

D66
1976
7

ONDERNEMINGSGEWIJZE PRODUCTIE EN SOCIAAL ONDERNEMERSCHAP

J.F. Glastra van Loon

A 16

mei 1976

STICHTING WETENSCHAPPELIJK BUREAU **d**⁶⁶

Verantwoording

Dit rapport is het zesde rapport in de serie 'Discussiestukken 1976' uitgegeven door de SWB D'66.

Inhoudelijk komt dit rapport genummerd (A 16) uitsluitend voor verantwoordelijkheid van de opsteller.

Eerder verschenen :

- A 11 : Maatschappij Analyse
- A 12 : Ondernemingsdemocratie
- A 13 : Veiligheid als Maatschappelijke Waarde
- A 14 : Industriebeleid
- A 15 : De toekomst van de grote stad.

Van leden van D'66 en belangstellenden worden gaarne schriftelijke reacties op de rapporten ingewacht bij het secretariaat van de SWB D'66 , Wilsonstraat 82, Hoofddorp.

Deze reacties worden aan de centrale programmacommissie van D'66 aangeboden.

Bij het secretariaat (tel.: 02503 - 3738 kunnen exemplaren van de rapporten worden besteld, tevens kan daar gevraagd worden naar de contactadressen in het land, waar discussie-bijeenkomsten worden voorbereid.

Namens de Stichting Wetenschappelijk Bureau D'66
P.W. van Baarsel
(directeur).



0805 4823

ONDERNEMINGSGEWIJZE PRODUCTIE EN SOCIAAL ONDERNEMERSCHAP

1.

V R A A G S T E L L I N G

Het aanprijzen of verwerpen van ondernemingsgewijze productie is een holle kreet, wanneer niet nauwkeurig wordt aangegeven wat voor soort ondernemingen men bedoelt, hoe zij georganiseerd zijn en hoe ze zijn ingebed in de maatschappij. Ondernemingsgewijze productie kan een vorm zijn van spreiding van macht. Hij kan echter ook een uiterste concentratie van macht vertegenwoordigen. Een onderneming kan zo zijn georganiseerd en functioneren, dat zijn sociale doelmatigheid wordt verwaarloosd en geofferd ten gunste van zijn technische en bedrijfseconomische doelmatigheid. Hij kan echter ook zo worden ingericht en bestuurd, dat zo goed mogelijk aan de eisen van sociale doelmatigheid wordt voldaan.

Sociale doelmatigheid heeft een intern en een extern aspect. Het interne aspect is samengesteld uit de arbeidsvoorwaarden en de arbeidsverhoudingen, de overlegmogelijkheden en de medezeggenschap van de werknemers. Het externe aspect is opgebouwd uit het totaal van de directe en indirecte effecten van de onderneming op de maatschappij, zoals met name de bevrediging van consumptieve behoeften en de beïnvloeding van consumptiepatronen, het verschaffen, scheppen en vernietigen van werkgelegenheid,

milieu-invloeden, gevaren voor de veiligheid van omwonenden, bijdragen aan de ontwikkeling van wetenschap en techniek en beïnvloeding van de richting waarin die ontwikkeling zich voltrekt, bijdragen aan de schatkist en beslag op kapitaal dat daardoor niet voor andere doeleinden kan worden gebruikt, beïnvloeding van het sociale klimaat en van beleidsbeslissingen, enz.

Het stuk van Van der Does de Willebois over Democratisering van Onderneming en Bedrijf is gewijd aan de interne sociale doelmatigheid van de onderneming. Dit stuk zal vooral gaan over de externe, algemene sociale doelmatigheid. Ik zal echter niet helemaal aan de interne sociale doelmatigheid voorbij kunnen gaan, omdat er structurele verbanden zijn tussen de inrichting van de besluitvorming binnen onderneming en bedrijf en de mogelijkheid hun externe sociale doelmatigheid te bevorderen en te laten bewaken door andere maatschappelijke organen.

De vraag die ik hier ter discussie wil stellen is : hoe dient de industriële productie in Nederland te worden georganiseerd om te waarborgen dat deze zo goed mogelijk zijn sociale functies vervult. Die vraag moet worden gezien in het kader van de omstandigheden en de comparatieve voor- en nadelen waaronder industriële activiteiten in ons land moeten worden ontplooid.

