



Universiteit  
Leiden  
The Netherlands

## **Politologie in de internationale onderneming**

Snellen, I.Th.M.

### **Citation**

Snellen, I. T. M. (1973). Politologie in de internationale onderneming. *Acta Politica*, 8: 1973(1), 57-62.

Retrieved from <https://hdl.handle.net/1887/3451405>

Version: Publisher's Version

License: [Leiden University Non-exclusive license](#)

Downloaded from: <https://hdl.handle.net/1887/3451405>

**Note:** To cite this publication please use the final published version (if applicable).

turing van de informatievoorziening, eventueel doordat de leiding van de groep zichzelf een plicht tot informatie oplegt, dan zonder dat te beginnen met de reconstructie van bevoegdheden. Gelijke informatie mag een morele plicht zijn binnen de democratie, informatievoorziening is in hoge mate evenzeer een *techniek*, die geleerd moet worden.

Gebrekkige openbaarheid binnen een strikt hiërarchische structuur is beter dan niets; binnen een min of meer democratische structuur is het een voortdurende bron van wantrouwen.

3 — Naast de informatievoorziening, moet ook het beslissingsproces zelf geleerd en getraind worden. Dat gebeurt niet door een periodieke (algemene) vergadering zonder follow up in de dagelijkse praktijk. In dat geval wordt de democratie een wezensvreemd element in de — blijvend hiërarchische — praktijk van alledag. Juist in die dagelijkse praktijk bestaat door geleidelijke delegatie en decentralisatie de mogelijkheid een trainingsproces op gang te brengen en de competentie tot belangrijke beslissingen te vergroten. Democratisering van de belangrijkste beslissingsstructuren staat eerder aan het eind van een democratiseringsproces, dan aan het begin daarvan.

4 — Democratisering blijkt niet bruikbaar als beheersingsmiddel voor bestaande, diepgaande conflicten. Het laatste beetje zekerheid dat er nog is: een duidelijke, zij het niet bevredigende, beslissingsstructuur wordt losgelaten en verwisseld voor de onzekerheid. Het idee, dat conflicten zichzelf zouden oplossen, als men maar ver genoeg gaat met democratisering, blijkt de oplossing eerder te bemoeilijken dan dat het die naderbij brengt.

5 — Het experiment bij het Limburgs Dagblad maakt eveneens duidelijk, dat in een overgangssituatie als gecreëerd door beperkte democrativering, geen onzekerheid mag bestaan over de leiding binnen de groep. Die dient ofwel te zijn gekozen ofwel op andere wijze niet aan twijfel en wantrouwen onderhevig. Leiders en geleidenen dienen minstens zeker van elkaar te zijn.

Daarnaast moeten de traditionele leiders volledig overtuigd te zijn van zin en betekenis van spreiding van verantwoordelijkheid, openbaarheid en competentie.

6 — Spreiding van verantwoordelijkheden in slechts een deel van een bedrijf is slechts dan mogelijk, ofwel indien soortgelijke experimenten ook elders binnen dat bedrijf plaats vinden; ofwel indien de eigen wijze van beslissen binnen één deel van het bedrijf naar de andere delen dusdanig wordt 'afgedekt', dat deze niet het gevoel kunnen hebben met directe of indirecte nadelen ervan te worden opgescheept. Garanties moeten vooraf worden geschapen om hinder voor de omgeving tegen te gaan.

