

Tilburg University

Van loonfrontlijn naar machtsfrontlijn, enkele ontwikkelingen in de Nederlandse arbeidsverhoudingen

Reynaerts, W.H.J.

Published in:
Maandschrift Economie

Publication date:
1980

Document Version
Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in Tilburg University Research Portal](#)

Citation for published version (APA):

Reynaerts, W. H. J. (1980). Van loonfrontlijn naar machtsfrontlijn, enkele ontwikkelingen in de Nederlandse arbeidsverhoudingen. *Maandschrift Economie*, 44(1), 33-43.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Van loonfrontlijn naar machtsfrontlijn, enkele ontwikkelingen in de Nederlandse arbeidsverhoudingen

door prof. dr. W. H. J. Reynaerts *

1. Inleiding

Onder arbeidsverhoudingen verstaan wij in het algemeen de relaties tussen werkgevers, werknemers, hun respectieve organisaties en de overheid. Dit driehoeksverband heeft als feitelijke basis de verhouding tussen enerzijds de groep die in het productieproces arbeid aanwendt, benut, bestuurt - kortweg in het vervolg aangeduid als de managers - en anderzijds de veel omvangrijker groep die arbeid aanbiedt, opdrachten aanvaardt en uitvoert, kortom de groep die 'gemanaged' wordt : de werknemers.

De manier waarop in het arbeidsbestel managers en werknemers met elkander omgaan of moeten omgaan, is aan zeer veel regels gebonden. Die regels zijn ten dele een produkt van wetgeving; ze worden door de overheid aan partijen opgelegd. Men denke bijv. aan de voorschriften in het Burgerlijk Wetboek betreffende het aangaan en beëindigen van individuele arbeidsovereenkomsten, het geheel van sociale zekerheidsregelingen en de wet op de Ondernemingsraden. Voor een ander deel zijn bedoelde regels het resultaat van overleg en onderhandeling tussen werkgevers- en werknemersorganisaties. Het bekendste voorbeeld van contractuele regelzetting is de collectieve arbeidsovereenkomst. Daarnaast kunnen onder andere tot deze categorie worden gerekend afvloeiingsregelingen, arbeidsplaatsen-overeenkomsten, sociale statuten en pensioenvoorzieningen. Vervolgens worden de arbeidsverhoudingen mede gestructureerd door schriftelijk vastgelegde regels, die betrekking hebben op de besluitvorming binnen de genoemde organisaties en bij de overheid. Tot deze soort van regelvorming behoren onder andere de stakingsreglementen van de onderscheiden vakbonden, de onderlinge werkgevers-garantieregeling en de taakafbakening van de diverse ministeries. Behalve door de wet, het contract en interne op schrift gestelde afspraken worden de arbeidsverhoudingen gemodelleerd door regels, die niet zijn beschreven. Deze niet-gecodificeerde of informele regels vloeien min of meer rechtstreeks voort uit opvattingen over behoorlijk gedrag en fatsoenlijk

* Auteur is hoogleraar in de organisatie van arbeid en bedrijfsleven aan de Katholieke Hogeschool Tilburg.

menselijk verkeer. Grotendeels vinden zij hun neerslag in gewoonten en bestendig gebruik, of zoals de uitdrukking luidt in de Angelsaksische literatuur, in 'customs and practices'.

De gecodificeerde en niet-gecodificeerde regels structureren de arbeidsverhoudingen op heel verschillende niveaus. Er zijn regels met een internationaal karakter. Onder deze noemer vallen bijvoorbeeld de conventies van de Internationale Arbeidsorganisatie, de richtlijnen van de EEG en de gedragscodes van de Internationale Kamer van Koophandel.

Een andere zeer belangrijke groep van regels, met name die welke in gemeen overleg tussen regering en parlement tot stand komen, is van nationale aard. Weer andere regels beheersen de arbeidsverhoudingen op het niveau van de bedrijfstak en tenslotte treffen wij regels aan, die in hun werkingsgebied beperkt zijn tot de afzonderlijke onderneming of zelfs tot bepaalde fabrieksafdelingen en de directe werkplek.