H E T I N T E R N A T I O N A L E K A D E R

De toekomst van de industriële activiteiten in ons land zal voornamelijk afhankelijk zijn van ontwikkelingen op de volgende gebieden : energie- en grondstoffenvoorziening, ruimtelijke ordening en milieubeheer, de internationale verdeling van arbeid en het opleidingsniveau in Nederland in vergelijking tot dat in andere landen. Deze ontwikkelingen zullen naar zich laat aanzien een aantal verschuivingen ten gevolge hebben van industriële activiteiten in de wereld.

De gedurende de komende decennia te verwachten stijging van de grondstoffenprijzen zal de ontwikkelingslanden in staat stellen te investeren ten behoeve van hun eigen industrialisatie. Veredeling van de in die landen aanwezige grondstoffen zal ongetwijfeld tot de door hen te ontwikkelen industriële activiteiten behoren. Dit zal een verdere verbetering van hun "terms of trade" met de al in vergaande mate geïndustrialiseerde landen mogelijk maken.

Het feit dat de maatschappelijke kosten lager zijn ten opzichte van de economische kosten naarmate het welvaartsniveau lager is, zal er eveneens toe bijdragen dat deze en andere activiteiten vanuit de dichtbevolkte geïndustrialiseerde landen verplaatst zullen worden naar de ontwikkelingslanden. Om aan te geven welke andere industriële activiteiten het meest voor verplaatsing naar de ontwikkelingslanden in aanmerking komen is het nodig een aantal onderscheidingen te maken.

Over het algemeen komen productieprocessen die veel ongeschoolde arbeid en in verhouding geringe kapitaalsinvesteringen vereisen eerder in aanmerking voor vestiging in ontwikkelingslanden dan kapitaalsintensieve en hooggeschoolde arbeid vereisende processen. De vervaardiging van traditionele producten als confectie, schoenen, handschoenen e.d. en eenvoudige assemblage-processen kunnen zonder veel moeilijkheden met de inzet van een beperkt aantal specialisten in die landen ter hand worden genomen.

Met betrekking tot de industriële productie van massa-consumptiegoederen moeten we de zogenaamde productie-levenscyclus ("product-lifecycle") verdelen in een aantal fases :

1. de onderzoek- en ontwikkelingsfase ("R & D phase"),
2. de fase van het beproeven en vervolmaken van de productielijn ("debugging phase"),

3. de fase van het beproeven en ontwikkelen van de afzetmarkt ("test market phase"),
4. de fase waarin het productieproces vervolmaakt is en de afzetmogelijkheden op de internationale markt verzekerd zijn.

De eerste drie fases vereisen een hoog ontwikkelde technologische infrastructuur en service-mogelijkheden die alleen in een "rijke" markt beschikbaar zijn. Zij kunnen daarom alleen in de rijke geïndustrialiseerde landen op een economisch levensvatbare basis worden uitgevoerd. Alleen de vierde fase komt naar die maatstaf in aanmerking voor overplaatsing naar ontwikkelingslanden. Hij zal daar veelal met de inzet van een betrekkelijk gering aantal specialisten en veel relatief laag-geschoolden voordeliger kunnen worden uitgevoerd.

Uit het bovenstaande volgt, dat de beste ontwikkelingskansen voor de Nederlandse industrie liggen in zogenaamde "wetenschapsintensieve" productieprocessen die een hooggeschoolde en gespecialiseerde arbeidsinzet en relatief hoge kapitaalsinvesteringen vereisen. Daarnaast zullen er mogelijkheden zijn voor niet-wetenschapsintensieve industrieën die op grond van innovatie en productieontwikkeling goederen voortbrengen die de concurrentie op de wereldmarkt kunnen doorstaan. Beide soorten industrieën zijn afhankelijk van een hoog nationaal opleidingsniveau. Beide zullen derhalve ook rekening moeten houden met de maatschappelijke consequenties van een dergelijk opleidingsniveau.

H E T N A T I O N A L E K A D E R

Een groeiend welvaartspeil, een stijgend opleidingsniveau, toenemende mondigheid, klimmende aspiraties en verwachtingen, een groeiende organisatiedichtheid en ingewikkeldheid van de maatschappij, een relatief hoge mobiliteit en bevolkingsdichtheid, gepaard aan een hoog veranderingstempo - dit zijn sociale kenmerken die vastzitten aan (deels vereist zijn voor, deels veroorzaakt worden door) een op innovatie en ontwikkeling van wetenschap en techniek gebaseerde productiegewijze. Het zijn ook verschijnselen en processen die ondernemers geneigd zijn samen te vatten als een "ongunstig ondernemersklimaat" zonder zich er rekenschap van te geven, dat hun eigen streven en werken hiervan op zijn minst mede een oorzaak zijn.

