staat Israël uitgeroepen) vervulden de kibboetsiem tal van functies die verre uitgingen boven die waarin agrarische nederzettingen gewoonlijk voorzien. Allereerst was deze vorm van nederzetting gegeven de uitdagingen van het fysisch milieu en de vijandigheid van een deel van de Arabische bevolking vaak de enige adequate vorm van agrarische kolonisatie. Verder vervulden de kibboetsiem een belangrijke functie bij de absorptie van immigranten, ook als deze zelf op den duur geen lid van een kibboets bleven, omdat zij door hun structuur betrekkelijk gemakkelijk voortdurend grote aantallen nieuwkomers konden opnemen en voorbereiden op hun taak in het nieuwe land. Bovendien waren zij niet alleen het produkt van de zionistische ideologie, maar als voorbeeld van een geslaagd kolonisatie experiment hebben zij op hun beurt in niet geringe mate bijgedragen tot de versterking van en de identificatie van de leden met deze ideologie. Het is dan ook niet verwonderlijk dat zij in de *Yishoev* de culturele, ideologische en politieke centra bij uitstek waren. Zij leverden in belangrijke mate de elite voor de zionistische beweging en nationale instituties in Palestina en later Israël, hetgeen tot de dag van vandaag nog blijkt uit het relatief grote aantal (ex-)kibboetsleden onder de hoge functionarissen van de overheid, de politieke partijen en andere nationale instellingen. Last but not least, vormden de kibboetsiem tijdens de vele schermutselingen met de Arabieren in de jaren dertig en veertig en vooral tijdens de onafhankelijkheidsoorlog van 1948 belangrijke verdedigingsposten en waren zij opleidingscentra voor de ondergrondse strijders, zonder welke de Joden zich in Palestina nooit staande hadden kunnen houden.

Al met al waren de collectieve nederzettingen een uitermate doeltreffende oplossing voor een groot aantal problemen in de 'frontier' — en pionierssituatie, waarmee de Joodse kolonisatie in Palestina in zo sterke mate geconfronteerd werd. Echter van het begin af aan is er in de opzet van de kibboetsiem — en trouwens van de hele zionistische kolonisatie van Palestina — sprake geweest van een soort interne tegenspraak. Zonder daar nu diep op in te gaan, komt het dilemma vooral hierop neer, dat men enerzijds streefde naar de vorming van een hechte gemeenschap met sterke nadruk op solidariteit en gelijkheid, terwijl men anderzijds duidelijk het ideaal had een moderne maatschappij tot stand te bren-

gen gebaseerd op een moderne economie. Maar dit laatste impliceerde een hoge graad van arbeidsverdeling, d.w.z. van specialisatie en differentiatie, hetgeen echter weer ten dele in tegenspraak was met de eisen van solidariteit en gelijkheid. Hierdoor ontstond een eigenaardige menging van 'wertrational' en 'zweckrational' handelen, om de terminologie van Weber te gebruiken.

Tot ongeveer 1948 is dit dilemma echter nooit bijzonder sterk aan het licht getreden. In de 'stress' situatie die de periode tot 1948 heeft gekenmerkt is het onderdrukt door alles ondergeschikt te maken aan het collectief welzijn en zelfbehoud en door alle nadruk te leggen op de nationale zaak. Dit impliceerde o.a. ook, dat de kibboetsiem niet beoordeeld werden naar maatstaven van strikte economische rationaliteit.⁶

VERANDERINGEN NA 1948

Na 1948 en vooral sinds het begin van de jaren vijftig treden echter veranderingen op, zowel van interne als van externe aard, waarbij een aantal in potentie reeds aanwezige dilemma's duidelijker naar voren komen.

Externe invloeden

Wat de externe invloeden op de kibboetsiem betreft, valt natuurlijk allereerst op, dat een aantal functies die kibboetsiem voorheen vervulden voor de maatschappij als geheel, nu overgenomen worden door organen van de nieuw uitgeroepen staat. Dit is met name het geval ten aanzien van de defensie en de absorptie van immigranten. De verdediging van het land wordt een taak van het (nu bovengrondse) leger, alhoewel sommige (grens-)kibboetsiem hierbij ook nog wel een bepaalde functie hebben. De opname van de grote aantallen immigranten (na mei 1948 arriveerden in drie jaar tijd ruim een half miljoen immigranten waardoor de bevolking verdubbelde) was niet langer meer mogelijk binnen de bestaande institutionele kaders en de overheid moest dan ook geheel nieuwe middelen te baat nemen. Bovendien was het overgrote deel van deze nieuwe immigranten — deels overlevende slachtoffers van het nazi-regiem in Europa, deels afkomstig uit de landen van het Midden-Oosten — bijzonder weinig geneigd om zich aan een collectieve leefwijze te onderwerpen.

Verder kan worden vastgesteld dat in tegenstelling tot de situatie vóór 1948 toen de kibboetsiem een overwegende invloed hadden op de overige Joodse samenleving in Palestina (zij vormden toen een

⁶ Zie ook David Patterson, 'The First Fifty Years of Collective Settlement in Israel', *Jewish Journal of Sociology*, vol. 2 (June 1960), p. 49; Ivan Vallier, 'Structural Differentiation, Production Imperatives and Communal Norms: The Kibbutz in Crisis', *Social Forces*, vol. 40 (March 1962), p. 235.