Naar inhoud vertonen de regels een indrukwekkende verscheidenheid. Zij variëren van regels betreffende het individuele arbeidscontract tot regels terzake van de arbeidsomstandigheden, de arbeidsvoorwaarden, de arbeidsmarkt, de arbeidsconflicten, de sociale zekerheid, het personeelsbeleid en de medezeggenschap. Door de centrale positie van de arbeid in ons maatschappelijk systeem oefenen de bestaande regels een sterke invloed uit op de sociale stratificatie van alle in de samenleving aanwezige groeperingen.

De bestudering van het proces van regelvorming en regelverandering tussen de managers, de werknemers en de overheid vormt het eigenlijke probleemveld van de leer der arbeidsverhoudingen. Gelet op het voorafgaande kan men die leer dan ook omschrijven als de leer die het proces van regelvorming tussen de partijen in het arbeidsbestel analyseert op internationaal, macro-, meso- en micro-niveau voorzover de formele en informele regelvorming betrekking heeft op de inzet van de factor arbeid bij de voortbrenging van goederen en diensten en tevens, voorzover bedoelde regelvorming invloed uitoefent op de maatschappelijke plaatsbepaling van alle betrokken groeperingen. De aard van het probleemgebied van de arbeidsverhoudingen brengt met zich dat niet met een benadering vanuit één aspect kan worden volstaan. De beoefenaar van dit vakgebied hanteert daarom in zijn analyses inzichten en instrumenten, die hem onder andere door de economie, de sociologie, de rechtswetenschappen en de sociale psychologie worden aangereikt.

2. Belangen en stromingen

Vanuit de positie van de werknemers gezien - een positie van afhankelijkken die hun arbeidskracht moeten aanbieden om in het levensonderhoud te voorzien en om volgens de gangbare opvatting maatschappelijk mee te tellen - is er een vanzelfsprekende behoefte aan een steeds grotere 'regelproductie' in het ar-

beidsbestel. Dat is voor de werknemers de aangewezen manier om hun afhankelijkheid te verminderen en de macht van de managers te begrenzen of te normeren. De managers op hun beurt vertonen de al evenzeer begrijpelijke neiging om hun operatieterrein zo ruim mogelijk te definiëren.

Met de aanduiding van deze beide grondposities rondom de regelvorming, namelijk vrijheid aan de top en zekerheid aan de voet, is tegelijkertijd de basisspanning gegeven die in elk systeem van arbeidsverhoudingen domineert. Waar de ene groep structurering van de arbeidsverhoudingen wenst door middel van steeds meer regels, wil de andere groep de arbeidsverhoudingen bij voorkeur naar zijn eigen hand zetten. Zo moeten wij ook de opmerking van Dimitri Weiss verstaan dat 'l'histoire des relations industrielles est, en quelque sorte, celle de la diminution des prérogatives des chefs d'entreprise'.¹

De gesignaleerde basisspanning in de arbeidsverhoudingen kan in verschillende termen worden beschreven. Als wij afzien van overigens niet onbelangrijke nuances kan men in theorie en praktijk twee hoofdstromingen bij de benadering en interpretatie van de arbeidsverhoudingen onderscheiden. De eerste stroming betitelen wij als anti-kapitalistisch, de tweede vangen wij onder het hoofd van de institutionalistische zienswijze.

De anti-kapitalistische stroming beschrijft bovenbedoelde basisspanning vooral in termen van macht. De aanhangers van deze denkrichting interpreteren de arbeidsverhoudingen als een permanente, onverbiddelijke en onverzoenlijke 'power clash' tussen twee volstrekt gescheiden blokken. Aan deze machtsstrijd kan pas een einde komen wanneer de huidige economische elite volledig uit de citadel van de macht is verdreven en de macht wordt overgenomen door de arbeidersklasse. Elke deelname in welke vorm dan ook aan de tegenwoordige beslissingsstructuur kan slechts leiden tot pseudo-democratie en tot inkapseling in het kapitalisme.