Het moderne, op de ontwikkeling van wetenschap en technologie gebaseerde bedrijf moet functioneren in een moderne maatschappij. Dat bedrijf, dat een hoge en langdurige vastlegging van kapitaal vereist, heeft een fundamenteel belang bij zekerheid (ten aanzien van toelevering, afzet, prijzen, interne bedrijfsvoering). De moderne maatschappij is gekenmerkt door complexiteit en veranderlijkheid en daardoor ook door onzekerheid. Het moderne bedrijfsleven is gebaat bij hechte en over het algemeen grootschalige organisatiestructuren. De moderne maatschappij heeft behoefte aan over het algemeen kleinschalige en wijdmazige organisatiestructuren die veel ruimte laten voor de ontplooiing van persoonlijke verhoudingen en aan vrijheid van denken, voelen en handelen voor het individu. Het moderne bedrijf is gebaat bij een zo onbelemmerd mogelijke beschikbaarheid van grondstoffen, ruimte en lozingsmogelijkheden van afvalproducten. Maatschappelijk is een zo zorgvuldig en spaarzaam mogelijk gebruik en verbruik van het milieu en een billijke verdeling van schaarse natuurlijke goederen een vereiste van hoge prioriteit, zelfs een levensvereiste geworden.

Als wij bedrijf en maatschappij zo naast elkaar stellen, is het van belang in het oog te houden dat het hierbij niet gaat om twee afzonderlijke bevolkingsgroepen: het gaat om twee soorten belangen en om twee soorten activiteiten waar alle leden van de maatschappij in meerdere of mindere mate bij betrokken zijn, maar die afzonderlijk zijn georganiseerd. Dit gescheiden optrekken met een afzonderlijk en tegenover elkaar beklemtonen van enerzijds technische en bedrijfseconomische, anderzijds sociale doelmatigheid heeft ernstige nadelige gevolgen - zowel voor het bedrijfsleven als voor de maatschappij in het algemeen. Die nadelige gevolgen zijn groter naarmate de regulerende functie van markt en

prijsmechanisme buiten spel staat en daar geen ander regulerend mechanisme voor in de plaats wordt gesteld. Dat is het duidelijkst zichtbaar met betrekking tot natuurlijke milieugoederen, het geldt eveneens voor andere sociale goederen. Niet in de laatste plaats voor het sociale en politieke klimaat en voor de bestuurbaarheid van de maatschappij.

4.

V E R N I E U W I N G

De in politieke discussies nog vaak gehanteerde voorstelling van de onderneming als een vorm van samenwerking tussen kapitaal en arbeid die is gericht op het maken van zoveel mogelijk winst ten behoeve van de kapitaalverschaffers is in hoge mate achterhaald. Ook het ten gunste van een ondernemingsgewijze productie vaak aangevoerde argument dat de winsten van ondernemingen worden gereguleerd door een marktmechanisme is in zijn algemeenheid misleidend, evenals de daaraan gekoppelde veronderstelling dat dat marktmechanisme de nodige waarborgen levert voor een zo goed mogelijk functioneren van ondernemingen ter bevrediging van onze individuele en maatschappelijke behoeften. De veronderstelling tenslotte, dat ondernemingen een brok sociale macht vertegenwoordigen doordat de eigendom van de productiemiddelen in handen is van particuliere, op winst beluste ondernemershanden slaat de plank eveneens op wezenlijke punten mis.

Bij al deze nog steeds gehanteerde voorstellingen en veronderstellingen wordt voorbijgegaan aan een factor die voor de ontwikkeling van het moderne bedrijfsleven juist van beslissende betekenis is, nl. aan de factor vernieuwing (waaronder begrepen technische ontwikkelingen die in een groot aantal gevallen de initiërende factor zijn) en al wat daarmee verband houdt aan "Research and Development", aan vaak omvangrijke en langdurige

vastleggingen van kapitaal, aan noodzaak van planning en in het algemeen van beperking van onzekerheden in de toevoer van grondstoffen, onderdelen, machines en (gequalificeerde) mankracht, maar ook in de afzet van producten en hun verbruik of vervanging door afnemers en consumenten.

Zowel de toepassing als de ontwikkeling van geavanceerde technologie vereisen over het algemeen hoge investeringen voor relatief lange periodes van tijd. Hoe hoger en langduriger die investeringen moeten zijn, destemeer is het van belang dat hun rendement verzekerd is. Dat geldt, onverschillig wie eigenaar is van de productiemiddelen en wie beleggers zijn van de door het bedrijf benodigde fondsen. Ook staatsbedrijven zijn aan deze voorwaarden onderworpen. In alle gevallen betaalt uiteindelijk de consument, zij het niet steeds op dezelfde manier.