## Politologie in de internationale onderneming — verslag van een onderzoek

door I. Th. M. Snellen

Enkele jaren geleden heb ik in een artikel<sup>1</sup> uiteengezet met welke vragen omtrent het investeringsklimaat de 'bedrijfspolitoloog' zich ter bijdrage aan de ontwikkeling van de strategie en de tactiek van de onderneming bezighoudt. Op grond van destijds ontvangen informatie en van indrukken verkregen uit bedrijfskundige literaturen meende ik de verwachting te kunnen uitspreken 'dat in de toekomst meer internationale ondernemingen politologen in hun staven zullen opnemen wegens de toenemende hoeveelheid en ingewikkeldheid van de politieke vraagstukken, waarmee die ondernemingen uit hoofde van hun werkzaamheden geconfronteerd worden'. Om deze hypothese te toetsen heb ik genoemd artikel in het Engels vertaald en gedurende de jaren 1968 en 1969 aan ongeveer 275 internationale ondernemingen in West-Europa en de Verenigde Staten toegestuurd, vergezeld van een korte vragenlijst. Voor het achterhalen van de ondernemingen die in aanmerking zouden komen om ondervraagd te worden met betrekking tot het in staffuncties gebruik maken van politologen heb ik mij verlaten op deskundig advies.<sup>2</sup>

Aan de hand van de Fortune lijst van de grootste 500 bedrijven in de V.S. en van de grootste 200 bedrijven buiten de V.S. werd vastgesteld, dat geen enkel groot bedrijf, dat in aanmerking kwam, over het hoofd werd gezien. Het aantal benaderde ondernemingen en het aantal binnengekomen antwoorden is als volgt over de landen verdeeld (tussen haakjes het aantal, dat afkomstig is uit de genoemde Fortune lijsten van de grootste bedrijven):

land	uitgezonden		ontvangen	
Ver. Staten	99	(98)	54	(53)
België	6	( 3)	2	( 2)
Duitsland	40	(19)	9	( 5)
Engeland	43	(27)	22	(13)
Frankrijk	47	(18)	8	( 4)
Italië	12	( 6)	4	( 2)
Luxemburg	1	( 1)	—	—
Zweden	13	( 5)	6	( 2)
Zwitserland	12	( 7)	5	( 3)
totaal	273	(184)	110	(84)

<sup>1</sup> *Acta Politica* III (1967) afl. 1, p. 15-31.

<sup>2</sup> De afdeling 'Ondernemingsanalyse' van de N.V. Philips Gloeilampenfabrieken. De heer A. W. C. M. Willemsen van deze afdeling zeg ik hartelijk dank

Uit deze tabel blijkt dat de respons over het algemeen bevredigend is geweest. Het percentage antwoorden uit Duitsland, Frankrijk en Italië ligt tussen 15 en 30 procent. Ik heb de indruk, dat hier, hoewel grote internationale ondernemingen in het geding zijn, taalbarrières een rol gespeeld hebben.

De questionnaire, die onder toezegging van geheimhouding van de individuele informatie werd toegezonden, werd zo kort mogelijk gehouden om de kans op beantwoording zo groot mogelijk te maken. Zij bevatte de volgende vragen:

#### Questionnaire

on 'The political scientist in international enterprise'

- 1 Does your company employ political scientists in making foreign investment and/or operating decisions in the sense indicated in 'The political scientist in international enterprise'?
- 2 Are other kinds of specialists (also) assigned to this type of analysis? Qualifications?
- 3 Which political factors do the political scientists take into account? Some, all or other factors than mentioned in 'The political scientist in international enterprise'?
- 4 Which sources do they utilize?
- 5 Is a special department at your company's headquarter, or may be in the field, engaged with this political science work?
- 6 What is the history of this activity in your company?
- 7 How does political analysis tie in organizationally with other investment climate research?
- 8 Other comments?

De eerste vraag verwijst uitdrukkelijk naar het bijgesloten artikel over de politicoloog in de internationale onderneming. Dit is met opzet gedaan, om te voorkomen dat al te gemakkelijk bevestigend geantwoord zou worden op de vraag of men een politicoloog in dienst heeft. Aan Amerikaanse en Engelse universiteiten is het vrij normaal dat politicologie als belangrijk bijvak wordt gekozen door studenten in andere studierichtingen. Wanneer men dan als academicus in een staffunctie werkzaam de politieke situatie in zijn beschouwing 'meeneemt' dan zou het voor de hand kunnen liggen zich voor 'political scientist' uit te geven. De antwoorden die op de lijst met vragen verkregen zijn kunnen als volgt gerubriceerd worden:

- 1 politicoloog in dienst;
- 2 a géén politicoloog in dienst, wel de vragenlijst ingevuld;

voor zijn advies en het opsporen van de namen en adressen van de functionarissen van de te ondervragen ondernemingen, die in aanmerking kwamen benaderd te worden.