Regelzetting door de overheid kan deze toestand niet fundamenteel wijzigen, want de regeringen zijn feitelijk niet meer dan een van de instrumenten waarvan de machthebbers zich bedienen om hun eigen doeleinden te realiseren. De staat is met andere woorden een onderdrukkingsmechanisme, dat de arbeiders weliswaar zekere voordelen toekent, doch deze hebben wezenlijk geen ander effect dan de arbeiders in hun positie van onderschikking en afhankelijkheid te bevestigen. Contracten sluiten met de tegenpartij is te beschouwen als pacteren met de duivel. Via de tactiek van onderhandelingen met de heersende klasse kan men niets bereiken, immers 'hoe kan een prooi door onderhandelen iets van een roofdier gedaan krijgen'.² Bovendien is onderhandelen met de werkgevers gevaarlijk. Het resultaat ervan blijft meestal beperkt tot loonsverhogingen en die

1. D. Weiss, *La démocratie industrielle*; Parijs 1978, blz. 205.

2. Clara Meijer-Wichman, *De theorie van het syndicalisme; De direkte arbeidersorganisatie*, Groningen 1975, blz. 18.

verlagen de strijdvaardigheid van de arbeidersklasse bij het militant streven naar een totaal andere overkapping van de maatschappij. Voor de vakbeweging ligt hier een ernstige bedreiging. Door de uitnodiging tot onderhandelen van de economische bovenlaag te aanvaarden, kan zij verworden tot een kracht die het kapitalistische stelsel in stand houdt. 'The working class is only concretely free when it can fight against the system which exploits and oppresses it. It is only in its collective institutions that it can do so: its unity is its strength, and hence its freedom. But precisely because this unity requires disciplined organization, it becomes the natural objective of capitalism to appropriate it for the stabilization of the system'.³

De institutionalistische stroming erkent volledig de basisspanning die in het moderne arbeidsbestel is ingebouwd. Zij acht het reëel dat uit deze spanning conflicten en protesten voorkomen. Men beseft dat deze hun uitwerking kunnen vinden in een te hoog ziekteverzuim, hoge verloopcijfers, geestelijk absentisme, bewuste tempo-vertragingen van het arbeidsritme enz. Men aanvaardt stakingen en bedrijfsbezettingen als begeleidingsverschijnselen van het geldende produktiesysteem. Maar - en hier raken wij de kern van de institutionalistische analyse - men acht het mogelijk telkens procedures te ontwerpen, voorzieningen te treffen, die in staat zijn de conflicterende belangen regulerend af te wikkelen in overeenkomsten tussen partijen en in wetten, die een tijdelijk en een compromissoir karakter dragen. Binnen de maatschappelijke structuur kan geleidelijk gewerkt worden aan een verandering van die structuur zonder revolutionaire actie. De tegenstrevers in het arbeidsbestel hebben naast tegengestelde belangen ook gemeenschappelijke belangen; de verworvenheden mogen niet op het spel worden gezet. Er is in het arbeidsbestel sprake van wat wel antagonistische coöperatie wordt genoemd. De institutionalisten zijn geneigd de basisspanning tussen managers en werknemers te interpreteren als een stuwende krachtbron voor zich telkens vernieuwende en zich telkens uitbreidende regelzetting op het terrein van de arbeidsverhoudingen. Zij wijzen in dit verband - anders dan de radicaal-progressieven - op de volgens hen juist belangrijke positieversterking van de werknemers sinds de 'take off'-fase van het kapitalisme. De staat heeft daartoe met zijn interventies een gewichtige bijdrage geleverd, de collectieve arbeidsovereenkomst is op dat vlak een sociale innovatie gebleken van de eerste orde. In sociologisch-culturele slagwoorden menen zij dat er sinds de vorige eeuw een baan is afgelegd van werkman, arbeider, werknemer tot medewerker in onze dagen. Een extrapolatie van deze trend, waarbij de term bedrijfsgenoot nog al eens wordt gehanteerd, houden zij niet alleen voor mogelijk, doch voor wenselijk en zelfs noodzakelijk.

3. P. Anderson, 'The limits and possibilities of trade union action'; in: R. Blackburn en A. Cockburn, *The incompatibles: trade union militancy and the consensus*; Penguin-uitgave 1967, blz. 276.