Tot de middelen waarmee een onderneming zijn risico's kan trachten te beperken behoren, behalve nauwkeurige planning en calculatie van het productieproces zelf, verticale bindingen ter beheersing van de (deel)-markten waarin hij als afnemer en als leverancier is betrokken, spreiding van risico's door diversificatie van de productie en door deelname aan verschillende nationale markten, onafhankelijkheid van externe beleggers door zoveel mogelijk interne financiering. Het maximum aan marktbeheersing wordt verkregen door het verwerven van monopolieachtige posities (op een zo groot mogelijk aantal markten van met elkaar concurrerende goederen), door groei en het maken van onderlinge afspraken.

De kernvraag die ten aanzien van moderne, op geavanceerde techniek gebaseerde en op vernieuwing gerichte, grote en kapitaalsintensieve ondernemingen moet worden gesteld is daarom niet, of particulier winstbejag en sociale doelmatigheid met elkaar verenigbaar zijn en of de werking van het marktmechanisme een zodanige doelmatigheid afdwingt. Het is evenmin, bij wie de eigendom berust van de productiemiddelen. Waar het bij dit soort ondernemingen op aankomt is veeleer, wie de macht heeft om te beslissen over het ondernemingsbeleid, hoe de besluitvorming is georganiseerd en hoe invloed en controle kunnen worden uitgeoefend op die besluitvorming om ook de sociale doelmatigheid van het ondernemingsbeleid te garanderen.

S O C I A L E D O E L M A T I G H E I D I N D E K N E L

Ondernemingsbeleid dient te worden onderworpen aan drie soorten doelmatigheidscriteria, nl. criteria van technische, bedrijfseconomische en sociale doelmatigheid. Van deze drie levert de bepaling van de sociale doelmatigheid bijzondere moeilijkheden op. Wat sociaal doelmatig is, is immers in hoge mate afhankelijk van wat door de leden van de desbetreffende maatschappij als zodanig wordt beschouwd en ervaren. Het is een kwestie van behoeftenbevrediging en dus van subjectieve waarderings. Voor kleine en middelgrote bedrijven levert de markt van vraag en aanbod (voorzover nodig en mogelijk aangevuld met algemene wettelijke bepalingen) het beste mechanisme op voor de regulering van het ondernemingsbeleid op dit punt. Met betrekking tot grote en zeer grote bedrijven (en onder hen vooral de grondstoffen verwerkende en halffabrikaten producerende bedrijven) is dat marktmechanisme echter slechts van marginale betekenis.

Daarmee is niet gezegd, dat iedere vorm van concurrentie ten aanzien van dit soort bedrijven is opgeheven, maar dat deze een heel ander karakter heeft dan de mededinging op een vrije markt van vele producenten en consumenten. Het betekent ook, dat een economisch model dat georganiseerde besluitvormingsprocessen en de betekenis van machtsverhoudingen in die besluitvormingsprocessen buiten beschouwing laat niet bruikbaar is voor een analyse van de verhoudingen tussen producenten en consumenten en nog minder voor het vinden van oplossingen voor de daarbij in onze maatschappij optredende fricties en belangentegenstellingen.

Mededinging tussen grote organisaties heeft meer weg van wat zich afspeelt tussen nationale staten dan van wat er gebeurt op een markt zoals die economisch wordt beschreven. Het is beter vergelijkbaar met het doen van tactische en strategische zetten, het maken van afspraken, vormen van coalities e.d. tussen mogendheden dan met concurrentie tussen vele kleine ondernemers. Het wordt zowel bepaald door de machtsverhoudingen tussen de organisaties als door machtsverhoudingen binnen de organisaties.

Wanneer ondernemers zich niettemin in politieke discussies regelmatig beroepen op de markt als een hun gedrag objectief regulerende factor, dan moet dat eensdeels worden verstaan als een zeer rekkelijk gebruik van die term ter aanduiding van inderdaad wel bestaande (maar heel anders dan een markt in economische zin werkende) concurrentieverhoudingen. Voor een ander deel moet het worden gezien als een verwerping van

inmenging in hun besluitvorming door andere instanties en machtsfactoren dan waarmee zij gewend zijn rekening te houden en die zij voldoende menen te kunnen beheersen. Die verwerping vindt voor een deel zijn verklaring in een objectief gefundeerde behoefte aan zekerheid en zo groot mogelijke berekenbaarheid van het rendement dat nodig is om het bedrijf gaande te houden. Voor een ander deel moet het worden gezien als de uiting van een hang naar verlicht despotisme.