- b géén politicoloog in dienst, wel een min of meer algemeen antwoord;
- c géén politicoloog in dienst, daarom geen antwoord;

3 weigering.

Het lijkt zinvol de antwoorden: 'géén politicoloog in dienst' te sorteren naar de begeleidende informatie, omdat daaruit een indicatie zou kunnen worden verkregen over de belangstelling voor politieke factoren in de beleidsvorming van de betrokken ondernemingen.

De verkregen reacties waren als volgt per land over de verschillende categorieën verdeeld:

land/ antw.	V.S.	Belg.	Dsld.	Engl.	Frankr.	It.	Lux.	Zweden	Zwits.	totaal
1*	4	—	—	—	—	—	—	—	—	4
2 a	13	1	1	7	1	2	—	3	2	30
b	18	—	3	5	3	2	—	2	1	34
c	13	1	4	10	4	—	—	1	2	35
3	6	—	1	—	—	—	—	—	—	7
totaal	54	2	9	22	8	4	—	6	5	110

Voorzover het onderzoek gericht was op de centrale vraag in hoeverre politicologen bij grote internationale ondernemingen emplooi zouden kunnen vinden met het oog op de toenemende politieke risico's die aan buitenlandse investeringen verbonden zijn, is de uitkomst praktisch negatief. Het percentage positieve uitkomsten ligt in dit onderzoek op ongeveer 4 % en in de praktijk ligt het waarschijnlijk niet boven de 1 % van de bedrijven die gezien de politieke risico's die zij lopen voor inschakeling van een of meer politicologen in aanmerking zouden kunnen komen. Een arbeidsmarkt ligt hier dus nauwelijks.

Over de ondernemingen die volgens dit onderzoek wel politicologen in dienst hebben valt het volgende te melden: 2 ervan zijn olie-concerns en de 2 andere werken in de grondstoffensector. De eerstgenoemde beschikken over politicologen zowel in de concerncentrale als op lagere niveaus, de laatstgenoemde alleen in de concerncentrale.

De bijdragen van de politicologen strekken zich zowel over het strategische beleid als over het tactische beleid uit.

Voor het overige valt het op, hetgeen overigens te verwachten was, dat de ondernemingen met politicologen in dienst van een groter aantal bronnen van informatie binnen en buiten het bedrijf gebruik maken dan de overige respondenten.

Slechts één van de 4 ondernemingen meldt wel eens 'rating systems' te hebben ontworpen om de verschillende politieke factoren in een wegingsformule te brengen.

Doel van het onderzoek was echter ook na te gaan in hoeverre aan politieke factoren bij het formuleren van het beleid specifieke aandacht wordt besteed. Met name de vragen 2, 3, 4 en 7 van de questionnaire waren op deze aspecten gericht. Uit de antwoorden die hierboven onder 2a en 2b zijn ingedeeld (géén politicologen in dienst, wel vragenlijst ingevuld resp. géén politicologen in dienst, algemeen commentaar) en die tezamen bijna 60 % van de reacties uitmaken, komt daarover een duidelijk beeld naar voren.

Van de 30 ondernemingen die de vragenlijst in zijn geheel hebben beantwoord (categorie 2a) blijken 28 doorlopend aandacht te schenken aan de politieke ontwikkelingen in de milieus waar de onderneming werkt. Daarbij wordt dan geen gebruik gemaakt van politicologen als zodanig maar van functionarissen die theoretisch of praktisch (bij de buitenlandse dienst bijvoorbeeld of in een internationale management-functie) zich met politieke evaluaties hebben beziggehouden.