duidelijke positieve referentiegroep voor de natie als geheel), er nadien in toenemende mate sprake is van een openstaan van de kibboetsiem voor de veranderingen die elders in de Israëlische maatschappij plaatsvinden. Daarbij wordt de vraag naar produktiviteit en economische rentabiliteit steeds sterker; ook al door het wegvallen van andere functies. Zo is er sprake van een sterker openstellen naar de arbeidsmarktzijde, hetgeen zich op twee wijzen manifesteert. Enerzijds ontstaan er ook voor kibboetsleden elders andere mogelijkheden en kunnen zij gemakkelijker, al dan niet tijdelijk, de kibboets verlaten. Anderzijds ontstaat (mede hierdoor) binnen de kibboetsiem een steeds groter tekort aan arbeidskrachten⁷, terwijl daarbuiten juist — vooral in de eerste jaren na 1948 — een grote werkloosheid heerst, met name onder de nieuwe immigranten. Dit heeft geleid tot een sterke pressie op de kibboetsiem, zowel van de zijde van de overheid, als in de publieke opinie, om nieuwe immigranten als loonarbeiders in dienst te nemen. Vele kibboetsiem hebben aan deze pressie toegegeven, hetgeen echter weer leidde tot vaak geweldige spanningen binnen de kibboetsiem, zowel van de zijde van de overheid, als in de publieke opitekende op een van de meest geheiligde kibboetsprincipes. Bovendien ontstonden door werksituaties (de immigranten verrichtten over het algemeen de minst gewaardeerde werkzaamheden), door ideologische, etnische (vele loonarbeiders waren van oriëntaalse afkomst) en andere verschillen tal van tegenstellingen en spanningen tussen kibboetsleden en loonarbeiders. Heel wat kibboetsiem zijn dan ook na verloop van tijd, toen de grootste werkloosheid onder de nieuwe immigranten opgeheven was, van dit systeem van loonarbeid afgestapt omdat dit in tal van opzichten desintegratief bleek te werken; hoe aantrekkelijk het economisch ook mocht zijn.⁸ Tenslotte blijkt ook in verschillende andere opzichten het stedelijke, niet-communale patroon steeds meer invloed op de kibboetsiem te gaan uitoefenen. Er vindt daarbij een zekere wisselwerking plaats: door de verhoogde welvaart en het dientengevolge sterk stijgende ambitieniveau en de geringere ideologische toewijding buiten de kibboetsiem vormen deze steeds minder een referentiegroep voor de overige maatschappij. Dit heeft op zijn beurt weer invloed op de bewoners van de kibboetsiem, die ook sterker hun aspiraties gaan richten op het verbeteren van hun materiële welvaart en meer nadruk gaan leggen op de verhoging van hun eigen produktiviteit. Het is duidelijk dat de meeste van deze externe veranderingen

⁷ Onlangs is dit nog klemmend naar voren gebracht door Y. Talmon-Garber en E. Cohen, 'Collective Settlements in the Negev', in Joseph Ben-David (ed.), *Agricultural Planning and Village Community in Israel* (Paris, 1964), pp. 61 vv.

⁸ Zie uitvoeriger over dit probleem Ivan Vallier, 'Social Change in the Kibbutz Economy', *Economic Development and Cultural Change*, vol. 10 (July 1962), pp. 337—52.

(wegvallen van een aantal nationale functies, invloed van de arbeidsmarkt, drang naar hogere produktiviteit en welvaart) vooral repercussies hebben in de economische sfeer en hebben geleid tot een relatief belangrijker worden van het economisch subsysteem van de kibboetsiem. Dit komt ook tot uiting in de veranderde plaats van de kibboetsiem in de Israëliische maatschappij. Van een toonaangevende sector in politiek, sociaal en ideologisch opzicht, zijn de gezamenlijke kibboetsiem meer en meer een economische pressiegroep aan het worden.⁹

Interne veranderingen

Tegelijk en — zoals uit het voorgaande reeds enigszins naar voren kwam — ten dele ook nauw samenhangend met de externe veranderingsinvloeden, deden zich de laatste 15 jaar ook tal van interne veranderingen in de kibboetsiem voor. Vele kibboetsiem hadden zich al eerder ontwikkeld van betrekkelijk kleine homogene gemeenschappen tot meer complexe sociale systemen. Onder druk van verdere economische specialisatie vond en vindt nu een nog verdergaande differentiatie plaats, die mede tot uiting komt in sterk toegenomen differentiatie in leidinggevende posities.¹⁰ Ook zien we dat het accent van de solidariteit zich enigszins verlegt van de gemeenschap als geheel naar bepaalde subgroepen, zoals met name het gezin en de werkgroep, en dat soms lossere groeperingen (cliques) ontstaan op basis van duur van het verblijf in de kibboets, leeftijd en land van herkomst. Verder vindt er een zekere formalisering plaats, zoals blijkt uit het toenemend aantal zaken waarvoor vaste regels worden opgesteld, en hier en daar zelfs enige bureaucratisering.

Deze veranderingen hebben ook geleid tot een zekere stratificatie in de kibboetsiem. Daarbij zijn tenminste twee strata te onderscheiden: de elite, d.w.z. zij die centrale leidinggevende posities innemen (met name de leden van het secretariaat) en de leiders van de branches, én de gewone leden, de rank-and-file. Vaak is er echter ook nog een derde stratum, gevormd door tijdelijke inwoners, bestaande uit jeugdgroepen of deelnemers aan Hebreeuwse cursussen (zij studeren de helft van de dag en werken de andere helft, waarmee zij hun verblijf in de kibboets verdienen) en de al eerder genoemde loonarbeiders.¹¹

⁹ Zie ook Amitai Etzioni, 'Agrarianism in Israel's Party System', *Canadian Journal of Economics and Political Science*, vol. 23 (August 1957), pp. 363—75.