3. Veranderingen in de arbeidsverhoudingen

De geschiedenis bewijst dat de arbeidsverhoudingen aan verandering onderhevig zijn. Nemen wij de hoeveelheid regels en de strekking ervan tot maatstaf van die verandering, dan is onbetwistbaar dat het aanvankelijke, praktisch regelloze betrekkingensysteem tussen overheid, werkgevers en werknemers thans is opgevuld met een bijna onoverzichtelijk complex van regels van allerlei aard, toepasbaar op bijna elk veld en ieder niveau van interactie.

In algemene zin kan men de oorzaken die veranderingen in de arbeidsverhoudingen teweeg kunnen brengen onderscheiden naar economische factoren, factoren verband houdend met de technische ontwikkeling, verschuivingen in de politieke of ruimer de machtsverhoudingen en wijzigingen in de opvattingen en strategieën van de deelnemers aan het arbeidsbestel. Meestal zijn deze factoren nauw aan elkaar gekoppeld en werken ze niet geïsoleerd bepaalde veranderingen in de hand. Het is daarom geen eenvoudige opgave om te achterhalen welke van de opgesomde elementen, op zich beschouwd, tot welke op zichzelf staande verandering in de arbeidsverhoudingen aanleiding heeft gegeven. Soms moet men ietwat moedeloos verzuchten, dat bepaalde veranderingen blijkbaar in de lucht zitten of ter verklaring verwijzen, noodgedwongen, naar iets zo vaags als de tijdgeest.

Vanzelfsprekend is dit een onbevredigende toestand, die echter met behulp van twee overwegingen misschien enigermate begrijpelijk wordt. In de eerste plaats namelijk is de wetenschappelijke reflectie over arbeidsverhoudingen nog betrekkelijk jong. In de tweede plaats is de materie zo werkelijkheidsnabij en zodanig verbonden en verstrengeld met economische, sociale, juridische, psychologische en culturele contexten, dat het buitengewoon moeilijk is de arbeidsverhoudingen in heldere, operationele analyseschema's te vangen en transparant te maken. Gemakkelijk geraakt men daarbij in de gevarenzone van prachtig sluitende, consistente modellen, die echter door het hoge abstractieniveau het contact met de realiteit al te zeer verliezen, dan wel de wetenschapper verleiden om de werkelijkheid eerder naar zijn model te voegen in plaats van omgekeerd. Gezaghebbende beoefenaars van het vak zijn daarom van oordeel, dat het onmogelijk is 'to formulate valuable theories of industrial relations'.⁴ Dit neemt intussen niet weg dat er wel pogingen in deze richting zijn ondernomen en dat er met name ten aanzien van deelterreinen van de arbeidsverhoudingen een zekere voortgang kan worden geconstateerd. Kenmerkend voor de stand van zaken is evenwel dat in het toonaangevende periodiek *British Journal of Industrial Relations* nog steeds een discussie gaande is over de aard van het vak en de meest aangewezen methodiek, ter bereiking van door empirische ontwikkelingen ge-

4. Michael P. Jackson, *Industrial Relations*; Londen 1977, blz. 13.

schraagde algemene inzichten.⁵

De Jong heeft voor ons land aangetoond dat het in beginsel mogelijk is uitgaande van het door Dunlop geconstrueerde model van de 'systems approach' te komen tot een descriptieve en ten dele ook causale analyse van de wijzigingen, die zich in de Nederlandse arbeidsverhoudingen hebben voltrokken.⁶ Kort samengevat komt de theorie van Dunlop op het volgende neer. De regels die de arbeidsverhoudingen structureren zijn een functie van de in de maatschappij aanwezige economische, politieke en technische contexten en van de hoedanigheden en opvattingen van de actoren in het arbeidsbestel: de overheid, de managers en de werknemers.

De regels zijn dus met andere woorden de afhankelijke variabelen; een verandering van de regels moet verklaard worden uit veranderingen bij de actoren of in een of meer van de genoemde contexten.