Voor politieke analyses wordt door deze categorie respondenten gebruik gemaakt van<sup>3</sup>:

1 economen, juristen en marketing specialisten	17 maal
2 managers met internationale ervaring of politieke contacten	13 maal
3 locale specialisten in het betrokken land of de regio	5 maal
4 onafhankelijke experts (business consultants e.d.)	7 maal
5 Washington Representative	1 maal

Bij bestudering van de 34 antwoorden die onder categorie 2b vallen, dat wil zeggen: géén politicoloog in dienst, maar wel geïnspireerd tot een algemeen commentaar op de vraagstelling, vallen een aantal kenmerkende verschillen op met de categorie 2a. Hun staffuncties met betrekking tot de economische, sociale en politieke beoordeling van investeringsklimaten lijken minder ontwikkeld te zijn. Zij baseren zich dan ook in overwegende mate op het oordeel van de betrokken managers. Voor de oordeelsvorming over politieke situaties wordt door hen gebruik gemaakt van:

1 economen, juristen en marketing specialisten	10 maal
2 managers met internationale ervaring of politieke contacten	21 maal
3 onafhankelijke experts	7 maal
4 voorlichtingsapparaat overheid	3 maal

In deze categorie kan men ook een zekere terughoudendheid bespeuren ten aanzien van de politicologie. Merkwaardigerwijze geven met name de

<sup>3</sup> Het totaal van de mogelijkheden komt uit op meer dan 28, omdat enkele respondenten meer dan 1 benadering gekozen hebben.

Duitse respondenten van een zekere reserve blijkt. Spreekt de een van een 'relativ junge Disziplin der Akademischer Ausbildung' die eerst dan in de industrie zal worden aangewend wanneer zij 'im Laufe der Zeit eine gewisse Erfahrung und Tradition erworben und sich in der Öffentlichkeit bewährt hat', de beide anderen delen mede 'binnen afzienbare tijd' geen noodzaak voor het employeren van deze specialisten te zien. Een van de Amerikaanse respondenten merkt op 'in this country the normal training of the political scientist does not lead to his becoming interested in or being sought by the private corporation for this type of work'. Een andere Amerikaanse respondent acht het karakter van de politicologie een bezwaar om van praktisch nut te zijn en stelt: 'political science due to its nebulous, non-scientific character becomes an analytical tool that is purely secondary in importance to economic analysis and investment analysis'.

Over de bronnen die voor het beoordelen van politieke situaties in de internationale ondernemingen worden gebezigd is uit het onderzoek niet veel nieuws gekomen. Wel is het op zichzelf interessant dat die respondenten die te kennen gaven over de uitkomsten van het onderzoek geïnformeerd te willen worden met name belangstelling tonen voor de bronnen die door de andere respondenten worden gebruikt. Genoemd worden de publikaties van de V.N., de OECD, de IMF, de Wereldbank, de ILO, het Department of Commerce, het State Department en van de informatiediensten van de banken. Daarnaast worden in mindere mate genoemd informatiebureaux, particuliere consultants en instituten als 'Business International'. Volgens enkele respondenten zouden deze laatstgenoemde instellingen zelf wél van de diensten van politicologen gebruik maken.

Tenslotte blijkt uit de antwoorden op vraag 6, — naar een eventueel langer bestaande activiteit met betrekking tot het maken van politieke analyses, — dat vele ondernemingen de laatste 8 à 10 jaren, als gevolg van een duidelijker internationale georiënteerdheid van hun werkzaamheden belangstelling hebben gekregen voor de bestudering van het internationale investeringsklimaat. Vele respondenten wijzen er op dat de aandacht voor 'political assessments' toeneemt. Een dergelijke ontwikkeling ligt inderdaad in de rede, maar betekent kennelijk nog niet, dat daarbij in de ondernemingen zelf de politicologie of politicologen te hulp worden geroepen.