¹⁰ Verschillende aspecten hiervan worden uitvoeriger behandeld door Y. Talmon—Garber, 'Differentiation in Collective Settlements', *Scripta Hierosolymitana*, vol. 3 (Jerusalem, 1955), pp. 153—78; Etzioni, 'The Functional Differentiation of Elites in the Kibbutz', *op. cit.*; en Vallier, 'Structural Differentiation . . .', *op. cit.*

¹¹ Het aantal niet-leden werkzaam in de kibboetsiem, d.w.z. kandidaat-leden,

Omdat het ontstaan van een elite van leidinggevende functionarissen in de kibboetsiem en enkele problemen in verband daarmee voor ons onderwerp van de 'medezeggenschap' van centrale betekenis zijn, zullen we hier iets dieper op ingaan. Alhoewel aanvankelijk alle organisatorische en leidinggevende functies strikt bij toerbeurt vervuld werden, bleek dit met het gecompliceerder worden van de economische, bestuurlijke en andere problemen steeds moeilijker te handhaven. Dit ligt ook wel voor de hand: in middelgrote kibboetsiem moeten per jaar telkens zo'n 60-70 functies opnieuw vervuld worden en vooral voor de meer centrale full-time leidinggevende organisatorische en of technische functies beschikken maar weinigen over voldoende deskundigheid en ervaring. Wel is er nog steeds een aanzienlijke wisseling van functies — de meeste functies worden maar voor één jaar, hoogstens voor twee of drie jaar door dezelfde personen vervuld — maar deze circuleren onder een beperkt aantal leden.

Het blijkt dat degenen die de meest belangrijke elite-posities innemen vooral gerecruteerd worden uit de 'oldtimers' onder de leden en nu ook meer en meer uit degenen die in de kibboetsiem geboren en opgegroeid zijn. Echter lang niet exclusief; ook onder de later tot de kibboets toegetreden zijn er die centrale eliteposities innemen. Daarbij speelt deskundigheid uiteraard een grote rol, maar ook een element van 'vertegenwoordiging' van de verschillende subgroepen, zoals we aanstonds zullen zien.

De bestuurselite in de kibboetsiem is dan ook niet een duidelijke statusgroep. De elite is geen eigen solidaire subgroep, maar heeft een betrekkelijk amorphe, onstabiele structuur. Allereerst is er de frequente wisseling van functies. Ook al wordt het totaal van leidinggevende functies ten dele telkens door dezelfde mensen vervuld, iedere afzonderlijke positie wordt ieder jaar of iedere twee jaar weer door een andere persoon ingenomen. Verder zijn er binnen de elite duidelijk verschillende categorieën te onderscheiden, waarvan de belangrijkste full-time functies zijn die van leden van het secretariaat, die van leiders van produktieve branches en die van leiders van verzorgende branches. En deze hebben lang geen gelijke — in tegendeel: vaak juist tegengestelde — belangen. Er is ook een uitgesproken functionele differentiatie binnen de elite van met name de oudere kibboetssiem.¹² Tenslotte worden degenen die eliteposities innemen mede gezien als representanten van bepaalde subgroepen, zoals de verschillende werkgroepen, de oudere leden, de jongere leden, de 'kinderen van de kibboets', etc. Een belangrijk thema in verband met ons onderwerp is vooral de

jeu­d­groepen, cursisten en loonarbeiders tezamen, zou 10 tot 30 procent van de kibboetsbevolking bedragen. Zie Albert Meister, *Principes et tendances de la planification rurale en Israel* (Paris-La Haye, 1962), p. 125.

¹² Zie Etzioni, 'The Functional Differentiation of Elites in the Kibbutz', *op. cit.*

balans van beloningen van de elite. Daarom willen we hier afzonderlijk op ingaan.

Problemen van de elite: Het systeem van beloningen

Wanneer we het systeem van beloningen voor de elite nader analyseren¹³, moeten we beginnen met vast te stellen dat dit nageenough uitsluitend door niet-materiële factoren bepaald wordt. Immers het ontbreken van verschillen in economische beloning is één van de grondprincipes van de kibboetsiem. Geen enkel lid ontvangt een salaris¹⁴ en ieder ontvangt eenzelfde zakgeld. Wel zijn er enige verschillen in levensstandaard, met name ten aanzien van huisvesting, maar deze zijn niet permanent. Strikt volgens senioriteit van het lidmaatschap in de kibboets wordt huisvesting en meubilair toegekend, zodat oudere leden soms iets betere woningen en iets luxueuzer meubilair hebben. Echter deze verschillen in levensstandaard vallen — in principe althans — niet samen met de hiërarchie van formele posities. Wel hebben bepaalde leden van de elite soms iets betere secundaire faciliteiten, zoals de beschikking over een eigen vervoermiddel en een onkostenvergoeding. Maar over het algemeen betekent het bekleden van een elitepositie nauwelijks enig materieel voordeel. Daarentegen brengt het vervullen van een dergelijke positie het grote nadeel met zich van het verlies van veel vrije tijd, omdat veel (commissie-)vergaderingen in de avond gehouden worden. En dit wordt gezien als een reëel verlies, vooral nu er een toenemende oriëntatie op het gezin gaande is.

In de balans van beloningen moet wel positief beoordeeld worden het feit dat het bekleden van eliteposities enig prestige geeft. Echter dit wordt sterk getemperd door het traditionele en geïnstitutionaliseerde wantrouwen tegen iedere vorm van autoriteit; tot uiting komend in de frequente wisseling van eliteposities. Dit verzet en wantrouwen vindt zijn ontstaan zowel in de kritische houding tegenover autoriteit in het traditioneel Oosteuropese Joodse cultuurpatroon, als in de rebellistische achtergrond van de kibboetspionier en is duidelijk gecodificeerd in de vele geschriften over de kibboets-ideologie. Deze betrekkelijk negatieve houding tegenover alles wat naar autoriteit riekt, wordt ook weerspiegeld in de nogal verontschuldigende wijze waarop leden van de elite over hun ho-

¹³ We baseren ons daarbij vooral op Talmon-Garber, *op. cit.*, en Amitai Etzioni 'Solidaric Work-Groups in Collective Settlements', *Human Organization*, vol. 16 (Fal 1957), pp. 2—6.