Het zou denkbaar zijn de procedure die De Jong heeft toegepast te herhalen, zij het dat uiteraard aanpassing aan meer recente ontwikkelingen geboden zou zijn. Op zichzelf zou dit een interessante exercitie kunnen opleveren, waarbij stap voor stap, context per context, actor per actor nagegaan zou moeten worden welke verandering wanneer en waardoor is opgetreden en welk effect daarvan is uitgegaan op het geheel van de regels dan wel op onderdelen daarvan. Het is duidelijk dat een dergelijke werkwijze meer ruimte zou vragen dan een tijdschriftartikel bieden kan. Bovendien zouden wij ons vooraf gedwongen zien stil te staan bij de kritiek die de systeemtheoretische benadering à la Dunlop heeft opgeroepen.⁷ Aangezien dit ons te ver zou voeren, geven wij er de voorkeur aan in het onderstaande een andere, meer globale weg te volgen bij het analyseren en interpreteren van een aantal veranderingen op het veld van de vaderlandse arbeidsverhoudingen. Terminologisch zullen wij daarbij aansluiting zoeken bij de begrippen die in het eerdere deel van ons betoog werden gehanteerd.

4. Drie indicatoren als veranderingsmaatstaf

In de nationale en internationale literatuur bestaat een grote mate van eenstemmigheid over het feit, dat er op het eind van de jaren zestig en aan het begin van de jaren zeventig een breukpunt optreedt in de arbeidsverhoudingen. In sommige landen is deze structuurbreuk geprononceerder dan in andere landen. Nederland behoort zonder enige twijfel tot die groep van landen, waarvoor geldt dat de

5. Zie b.v. Kenneth F. Walker, 'Towards useful theorising about industrial relations'; *British Journal of I.R.*; jrg. 1977, nr. 3, blz. 307-316.

6. J. de Jong, *Een aantal recente ontwikkelingen in het Nederlandse systeem van arbeidsverhoudingen*; Rotterdam 1974.

7. Zie o.a. Richard Hyman, *Industrial Relations, a marxist introduction*; Londen 1975, blz. 9-31; en W. F. M. de Nijs, 'De systeemtheoretische benadering der kollektieve arbeidsbetrekkingen'; *Sociale Wetenschappen* 1975 no. 3, blz. 171-188.

arbeidsverhoudingen een nogal drastische ommekeer te zien geven. Vóór 1970 is sprake van een terecht vaak uniek genoemde consensus tussen de actoren in het arbeidsbestel over de hoofddoelstellingen van het sociaal-economische beleid. Ná 1970 lijkt deze consensus volledig zoek en ervaren wij hoe moeilijk het is op welk bestek dan ook te koersen.

Drie indicatoren kunnen ons behulpzaam zijn bij het verkrijgen van een beter zicht op de transformatie die de arbeidsverhoudingen in ons land vertoont. Achtereenvolgens zullen wij daartoe onder de loep nemen hoe vóór en ná 1970 een verandering is opgetreden in de *inzet*, het *niveau* en de *aard* van de arbeidsverhoudingen. De inzet-indicator verwijst naar de onderwerpen, die in de contactname tussen overheid, managers en werknemers de boventoon voeren. De niveau-indicator stelt de vraag naar het vlak waarop de regelvorming zich voornamelijk afspeelt: is deze overwegend op het land als geheel betrokken of domineert de regelzetting op het niveau van de bedrijfstak of de onderneming? De aard-indicator slaat op het gedragspatroon van de partijen ten opzichte van elkaar.

Op voorhand zij opgemerkt dat er uiteraard een duidelijke samenhang tussen de genoemde meetpunten of indicatoren bestaat en dat bij de behandeling van elk van deze het vooral gaat om het belichten van accentverschuivingen van meer dan normaal gewicht. Uit het voorafgaande moge gebleken zijn dat de ontwikkelingen op het terrein van de arbeidsverhoudingen ten nauwste verstrengeld zijn en dat bestaande lijnen en trends nooit zonder meer en totaal worden afgekapt. Bepaalde kenmerken zijn zo diep ingeslepen, dat zij als constanten van het Nederlandse systeem van arbeidsverhoudingen kunnen worden opgevat. Men mag derhalve uit de nog te bespreken veranderingen niet afleiden, dat daarmee alle traditionele elementen zouden zijn verdwenen. Naast blijvende wijzigingen is er, aldus Ter Heide, ook sprake van zelfs een opnieuw benadrukken van reeds langer aanwezige tendensen.⁸