### Bevindingen

Uit de zeer bevredigende respons, die hoog is in vergelijking met soortgelijke onderzoekingen, alsmede uit het feit dat een relatief groot aantal respondenten, hoewel zij geen politicologen in dienst hadden, toch min of meer uitgebreide reacties gaven, blijkt belangstelling voor politicologisch getinte inbreng in het besluitvormingsproces van internationale onder-

nemingen. Deze belangstelling resulteert op zeer geringe schaal tot inschakeling van politicologen van professie.

In het antwoorden-materiaal kan men gradaties van belangstelling onderkennen. De categorie die de vragenlijst heeft beantwoord blijkt wat meer systematische aandacht voor politieke factoren op stafniveau te betonen, dan de categorie die in algemene zin een antwoord heeft geformuleerd. Deze laatste groep lijkt wat meer op het praktische inzicht en de politieke ervaring van het management te steunen.

## Democratisering door decentralisatie?

door G. J. Heyne den Bak

### Inleiding

In 1964 hechtte het parlement zijn goedkeuring aan een aantal wijzigingen in de gemeentewet. Eén van de nieuwe wetsartikelen was art. 61b, dat als volgt luidt: 'De raad kan commissies instellen met het oog op de behartiging van belangen van een deel van de gemeente, hetwelk daarvoor hetzij door zijn ligging, hetzij door zijn karakter in aanmerking komt'.

Met de totstandkoming van dit artikel werd een publiekrechtelijke basis geschapen voor de zgn. binnengemeentelijke terrotoriale decentralisatie in de gedaante van wijkraden. Acht jaar nadien zijn vriend en vijand van dit instituut het in elk geval over één zaak eens: er is tot nu toe van binnengemeentelijke terrotoriale decentralisatie bitter weinig terecht gekomen. De Nederlandse gemeenteraden hebben opvallend weinig gebruik gemaakt van de mogelijkheid wijkraden in te stellen. En waar dat wel is gebeurd, worden — zo blijkt uit de ervaringen tot nu toe — wijkraden vaak gezien als organen die een niet noemenswaardige invloed uitoefenen op de gang van zaken in de eigen wijk, laat staan op de totstandkoming en uitvoering van het gemeentelijk beleid.

De directe aanleiding nu tot het schrijven van deze bijdrage is de energieke poging van het Rotterdamse gemeentebestuur om te proberen de zojuist aangeduide impasse te doorbreken door het gestalte geven aan 'Het nieuwe wijkbestel', onder welke titel in het voorjaar van 1972 een aantal voorstellen aan de Rotterdamse gemeenteraad werden voorgelegd. De 'deelgemeenteroeping 1972' is inmiddels door de raad vastgesteld, en — als alles volgens plan verloopt — zal het nieuwe bestel bij het verschijnen van dit nummer van Acta Politica in enkele 'deelgemeenten' (o.a. Hoek van Holland, en Hoogvliet) al van start zijn gegaan.

De titel van dit artikel is ontleend aan de voordracht van het Rotterdamse college van B. en W., waarin wordt gesteld dat 'de democratisering door decentralisatie . . . voor ons de essentie is en blijft van het nieuwe wijkbestel'. Democratisering dus, als de door de voorstellers zèlf aangereikte maatstaf waaraan hun pogingen moeten worden gemeten.

Nu behoeft, dunkt mij, in dit voor en door politikologen volgeschreven blad, op de term 'democratisering' niet al te diep te worden ingegaan. Maar het kan in elk geval geen kwaad zo duidelijk mogelijk aan te geven wat er in dit artikel onder wordt verstaan. Er is sprake van (enigerlei mate van) democratie wanneer de leden van een groep invloed kunnen uitoefenen op de voorbereiding, bepaling en uitvoering van het beleid voor die groep. Democratisering is, zo vloeit hieruit voort, een beweging van minder naar meer invloed voor de leden van een groep. De kernvraag in het navolgende is of en in hoeverre de aan de Nieuwe Waterweg gestalte