Het beroep op de noodzaak van een voldoende rendement en het voldoende zeker en berekenbaar zijn van zo'n rendement levert een heel ander argument op dan een beroep op de markt als een de rationaliteit van ondernemingsbeslissingen regulerend mechanisme. Het gaat de ondernemer van een groot kapitaalsintensief bedrijf, anders gezegd, om een heel andere rationaliteit dan die welke hem door een goed functionerend marktmechanisme zou worden opgelegd : het gaat hem om technische en bedrijfseconomische doelmatigheid in het kader van zijn machtsverhoudingen tot enkele mededingers, niet om sociale doelmatigheid, niet om doelmatigheid als een optimale bevrediging van consumentenbehoeften. Dat wil niet zeggen, dat met die consumentenbehoeften maar wat wordt omgesold (al worden zij stellig gemanipuleerd). Het betekent wel, dat de voorziening in die behoeften wordt geregeld op een manier die zich vrijwel geheel aan de invloed van de consument onttrekt.

Juist dat onttrokken zijn van het ondernemingsbeleid aan wezenlijke beïnvloeding door de burger als consument en als belanghebbende bij het vervuld worden van algemene sociale doelmatigheidseisen is een voortdurende bron van sociale spanningen en conflicten. En dat wil tevens zeggen : van een "ongunstig ondernemingsklimaat". Dat klimaat - ik wees daar al op - wordt voor een niet onbelangrijk deel door de grote moderne ondernemingen zelf gevoed. Zij doen dat niet alleen door de autokratische vormen waarin zij als "mogendheden" aan het maatschappelijk verkeer deelnemen. Zij doen dat zeker niet minder als gevolg van hun behoeften aan hoog gequalificeerde werknemers en aan een hoogwaardige infrastructuur van dienstverlening enerzijds, hun welvaartsverhogende effecten met als wat daaraan vast zit aan stijgende verwachtingen, mondigheid enz. anderzijds.

Door dat alles van zich af te schuiven en toe te rekenen aan externe factoren (van hoofdzakelijk politieke aard) miskent men de betekenis van sociale doelmatigheid als een maatstaf voor goed ondernemingsbeleid. Men grendelt daarmee echter bovendien de toegang af tot een voor de maximalisering van zekerheid in het ondernemen essentiële informatiebron.

Tussen onderneming en maatschappij heerst een wederkerige afhankelijkheidsverhouding. Dit heeft een ondernemer eens verleid tot de opmerking, dat wat goed was voor zijn bedrijf, goed was voor zijn land. Niet alleen rammelt die conclusie aan vele kanten, het is bovendien allerm minst zo, dat de gewichten in deze afhankelijkheidsverhouding gelijk zijn verdeeld. Het moderne stelsel van ondernemingswijze productie leidt niet tot spreiding maar juist tot concentratie van macht. Die macht is niet minder

effectief, omdat hij niet zozeer in bepaalde personen gelocaliseerd maar in een aantal organisaties belichaamd is.

De structuur van die organisaties is zo, dat hun besluitvorming niet gericht is en ook niet gericht kan zijn op de behartiging van algemeen maatschappelijke belangen (waaronder het behoud van een leefbaar milieu). Hij biedt evenmin aanknopingspunten voor een besturing met het oog op die belangen. Zolang deze toestand voortduurt, zolang zal de aandrang tot overname door die besluitvorming door de overheid als vertegenwoordiger van het algemeen belang voortduren. Door een dergelijke overname zou niet alleen een uiterste aan concentratie van macht worden bereikt, maar zouden bovendien de mogelijkheden van controle op de uitoefening van die macht alleen maar worden verminderd.

Het gevaar waarmee wij worden geconfronteerd is dat men, in een streven ook de sociale doelmatigheid van ondernemingen tot zijn recht te laten komen, hiervoor oplossingen zoekt door de toevoeging van nieuwe organen aan de bestaande structuren. De discussies en ontwikkelingen betreffende de ondernemingsraden gaan die kant op. Het streven naar vergroting van de overheidsinvloed in de ondernemingsleiding is een variant van eenzelfde gedachtengang. Oplossingen en constructies als deze stoelen op een gebrekkige analyse van de problemen. Als gevolg daarvan grijpen zij in op verkeerde punten, nl. uitsluitend aan de top van de organisatie en aan het slot van de besluitvorming - die zij overigens onveranderd laten. Voor het vinden van effectieve oplossingen zal men echter de diepte in moeten gaan : de organisatiestructuren zullen van de grond af moeten worden geanalyseerd en herzien; de besluitvorming zal van haar begin af anders opgezet en gericht moeten worden.