¹⁴ Behalve natuurlijk de leden die buiten de kibboets werkzaam zijn. Hun salaris wordt echter gestort in de kibboetskas. Zij ontvangen slechts een bescheiden verblijfs- en reisvergoeding. Op de overigens bijzonder interessante problemen van de buiten de kibboets werkzame leden kunnen wij in het bestek van dit artikel helaas niet ingaan.

ge(re) positie spreken en de nadruk die zij daarbij leggen op de tijdelijkheid ervan. Het prestige dat een elitepositie eventueel geeft wordt verder getemperd door de lage waardering van niet-fysieke arbeid — wat leidinggevende arbeid nu eenmaal vaak is. De formele statushiërarchie en de prestigehiërarchie (voor agrarische arbeid, ideologische toewijding en in mindere mate senioriteit geven prestige) vallen niet samen.

Bovendien is prestige, ook van de functionarissen, voornamelijk gebaseerd op persoonlijke prestaties en dienstbaarheid aan het centrale waardensysteem. De leden van de elite moeten zichzelf dus steeds 'waarmaken'. Hoe veel er ook in de kibboetsiem is geïnstitutionaliseerd in de loop der jaren, dit is nauwelijks het geval ten aanzien van de autoriteit van de leidinggevende functionarissen. En voor zover er sprake is van autoriteit, wordt dit uitsluitend gezien als een faciliteit en niet als een beloning, waarvan de werking bovendien zeer specifiek en beperkt is. Het spreekt dan ook min of meer voor zichzelf dat de elite niet over eigen symbolen beschikt en er geen geïnstitutionaliseerd patroon is van publieke uitingen van achting of eerbied jegens functionarissen.

De belangrijkste vorm van beloning en eigenlijk de kern van het hele systeem van beloningen is van affectieve aard en wordt gevormd door de diffuse sympathie en solidariteit van de medeleden en de identificatie van en met de gemeenschap die het vervullen van een elitepositie verschaft. Men weet zich een belangrijke schakel in het geheel en is als zodanig vooral gemotiveerd, hoe grote persoonlijke offers dit ook met zich moge brengen. Maar met het omvangrijker en meer gedifferentieerd en dientengevolge steeds minder overzichtelijk worden van de meeste kibboetsiem, wordt ook deze vorm van beloning steeds problematischer.

We zien dan ook bij verschillende leden van de elite een zekere vervreemding ontstaan en een zich terugtrekken op de eigen subgroep. Zij gaan zich, mede in verband daarmee, ook meer zien als vertegenwoordigers van deze subgroep.

De vaak weinig positieve balans van beloningen komt duidelijk tot uiting in het haast geïnstitutionaliseerde patroon van het weigeren om leidinggevende functies te bekleden. Dit 'weigeringspatroon', dat door verschillende onderzoekersesignaleerd is¹⁵, had aanvankelijk vermoedelijk een meer 'ritueel' karakter (men moest vooral geen blijk geven van zijn ambities voor een functie), maar krijgt in toenemende mate een reële achtergrond. Het centrale probleem lijkt daarbij vooral te zijn, dat van de bezetters van eliteposities een grote mate van verantwoordelijkheid gevraagd wordt zonder

¹⁵ Zie b.v. Talmon-Garber, *op. cit.*, p. 162; Spiro, *op. cit.*, pp. 96 vv.; Vallier, 'Structural Differentiation . . .', *op. cit.*, pp. 240—41.

dat zij over duidelijke autoriteit en de daarbij behorende machtsmiddelen beschikken.¹⁶

Nu dient het voorgaande in zoverre meteen gerelativeerd te worden, dat er wel enig verschil in balans van beloningen is voor de verschillende elitecategorieën. Het meest positief is deze balans voor de leiders van de produktieve branches. Hun werk is het meest in overeenstemming met de pioniersideologie en is trouwens niet alleen ideologisch maar ook economisch essentieel voor de kibboets. Zij verrichten verder ook zelf meestal fysieke arbeid en hun prestatie is duidelijk meetbaar in termen van (hogere) produktiviteit. Bovendien werken zij in hechte, cohesieve groepen met sterke solidariteitsgevoelens, waarvan de dagelijkse activiteiten betrekkelijk afgeschermd zijn van de kritische blikken van de medeleden. De full-time leden van de centrale elite, met name de leden van het secretariaat, hebben onder de elite weliswaar de hoogste prestige, maar zij zijn ook aan de grootste spanningen blootgesteld door de vaak conflictuerende eisen van de verschillende branches, de commissies, de leden, etc. Ook is hier de autoriteitsstructuur het minst duidelijk gearticuleerd en hebben de leden van de centrale elite de handicap dat zij zelf geen fysieke arbeid verrichten. De grotere spanningen waaraan de leden van de centrale elite zijn blootgesteld komen ook tot uiting in hun geringere bereidheid om in functie te blijven in vergelijking met de leiders van de branches. We vinden hier dan ook de meest frequente wisseling van functionarissen.

Voor de leiders van de verzorgende branches tenslotte is de balans van beloningen het minst positief. Het werk in deze branches is ideologisch het minst attractief, deze branches zijn niet 'produktief' (ze brengen geen geld op, maar 'kosten' slechts), de 'cliënten' en de leden zijn dezelfde personen, die zich bovendien dagelijks (in de eetzaal zelfs drie keer per dag!) van de gang van zaken op de hoogte kunnen stellen (en van hun kritiek blijk kunnen geven). Door deze 'overcontrol' zijn de werkgroepen in de verzorgende branches weinig geïntegreerd en is er een groot verloop van werkers. Dit geldt in het bijzonder voor de keuken en de eetzaal en in iets mindere mate voor enkele andere verzorgende branches, zoals de 'kinderhuizen', waar ook vaak een commissie (in casu de opvoedingscommissie) als een soort 'buffer' fungeert tussen de eisen van de leden-cliënten en de leden-werkers.