Wat de inzet van de arbeidsverhoudingen betreft, lag in de periode 1945-1970 de klemtoon bij zowel de wettelijke als de contractuele regelvorming op de verdeling van het nationale inkomen. De spanningen die rondom het probleem van de inkomensverdeling optreden, konden vrijwel steeds binnen het gezamenlijk opgebouwde institutionele netwerk worden opgevangen. Vooral tussen de overheid en de centrale organisaties van werkgevers en werknemers bestond een grote mate van consensus, welke mede door de steun in de rug van een ongekend florissante economische groei, de basis vormde van een beleid dat de totaalsom

8. H. ter Heide, *Overleg en strijd*; Leiden 1976, blz. 57. Interessante beschouwingen hierover ook in A. Peper (red.), *De Nederlandse arbeidsverhoudingen: continuïteit en verandering*; Rotterdam 1973. Men zie tevens het aan de arbeidsverhoudingen gewijde nummer van *TVVS* (januari 1975), met daarin belangwekkende bijdragen van onder andere A. Peper, W. Albeda en J. J. Ramondt.

der aspiraties in redelijk evenwicht wist te houden met de voorhanden mogelijkheden. De geleide loonpolitiek kunnen wij beschouwen als de executie par excellence van dit sociaal-economische beleid. De partijen overleggen en onderhandelen met elkaar in een gemeenschappelijke, technisch-economische taal vanuit overwegend gelijke opties naar een resultaat toe, dat hoe dan ook geen inbreuk maakte op de geldende maatschappelijke structuur. De belangrijkste uitkomsten van de in dit tijdvak tot stand gekomen regels zijn de moderne verzorgingsstaat en een vooruitgang van het verteerbare inkomen van de werknemers zodanig, dat er voldoende ruimte bleef voor winsten en investeringen om een toestand van volledige werkgelegenheid te waarborgen.

Na 1970 blijft weliswaar de inkomensverdeling een niet onbelangrijk thema voor de arbeidsverhoudingen, doch steeds meer wint aan gewicht de problematiek van de maatschappelijke machtsverdeling. Waar men voorheen de 'output' van de regelzettende interactie binnen het arbeidsbestel vooral kon vastleggen in grootheden als reële loonstijging, kortere arbeidsduur, meer vakantiedagen en hogere sociale uitkeringen, domineert thans een regelproductie die in het bijzonder op de uitoefening van macht betrekking heeft. Voorbeelden van wettelijke regelgeving van deze aard vormen de tot tweemaal toe herziene wet op de Ondernemingsraden, de Enquêtewet, de wet op de Jaarrekening alsmede de Structuurwet die nieuwe voorschriften verschaft over de samenstelling en bevoegdheden van raden van commissarissen. Aspecten van machtsverdeling vertonen daarnaast de aanhangige wetsontwerpen terzake van de arbeidsomstandigheden, de vermogensaanwasdeling en de inkomensopenbaarheid. In de contractuele sfeer tracht de vakbeweging met kracht het onderhandelingsveld te verbreden. De zogenaamde immateriële of kwalitatieve componenten van de arbeidsverhoudingen krijgen meer aandacht. Er wordt naar penetratie gestreefd op het terrein van de investeringsbeslissingen. Het idee van arbeidsplaatsenovereenkomsten is te beschouwen als een concretisering van de zeggenschap over werk, dat onder de huidige omstandigheden en vooruitzichten steeds meer een schaars goed is geworden.