 I N F O R M A T I E V E R W E R K I N G

Wanneer wij de onderneming bezien in zijn verband met de maatschappij en in het licht van de drieledige doelmatigheidseis waaraan hij is onderworpen, dan komen twee zaken op de voorgrond te staan :

1. de organisatie van de besluitvorming die nodig is om de onderneming te laten functioneren als een technisch-economische eenheid;
2. de organisatie van de besluitvorming die nodig is om de onderneming te laten functioneren als een samenwerkingsverband in de ware zin van het woord en om te maken dat hij beantwoordt aan algemeen maatschappelijke eisen.

Wanneer zij in deze abstracte vorm naast elkaar worden gesteld, ziet het ernaar uit dat we te maken hebben met tegenstrijdige eisen. In feite is er een breed raakvlak in de vorm van de informatieverwerking die nodig is om de besluitvorming zowel aan de ene als aan de andere soort eisen te laten voldoen. Daar ligt derhalve een eerste aanknopingspunt voor hervormingen om de ondernemingsstructuur zowel op sociale als op technisch-economische doelmatigheid af te stemmen.

In de klassieke, strict hiërarchische organisatie van samenwerking op basis van arbeidsverdeling vindt informatieverwerking plaats volgens van tevoren bepaalde, gestandaardiseerde procedures. Van de basis naar de top lopen lijnen waarlangs afdelingschef na afdelingschef gegevens selecteren ordenen en doorgeven naar een volgend échelon. Zij doen dit aan de hand van vaste begrippen en categorieën die samen een goed geordend schema opleveren dat is afgestemd op een eveneens vooraf geprogrammeerd productieproces. De gegevens die zo tenslotte bij de leiding van de organisatie samenkomen vormen daardoor een geordend geheel op grond waarvan die leiding snel en doeltreffend beslissingen kan nemen. Ook de uitvoering van die beslissingen verloopt langs vaste lijnen volgens gestandaardiseerde procedures.

De kracht van dit organisatietype schuilt in de zekerheid en berekenbaarheid van de processen die erdoor worden geordend. De organisatie in zijn geheel wordt bovendien gekenmerkt door een hoge graad van centrale bestuurbaarheid. Daar staat tegenover, dat de organisatie zwak is in het verwerken tot systematisch geordende informatie van onvoorziene (interne en externe) gebeurtenissen en ontwikkelingen en star is in het reageren daarop. Doordat veel gegevens die betrekking hebben op niet

voorzienige gebeurtenissen worden weggezeefd vóór zij de top bereiken en alleen die top in staat is het bedrijf op een geordende manier op zulke gebeurtenissen te laten reageren, zullen reacties veelal lang op zich laten wachten. Doordat de organisatie is ingericht op geprogrammeerd en gestandaardiseerd handelen, zullen de door de leiding genomen beslissingen veelal onvoldoende aangepast, flexibel en verfijnd worden uitgevoerd.

Het aangeduide organisatietype toont zijn sterke kanten wanneer het doel van de samenwerking nauwkeurig van tevoren kan worden vastgesteld, wanneer de omstandigheden waaronder moet worden gewerkt niet of weinig veranderen en voorzover de werknemers vrede hebben met een betrekkelijk starre, mechanische uitvoering van taken. Deze voorwaarden zijn voor het moderne, op vernieuwing gerichte, (hoog-)geschoold personeel eisende, in een moderne, gecompliceerde en veranderlijke maatschappij opererende bedrijf bepaald niet optimaal gerealiseerd. Reeds vanuit dat gezichtspunt zullen daarom op zijn minst elementen van een andere organisatorische opzet in de ondernemingsstructuur moeten worden opgenomen.