'MEDEZEGGENSCHAP' IN DE KIBBOETS

Na deze enigszins uitvoerige inleiding komen we nu tot ons eigenlijke onderwerp, de medezeggenschap in de kibboets. Het voorgaan-

¹⁶ Zie ook Vallier, *ibid.*

de was echter meer dan louter een 'inleiding', maar reeds een exposé van de factoren die bij de problematiek van medezeggenschap in de kibboets een centrale rol spelen.

We hebben gezien dat zowel door een aantal externe invloeden als door interne ontwikkelingen de meeste kibboetsiem van betrekkelijk eenvoudige leef- en werkgemeenschappen zeer complexe sociale systemen zijn geworden, waarbij het accent in belangrijke mate op het economische subsysteem kwam te liggen. Een belangrijk punt was verder, dat er wel onmiskenbaar een elite is ontstaan, maar dat deze geen duidelijke statusgroep is, maar een nogal amorfe onstabiele structuur vertoont, wier positie in termen van balans van beloningen tamelijk ambigu is.

Wat heeft dit nu voor implicaties voor de medezeggenschap? Medezeggenschap is omschreven als het geheel van wederzijds als legitiem erkende overlegvormen, waarbij beïnvloeding van de besluitvorming van bovengesikten door ondergesikten plaatsvindt.¹⁷ Zo gezien is de kibboets het meest perfecte systeem van medezeggenschap. Voortdurend en op nagenoeg alle niveaus is er sterke beïnvloeding van de besluitvorming van de leiders door de werkers-leden, die bovendien in een op dit punt zeer duidelijke ideologie en in tal van institutionele voorzieningen sterk verankerd is. Tegelijk moet echter vastgesteld worden, dat de kibboets een zeer curieuze en haast 'absolute' vorm van medezeggenschap vormt. Formeel is het zelfs moeilijk aan te geven wie nu precies de bovengesikten en wie de ondergesikten uit de zojuist geciteerde definitie zijn. In wezen zijn leiding en werkers identiek. Want niet alleen nominaal, maar ook zeer reëel berust de uiteindelijke leiding bij *alle leden*, in casu de algemene ledenvergadering. In zekere zin zijn de leiders slechts tijdelijke representanten aan wie de leden het nemen van 'technische' routinebeslissingen hebben gedelegeerd, die zij als leden (via de ledenvergadering) bovendien nog te allen tijde kunnen herroepen — en dit soms ook doen! Zo gezien zijn de leiders behalve bovengesikten tevens ondergesikten van de leden en de leden behalve ondergesikten tevens bovengesikten van de leiders.

Bovendien spelen ook een aantal van de elders onderscheiden vormen van medezeggenschap¹⁸ voortdurend door elkaar. Zo is er allereerst medezeggenschap in de vorm van vertegenwoordigend overleg, d.w.z. dat de leden via de algemene ledenvergadering en de commissies invloed hebben op het *bestuur* van de kibboets. Dan is er sprake van medezeggenschap in de vorm van werkoverleg.

¹⁷ C. J. Lammers, 'Inleiding' in C. J. Lammers (red.), *Medezeggenschap en overleg in het bedrijf* (Utrecht-Antwerpen, 1965), p. 31.

¹⁸ Voor het onderscheid tussen vertegenwoordigend overleg en werkoverleg zie o.a. de bijdragen van Lammers (pp. 32 vv.), J. J. de Bruin (pp. 64 vv.) en H. Philipsen (pp. 90 vv.) in Lammers, *op. cit.*

De leden-werkers hebben binnen de werkgroepen voortdurend overleg met de leiders van deze werkgroepen over het *werk* en de *werkomstandigheden*. Tenslotte is er niet alleen medezeggenschap ten aanzien van het bestuur van de kibboets als produktiesysteem en binnen de sfeer van het werk, maar ook ten aanzien van het politieke, ideologische, sociale en culturele beleid buiten de economische sfeer, ten aanzien van allerlei voorzieningen, etc. M.a.w. de leden beschikken niet alleen over een grote mate van medezeggenschap als werkers, maar ook als bewoners van de kibboets en als 'cliënten' van de verzorgende faciliteiten, die de kibboets biedt.

Zwak punt: Delegatie van bevoegdheden

Een zwak punt in dit hele systeem lijkt echter de delegatie van bevoegdheden. Echter niet, zoals in de meeste gevallen van bijv. industriële medezeggenschap, van de leiders aan de werkers(-leden), maar van de leden(-werkers) aan de leiders. Deze delegatie van bevoegdheden van de leden aan de leiders blijkt nl. niet duidelijk gedefinieerd en onvoldoende gelegitimeerd te zijn. Men kan zich dan ook afvragen of hier niet de 'benedengrens' van de medezeggenschap bloot komt te liggen; in tegenstelling tot de 'bovengrens' bij een volslagen autocratische leidersstructuur.

De medezeggenschap in de vorm van werkoverleg levert de minste problemen op binnen de produktieve branches. Allereerst zijn de leden hier niet tevens 'cliënten'. Er is verder een zekere communicatie-afstand tussen de werkgroep en de centrale leiding, doordat de dagelijkse activiteiten van de werkgroep zich ten dele aan het kritisch oog van de overige kibboetsbevolking onttrekken. De arbeid heeft hier ook meestal veel prestige, er is weinig verloop onder de leden en er is grote solidariteit binnen de werkgroep. Binnen de werkgroep vindt wel intensief (werk)overleg plaats, maar de (vooral instrumentele) deskundigheid van de leider wordt daarbij gerespecteerd.