Zien wij nu naar de tweede indicator die wij als veranderingsmaatstaf hebben vermeld: het niveau van regelvorming. In de jaren vóór 1970 kreeg de regelzetting vooral zijn beslag op landelijk niveau. De geleide loonpolitiek droeg een zeer sterk centralistisch stempel, de branche-organisaties van werkgevers en de afzonderlijke werknemers-vakbonden kwamen er nauwelijks bij te pas. Ook de besluitvorming op onderdelen van de arbeidsverhoudingen geschiedde grotendeels in een circuit, dat voor participatie slechts openstond voor de wederzijdse verbonden. Op bedrijfstaks- en ondernemingsniveau werd doorgespeeld wat op centraal niveau was bepaald. De invloed van de basis was zo goed als afwezig.

De centralistische afwikkeling van de problematiek rondom de inzet van de arbeidsfactor in het voortbrengingsproces schermde de ondernemingen grotendeels af van allerlei bronnen van potentiële onrust en onzekerheid. De vrije

beleidsruimte van de managers bleef daardoor relatief groot.⁹

Als op het einde van de jaren zestig in sommige bedrijven grootscheepse saneringen worden doorgevoerd, krijgt aan vakbondszijde het reeds gegroeide besef, dat men in zijn actie de afzonderlijke ondernemingen al te zeer heeft verwaarloosd, nieuwe impulsen. De zwakke positie van de individuele werknemer komt ondanks alle juridische en sociale voorzieningen van de verzorgingsstaat scherp naar voren. De ondernemingen gaan het voorwerp vormen van daarop afgestemde activiteiten, in enkele bonden wordt de organisatiestructuur via het bedrijvenwerk aan de veranderde verhoudingen aangepast. De wettelijke regels, die wij eerder hebben opgesomd, worden als uitgangspunt benut om in de bedrijven een contramacht van werknemers op te bouwen. De managers ervaren dat het voorbereiden, nemen en uitvoeren van beslissingen gewijzigde dimensies aanneemt, die de interne besluitvorming aanzienlijk compliceren. Bij velen van hen ontbreekt de know-how hoe zich ten opzichte van de veranderde situatie op te stellen en te gedragen. 'Veel van de huidige ondernemers', zo merkt Sonneveld terecht op, 'zijn hun carrière begonnen binnen een - achteraf gezien - bijna verrassingsvrij maatschappelijk bestel. De ondernemer kon zich concentreren op zijn economische doelstellingen, omdat deze vanuit de nationale samenleving gezien de hoogste prioriteit kregen'.¹⁰ Ook aan de kant van de vakbeweging is de expertise op dat vlak nog onvoldoende tot wasdom gekomen. Doordat de onderneming in het spanningsveld van de arbeidsverhoudingen is geraakt, ontstaan na 1970 problemen en conflicten, die bij hun oplossing niet op een fonds van ervaringen kunnen steunen.

De derde indicator stelt ons in staat het gedragspatroon van de actoren ten opzichte van elkaar te belichten. Het lijkt geen twijfel dat ook op dit punt de wijzer voor en na 1970 compleet van stand is veranderd. De vroegere coöperatieve houding, berustend op een overwegend integratieve perceptie van de sociaal-economische problematiek, heeft plaats gemaakt voor een polariserende stellingname over en weer. Deze wordt vooral gevoed door sterk uiteenlopende preferenties ten aanzien van het meest wenselijke profiel van de samenleving. Voor de managers is handhaving van de vrije ondernemingsgewijze produktie, met daarbinnen een zo groot mogelijke ondernemers-autonomie, de enig aanvaardbare conceptie. Voor de vakorganisaties, althans voor een belangrijk deel daarvan, is het streefdoel juist gelegen in de transformatie van dit model in de richting van een maatschappij waarin de macht aan de werkers toevallt. Dit overigens binnen het kader van een democratische ordening, waar aan het parlement het laatste woord is om via indicatieve planning het bedrijfsleven verre-

9. Vgl. J. L. J. M. van der Does de Willebois, 'De ondernemer en de veranderde arbeidsverhoudingen op ondernemingsniveau'; in J. J. Ramondt (red.), *Personeelsbeleid in opspraak door inspraak*; Alphen aan den Rijn 1976, blz. 42-43.

10. F. Sonneveld, 'ondernemen in een spanningsveld van krachten'; in H. I. Ansoff (red.), *Strategisch Management*; Alphen aan den Rijn 1978, blz. 98.

gaand te besturen.