Het gaat daarbij vooral om een informatieverwerking die meer ruimte biedt voor initiatieven en creativiteit van medewerkers op verschillende niveaus binnen de organisatie en die slagvaardiger en adequater reageren mogelijk maakt op niet voorzienige gebeurtenissen en ontwikkelingen binnen en buiten de organisatie. Gegeven de noodzaak van arbeidsverdeling en specialisatie van taken (in verband met de hoge ontwikkelingsgraad van de toegepaste technologie) is dit alleen mogelijk door de informatiestromen die afkomstig zijn uit verschillende en met verschillende taken belaste onderdelen van het bedrijf lager in de hiërarchie te laten samenvloeien. Er zullen anders gezegd op verschillende niveaus in het bedrijf dwarsverbindingen moeten worden gelegd voor beraad over betrekkelijk concrete kwesties aan de hand van gegevens die uit verschillende afdelingen afkomstig zijn en die vanuit verschillende gezichtshoeken moeten worden geanalyseerd en geordend ten behoeve van een besluitvorming die ook met onvoorzienige feiten en omstandigheden rekening kan houden.

Een dergelijke reconstructie doorbreekt zowel de standaardisering van het werk als de verticale lijnstructuur van de organisatie. Hij vereist een zekere mate van decentralisatie ten aanzien van beslissingen over wat als relevante informatie wordt doorgegeven naar de leiding. De als zeef- en ordeningsfuncties van vooraf bepaalde categorieën en procedures moet worden overgenomen door het beraad van horizontale overlegorganen. Voor een goed functioneren zal ook de verticale communicatie althans voor een deel de vorm moeten hebben van mondeling overleg(bijv. doordat leden van overlegorganen van een lager échelon deelnemen aan het beraad van een overlegorgaan van een hoger échelon en/of omgekeerd) en zal decentralisatie van besluitvorming nodig zijn. Dit alles kan op verschillende manieren worden gerealiseerd, aangepast aan de bijzondere doelstelling en taken van de organisatie.

Organisatorische hervormingen van deze soort zijn er in de eerste

plaats op gericht een onderneming (of ander samenwerkingsverband) in staat te stellen slagvaardig in te spelen op veranderingen in zijn omgeving en binnen de organisatie zelf. Zij kunnen de betrokkenheid van werknemers bij het ondernemingsbeleid vergroten en bijdragen tot een verhoging van de (interne en externe) sociale doelmatigheid van de organisatie. Zij zijn, zeker voor dat laatste, niet voldoende. In tegenstelling tot een strict hiërarchische opzet met gestandaardiseerde en op een gefixeerd doel gerichte informatieverwerkings- en uitvoeringsprocessen leveren de bedoelde hervormingen bovendien belangrijke aanknopingspunten voor een democratisering van de besluitvorming. Deze kan dan worden ingebouwd in een organisatie die het verwerken en verschaffen van gegevens ook daarop kan afstemmen. Een ondernemingsraad zal daar dan een functioneel sluitstuk van kunnen vormen.

Hoe vergaand echter de besluitvorming van een onderneming ook wordt gedemocratiseerd, dit kan op zichzelf geen waarborg opleveren dat in die besluitvorming ook met eisen van externe sociale doelmatigheid wordt rekening gehouden. Het tegenovergestelde kan zelfs het geval zijn. Om ook de eisen van externe sociale doelmatigheid aan hun trekken te laten komen zullen andere, specifiek daarop gerichte maatregelen moeten worden getroffen.

7.

T E C H N O L O G I E B E L E I D E N
D I E P T E - D E M O K R A T I S E R I N G

Wil een op vernieuwing (van producten en productiewijze) gericht bedrijf kunnen voldoen aan eisen van externe doelmatigheid, dan zal het de daarvoor nodige informatie tijdig in zijn besluit- en beleidsvorming moeten kunnen betrekken. Tijdig wil in dit verband zeggen : al voordat belangrijke investeringsbeslissingen (moeten) worden genomen. Reacties op een aanbod van al vervaardigde goederen (hetzij van de markt, hetzij van overheids- of andere instanties) komen wat dat betreft als mosterd na de maaltijd.

Op ontwikkeling van wetenschap en techniek stoelende productie vergt planning van reeksen activiteiten in de diepte van de tijd en vastlegging van kapitaal voor relatief lange duur. Wanneer de voor de uitkomst van die activiteiten relevante informatie pas tegen het slot of zelfs halverwege de planning en besluitvorming aan de orde wordt gesteld, dan betekent dit hetzij dat aan die informatie nog slechts marginale betekenis kan worden toegekend, hetzij dat de planning en besluitvorming op losse schroeven komen te staan en moeten worden herhaald met nieuwe gegevens - indien dat dan nog mogelijk is. Het eerste gaat ten koste van de sociale doelmatigheid. Het tweede ten koste van de bedrijfseconomische doelmatigheid. Een secundair maar daarom niet minder belangrijk gevolg is, dat op die manier belangentegenstellingen worden verscherpt en gepolariseerd die in een eerder stadium overbrugbaar zouden zijn geweest.