Echter met name ten aanzien van de centrale elite en de verzorgende branches (waar de leden ook als cliënten veel invloed hebben) is er sprake van te véél medezeggenschap. Hier ontbreekt een duidelijke gezagsstructuur, die niet zoals in de produktieve branches gecompenseerd wordt door een zekere communicatie-afstand ten opzichte van de anderen en sterke solidariteit binnen de werkgroep, en wreekt zich het principe van verantwoordelijkheid zonder autoriteit.

Het is vooral hier dat de van het begin af reeds aanwezige contradictie aan het licht komt. Het dilemma lijkt, dat enerzijds nog de — ten dele reeds fictieve — ideologie levend is van een solidaire gemeenschap met volledig egalitarisme, waar allen te zamen verantwoordelijkheid dragen en beslissingen nemen. Terwijl ander-

zijds in feite de kibboets een zeer complexe en gedifferentieerde maatschappij is geworden met zeer gespecialiseerde functies, waar allerlei vooral technische en economische beslissingen — of be- die eenvoudig niet meer op alle merites beoordeeld kunnen wor- den door de gewone leden, bij wie bovendien ook een zekere apathie is te bespeuren. We zullen echter zien, dat het dilemma in feite nog dieper gaat.

slissingen met economische implicaties — genomen moeten worden

Moeilijkheid om het dilemma op te lossen

Men zou aan dit dilemma nl. het hoofd kunnen bieden door aan de leiders, eventueel samen met de leden van hun werkgroep of commissie, een aantal meer technische beslissingen te delegeren. En in feite gebeurt dit ook. Maar dit zijn vaak maar ad hoc oplossingen, omdat het wezenlijke dilemma daarbij in zekere zin uit de weg gegaan wordt.

Want allereerst is het begrip 'technisch' in de kibboets vrij beperkt. Allerlei op het eerste gezicht tamelijk technische beslissin- gen blijken vaak directe 'ideologische' implicaties te hebben. Laten we dit illustreren aan de hand van twee voorbeelden.

Allereerst het aantrekken van loonarbeiders. Er is een tekort aan werkkrachten binnen de kibboets, daarbuiten heerst werkloosheid. Wat ligt meer voor de hand dan het tewerkstellen van gehuurde arbeidskrachten? Echter niet in de kibboet- siem, waar dit een inbreuk op de ideologie van de eerste orde betekent.

Een tweede, nog 'technischer' voorbeeld: In sommige kibboetsiem in 's zomers zeer hete delen van Israël is men er de laatste jaren toe overgegaan in de eet- zalen en soms ook in de woningen van de leden airconditioning aan te bren- gen. Gegeven dat het geld hiervoor beschikbaar is of beschikbaar kan worden gemaakt, lijkt dit verder een zuiver technische beslissing, nl. in hoeverre men aan dit comfort prioriteit wenst te geven. Echter in sommige kibboetsiem waar deze beslissing aan de orde kwam, bleken de argumenten vooral te zijn in hoe- verre airconditioning de produktiviteit zou verhogen (bij de voorstanders) en in hoeverre het (niet) in overeenstemming zou zijn met de pioniersideologie (bij de tegenstanders).

In de tweede plaats wordt een afdoende oplossing van dit dilemma in de weg gestaan door de geweldig sterke informele sociale con- trele die in de kibboetsiem heerst.¹⁹ Letterlijk alle beslissingen, hoe triviaal ook, of ze nu door de ledenvergadering worden ge- nomen of aan commissies zijn gedelegeerd, vormen onderwerp van uitvoerige publieke kritiek en beoordeling. De kibboets, evenals trouwens vroeger de hele Yishoev, wordt gekenmerkt door een wijd verbreid patroon van wat in de politieke wetenschap met 'accoun-

¹⁹ Verschillende onderzoekers hebben hier nadrukkelijk op gewezen. Een af- zonderlijke studie hieraan gewijd is die van Richard D. Schwartz, 'Social Factors in the Development of Legal Control: A Case Study of Two Israeli Settlements', *Yale Law Journal*, vol. 63 (February 1954), pp. 471—91.

tability' wordt aangeduid: het rekenschap (moeten) geven van de gekozenen aan de kiezers.

Maar, in de derde plaats, ook al zou men erin slagen een formule te vinden om op afdoende wijze 'technische' beslissingen te delegeren, dan blijft nog over het probleem van een aantal evident niet-'technische' beslissingen. Deze, waaronder vooral beslissingen van economische aard op lange termijn — die ook steeds belangrijker worden, omdat de economie relatief veel belangrijker geworden is — kunnen mede door hun ideologische implicaties eenvoudig niet aan de algemene ledenvergadering onttrokken worden. Nu worden dergelijke beslissingen natuurlijk toch regelmatig genomen. Echter daarbij geven vooral de doorslag: de expertise (met name de reeds gedemonstreerde deskundigheid) van de leiders, maar misschien nog meer de eloquentie waarmee dezen hun voorstellen weten te verdedigen en de mate waarin zij door 'lobbying' een meerderheid daarvoor weten te verkrijgen. Dergelijke beslissingen zijn echter maar in betrekkelijk geringe mate gebaseerd op de executieve, gecodificeerde autoriteit van de leiders qua leiders.

Nu kan dit in zekere zin een verheugend verschijnsel genoemd worden, dat autoriteit niet gebaseerd is op 'ambt', maar nagenoeg uitsluitend op de deskundigheid van degene die dit ambt bekleedt. Maar, zoals we zien, heeft dit ook duidelijke handicaps.

Het dilemma bij de leidersrol in de kibboets lijkt vooral te zijn dat deze te veel een kwestie is van — zowel 'expressieve', als vooral 'instrumentele'²⁰ — vaardigheden als leider, maar slechts in geringe mate gefundeerd is op een legitieme basis onafhankelijk van de individuele vervulling van de leidersrol. Want het paradoxale is, dat voor zover van een legitieme basis sprake is, deze voornamelijk ontleend wordt aan de — met name instrumentele — vaardigheden als leider. Bovendien deze legitimiteit berust weer op een bepaalde vorm van integratie gebaseerd op nagenoeg

²⁰ Met 'instrumenteel' leiderschap wordt hier bedoeld, die aspecten van het leidinggeven die direct betrekking hebben op het bereiken van het groepsdoel en het verrichten van de groepstaak. Dit betreft dus zowel het gebruik van machines, werktuigen, e.d., dus 'vakmanschap', als het inschakelen van mensen voor het groepsdoel.

'Expressief' of 'sociaal' leiderschap heeft meer betrekking op die aspecten van het leidinggeven die het functioneren van de groep als geheel en van de individuen daarbinnen bevorderen.

Zie uitvoeriger over dit onderscheid — dat, zoals bekend, teruggaat op Bales en Parsons — o.a. H. Philipsen, 'Medezeggenschap in de vorm van werkoverleg' in Lammers, *op. cit.*, i.h.b. pp. 96 vv.

Anders dan Lammers ('De sociologische studie van leiderschap in organisaties', *Mens en Onderneming*, jrg. 19 (mei 1965), pp. 134 vv.) vatten wij wat hij heeft onderscheiden als 'technische' en 'instrumentele' aspecten van het leidinggeven hier samen onder de term 'instrumenteel'. Wel dient bedacht te worden, dat in de kibboetsiem bij deze instrumentele component van het leidinggeven vooral de nadruk ligt op het technische aspect, dus het *vakmanschap*.

volledig egalitairisme en volledige zeggenschap. Immers dit is de belangrijkste motivering om zich te onderwerpen aan leiderschap en zich uiteindelijk bij een meerderheidsbeslissing neer te leggen en loyaal te blijven. Anders gezegd: zodra de leiders ertoe zouden overgaan 'op hun strepen te staan' en — andere dan zeer subtiele — negatieve sancties zouden gaan hanteren, zou het hele systeem vermoedelijk niet meer werken.

Dit lijkt de kern van de paradoxale situatie die leidt tot leiderschap met weinig autoriteit. En, zoals duidelijk is geworden, dit vindt zijn oorsprong in een van het begin af reeds aanwezige incongruentie in de kibboets, die én een volledig egalitaire, én een op een modern productieproces gebaseerde samenleving wil zijn. Nu is in deze vrij abstracte theoretische analyse de zaak misschien dramatischer gesteld dan zij in werkelijkheid is. In feite hebben zich een aantal mechanismen ontwikkeld om aan dit dilemma het hoofd te bieden; een soort 'institutionalized evasion from institutionalized rules', om met Merton te spreken. De leiders hebben de neiging om nog meer dan misschien strikt nodig is hun deskundigheid voorop te gaan stellen en buiten alle mogelijkheden uit om door eloquentie en 'lobbying' hun 'en petit comité' genomen beslissingen 'erdoor' te krijgen. Zij ontwikkelen ook een soort psychische satisfactie om 'dingen gedaan te krijgen' en cultiveren een zekere agressiviteit — toch al een sterke Israëliisch-Oostjoodse trek — om aan kritiek het hoofd te bieden. Verder beschermen zij zichzelf tegen in informele kring geuite kritiek door een scheiding aan te brengen tussen werksfeer en overige sferen en door zich zoveel mogelijk terug te trekken op de eigen subgroepen; het gezin, de werkgroep, de vriendenkring.

Aan de andere kant valt in een niet onbelangrijk aantal kibboetsiem een toenemende 'apathie' bij de leden te bespeuren; een neiging om zich maar neer te leggen bij de beslissingen van de meer deskundige leiders in de wetenschap dat men zelf niet bereid of in staat is verantwoordelijkheid te nemen. Echter het wantrouwen jegens een bewind van experts is nog steeds groot en de behoefte om over een bepaald onderwerp volledige medezeggenschap op te eisen kan telkens weer oplaaien.

Alhoewel er dus 'aanpassingen' zijn aan het dilemma, opgelost is het daarmee allerm minst; ook al zijn er grote individuele variaties in de mate waarin deze problematiek zich voordoet tussen de kibboetsiem onderling. Het blijft voor de leiders in vele kibboetsiem een voortdurend balanceren, of wat in een ander verband is genoemd, een soort 'institutional schizophrenina'.²¹ De geringe bereid-

²¹ Deze term is ontleend aan een analyse over het omstreden gebruik van een bepaald — officieel 'illegaal' verklaard — gereedschap in een vliegtuigfabriek, waardoor stagnaties in de productie kunnen worden beperkt, maar waardoor

heid om met name centrale eliteposities in te nemen — die niet langer alleen meer van rituele aard is — is hier ook een uiting van. Deze hele kwestie van delegatie van bevoegdheden versus volledige medezeggenschap, inclusief de 'oplossingen' van het 'manipuleren' door de leiders enerzijds en de toenemende 'apathie' bij de leden anderzijds, wordt ook in de kibboetsiem als problematisch gezien, zonder dat men een duidelijke, principiële uitweg ziet.