De uit sociale doelmatigheidsoogpunten relevante informatie kan voor een deel tijdig worden verstrekt door middel van wetgeving (in de vorm van strafbepalingen, heffingen, belastingen, subsidies e.d. op bepaalde activiteiten of effecten van activiteiten). Een moeilijkheid daarbij is, dat zulke maatregelen niet zelden ongewenste eenzijdigheden en verstarringen tot gevolg hebben in de ontwikkeling en toepassing van technologie. Ook de toepassing van dit soort maatregelen zelf levert de nodige moeilijkheden op. In ieder geval zal dezelfde informatie die nodig is om vanuit sociale doelmatigheidsoogpunten gewenste investeringsbeslissingen te kunnen nemen ook beschikbaar moeten zijn op het moment dat men dit soort maatregelen overweegt en voorbereidt en zal ook daarbij rekening moeten worden gehouden met technisch-economische doelmatigheidseisen.

Waar het - hoe men de zaak ook aanpakt - op aankomt is, dat sociaal ondernemerschap en sociaal ondernemingsbeleid niet mogelijk zijn dan op basis van een op sociale doelmatigheid gericht technologiebeleid. Het totstandkomen van een dergelijk beleid is een belang zowel van de maatschappij in haar geheel als van het bedrijfsleven - en wel vooral van dat deel van het bedrijfsleven dat zekerheid behoeft ten aanzien van het rendement van relatief hoge investeringen voor relatief lange duur. Het dient daarom ook voor de gemeenschappelijke verantwoordelijkheid te komen van het ondernemingsgewijs georganiseerde bedrijfsleven en algemene belangen van de maatschappij vertegenwoordigende organen.

Voor de vorming van een dergelijk beleid is nodig wat kan worden aangeduid als diepte-demokratisering - d.w.z. democratisering in de diepte van de besluitvorming - in tegenstelling tot democratisering in de breedte, zoals die door veralgemening van het kiesrecht is bereikt en door het invoeren van referenda en andere vormen van directe zeggenschap zou kunnen worden uitgebreid. Breedte-demokratisering strekt vooral tot het verschaffen en scheppen van informatie over voorkeuren en standpunten van kiezers en brengt die tot gelding. Dit stuit echter op grenzen, wanneer het gaat om voorkeuren die alleen kunnen worden bepaald op grond van deskundigheid en kennis van feiten. Tot nu toe hebben we hier een mouw aan gepast met behulp van representatieve vormen

van democratie : gekozen vertegenwoordigers van het kiezersvolk treden op als vergaarders en verwerkers van informatie die door de verkiezingen zelf niet geleverd kunnen worden en beslissen krachtens het hun door hun verkiezing verleende mandaat. Ook die oplossing heeft echter zijn grenzen en die grenzen worden door de eisen van deskundigheid die nodig is voor de ontwikkeling van een technologiebeleid overschreden. Als gevolg hiervan komt de volksvertegenwoordiging steeds vaker slechts toe aan de vorming van een beleid dat is gericht op het terugdringen van al ontstane (voor het sociale en natuurlijke milieu) schadelijke gevolgen van technologische ontwikkelingen.

Het is nodig, dat als vertegenwoordigers van algemeen maatschappelijke belangen aangewezenen al worden betrokken bij de vroegste beslissingen van de reeksen die leiden tot de ontwikkeling van nieuwe producten en vervaardigingsprocédé's. Om een zoveel mogelijk onafhankelijke oordeelsvorming van de volksvertegenwoordiging te waarborgen is het wenselijk haar te verzekeren van een slechts aan haar verantwoordelijk, onafhankelijk advieslichaam waarvan de leden door haarzelf worden aangewezen (op voordracht van de Academische Raad). Zij zou haar beslissingen bovendien zoveel mogelijk dienen te nemen op grond van expertise en contra-expertises (van het advieslichaam en van anderen) en aan de hand van een nationaal plan voor technologie-ontwikkeling.

Een dergelijk lange termijn plan dient te worden opgesteld door een raad waarin zowel door de regering als door het bedrijfsleven aangewezen deskundigen zitting hebben. Een dergelijk plan moet in de vorm van een beleidsnota worden voorgelegd aan de volksvertegenwoordiging. Het moet periodiek worden bijgesteld en een grondslag vormen van een proces van indicatieve planning.

J.F. Glastra van Loon

Port betaald
Port Payé
's-Gravenhage

Statenlaan 23
's-Gravenhage