SLOTOPMERKING

Het is misschien de vraag of het zin heeft aan het voorgaande meteen een 'les' te verbinden voor bijv. de industriële medezeggenschap in Europa. Het geval van de kibboetsiem lijkt daarvoor te uniek en ook te extreem. Hier willen we dan volstaan met vast te stellen, dat bepaalde vormen van leiderschap en medezeggenschap bepaalde voorwaarden — zo men wil: functionele vereisten — veronderstellen ten aanzien van het sociale systeem en zijn onderdelen (subsystemen) waarbinnen zij functioneren. In het geval van de kibboetsiem blijken bepaalde institutionele beperkingen van het oorspronkelijk extreem communale systeem de eisen van een moderne complexe maatschappij, die zij inmiddels geworden zijn, in de weg te staan. Er ontstaat daardoor een duidelijke incongruentie tussen de functionele vereisten van met name het economische subsysteem enerzijds en de sociale en culturele subsystemen anderzijds.

Om dan toch nog met de kibboetsiem te eindigen: Door enkele auteurs wordt de zojuist beschreven problematiek gezien als dé kern van wat de laatste tien jaren de 'crisis' in de kibboets is genoemd.²² Dit mag ten dele waar zijn. Echter deze en andere problemen — waaronder ook dat van de toenemende 'autonomie' van het gezin — wijzen naar onze mening ook nog naar andere, dieperliggende dilemma's, die te maken hebben met de plaats van de kibboetsiem in de Israëlische maatschappij als geheel.

De kibboetsiem hebben zich niet tientallen jaren in zo'n succesvolle ontwikkeling verheugd omdat het intensieve groepsleven en de gelijkheid op zichzelf zo attractief waren, maar omdat deze vorm van samenleven het mensen mogelijk maakte de ontberingen van een pioniersleven te doorstaan.²³ Nu deze pionierstaken niet

ook de kwaliteit — en daarmee de veiligheid! — van het eindprodukt nadelig beïnvloed wordt. Er doet zich hier een dilemma voor tengevolge van zowel een conflict tussen doeleinden als een conflict tussen middelen en doeleinden. Joseph Bensman en Israel Gerver, 'Crime and Punishment in the Factory: The Function of Deviance in Maintaining the Social System', *American Sociological Review*, vol. 28 (August 1963), pp. 588—98.

²² Met name Vallier, 'Structural Differentiation . . .', *op. cit.*

²³ Joseph Ben-David, 'The Kibbutz and the Moshav', in Ben-David, *op. cit.*, pp. 56—57.

meer in die mate vervuld dienen te worden of eenvoudig opgehouden hebben te bestaan, dienen de kibboetsiem op gevaar af anders een stagnerende samenleving te worden een keuze te maken: óf nieuwe (nationale) taken op zich te nemen, óf genoeg te nemen met de status van een samenlevingsvorm die voor sommige mensen aantrekkelijk is en voor andere niet. Zolang de kibboetsiem zich niet weten te bevrijden van de loodzware ideologische last van een glorierijk, maar bij de huidige situatie niet meer geheel passend, verleden — hetgeen echter o.i. nog niet zo spoedig te gebeuren staat — zullen slechts partiële, ad hoc, maar geen fundamentele oplossingen voor de hier beschreven problemen mogelijk blijken.

BOEKBESPREKINGEN

C. J. LAMMERS, e.a. *Medezeggenschap en overleg in het bedrijf*.
Utrecht-Antwerpen: Het Spectrum, Marka-Boeken, 1965, 256 pp.

Dit boekje — bijna uitsluitend de neerslag van behandelde thema's op de bedrijfssociologische studiedagen 1964 — heeft, zeer in het kort de volgende inhoud. Lammers tracht in de Inleiding (a) het *begrip* medezeggenschap los te wrikken uit de ideologische discussie en tegelijk te verruimen van een industrieel — c.q. bedrijfssociologische tot een organisatiesociologische categorie; (b) de *inhoud* van het begrip medezeggenschap te differentiëren naar drie inhoudsvormen: medezeggenschap als gedachte, als geïnstitutionaliseerde overlegvorm en als beïnvloedingsproces. In de volgende hoofdstukken komen dan, in mindere of meerdere mate empirisch gefundeerd, deze inhoudsvormen aan de orde. Achtereenvolgens worden behandeld: de medezeggenschapsgedachte (Wallenburg), de medezeggenschapsprocessen, die zich afspelen binnen verschillende overlegvormen: vertegenwoordigend overleg (De Bruin), werkoverleg (Philipsen) en een tussenvorm van beide commissieoverleg (Kampfraath). Een drietal, voor het goed functioneren van de overlegvormen, essentieel geachte variabelen, komen afzonderlijk ter sprake: de marktsituatie van het bedrijf (Horringa), het leiderschapsklimaat (Teulings) en het bedrijfsbeleid (IJssel de Schepper). In de epiloog tracht Lammers de achtergronden, functies en kansen van de overlegvormen, tegen het decor van een door hem uitgestippelde bedrijfssociologische conflicttheorie alsmede op basis van het materiaal van de andere auteurs, voorzichtig vast te stellen c.q. te extrapoleren.

Alle — nog noodzakelijke en daarmee vooralsnog te verontschuldigen — tekortkomingen ten spijt, biedt dit boekje zowel voor de praktijk als voor de sociologische theorie waardevolle elementen. Er wordt heel bewust afstand genomen tot en daarmee de mogelijkheid van bezinning gegeven op het ideologisch gekwaak over de medezeggenschap in de Nederlandse sociaal-economische vijver; er worden systematisch — met name door de verruiming van het begrip medezeggenschap en de inhoud daarvan — processen en overlegvormen in beschouwing genomen die vielen buiten het gezichtsveld van 'ideologen', economen, juristen en sociaalhistorici. Hoewel dit op het eerste gezicht een vanzelfsprekende zaak