De actoren in het arbeidsbestel, die eerder alle de institutionalistische gedachtegang onderschreven, zijn uiteengevallen in een groep van radicaal-progressieven, die de anti-kapitalistische opvattingen in hun ideologie en strategie hebben opgenomen, en in een groep, die in essentie volgens het institutionalistische patroon blijft denken en handelen. De FNV kunnen wij rekenen tot de eerstgenoemde groepering, het VNO en het NCW behoren tot diegenen, die de tweede zienswijze zijn toegedaan. Het CNV kan men plaatsen op de rechterflank van de anti-kapitalisten of, zo men wil, op de linkerflank van de institutionalisten. Afhankelijk van de coalitie die aan het bewind is, geldt m.m. hetzelfde voor de overheid.

De verharding, die het onvermijdelijke gevolg is van de thans vanuit zo verschillende achtergronden en met zo divergerende toekomstbeelden met elkander verkerende partijen, heeft op de regelgeving een frustrerende invloed. Ter Hoeven heeft er op gewezen dat regelgeving relatief het gemakkelijkst is wanneer de veranderingen in de maatschappij zich geleidelijk voltrekken en telkens voorzienbare gevolgen oproepen. Bovendien, aldus Ter Hoeven, functioneren de regels het best in het kader van een wederzijds aanvaard normatief systeem.¹¹ Aan beide voorwaarden wordt momenteel niet voldaan. De veranderingen, in het bijzonder die op economisch gebied, zijn grillig, ondoorzichtig en onvoorspelbaar. De partijen wantrouwen elkanders normatieve intenties, van een parallel normenpatroon met als kern de idee van 'fairness' is geen sprake meer. Zo zijn te onzent de arbeidsverhoudingen geworden tot 'a notably hard-headed and unsentimental area of social life'.¹²

5. Slot

Bij wijze van samenvatting zou men de recente veranderingen op het veld van de arbeidsverhoudingen in ons land kunnen omschrijven als de verschuiving van een loonfrontlijn tussen de partijen naar een machtsfrontlijn. De strijd om de macht wordt daarbij met name op ondernemingsniveau gevoerd. In deze geest laat ook De Galan zich uit als hij zegt, dat de arbeidsverhoudingen minder inkomensverhoudingen zijn geworden en meer machtsverhoudingen.¹³

De drie hiervóór gehanteerde veranderingsindicatoren geven aan dat na 1970 de inzet, het niveau en de aard van de arbeidsverhoudingen in belangrijke mate zijn gewijzigd. De integratieve trend van de consensus is verdrongen door de distributieve trend van de macht. Het proces van regelgeving stopt, de giganti-

11. P. J. A. ter Hoeven, 'De voortschrijdende ontwrichting van het arbeidsbestel'; J. J. J. van Dijk en P. J. A. ter Hoeven (red.), *Het vermoeide arbeidsbestel*; Alphen aan den Rijn 1977, blz. 21-22.

12. R. Hyman en I. Brough, *Social values and industrial relations*; Oxford 1975, blz. 1.

13. J. Windmuller en C. de Galan, *Arbeidsverhoudingen in Nederland*; Utrecht 1979², blz. 210.

sche problemen van de nationale economie kunnen niet meer worden tegemoet getreden met een op hoofdpunten gemeenschappelijk beleidsscenario.

De wending die de arbeidsverhoudingen hebben genomen, zal zich in de komende periode vermoedelijk voortzetten. Men kan deze verwachting onderbouwen door een reeks van overwegingen. In mondigheid en kritisch besef toenemende werknemers zullen niet blijvend genoeg nemen met de positie van onderschikking en afhankelijkheid zoals deze thans in het arbeidsbestel verankerd ligt.¹⁴ De nieuw aangetreden generatie vakbondsbestuurders heeft geen last van nostalgische herinneringen aan het vroegere harmoniemodel. Hun ideologie wordt thans door geheel andere bronnen gevoed dan voorheen. Het gebroken perspectief van de economische groei dwingt de vakbeweging tot het hanteren van andere succes-criteria voor het vakbondshandelen, waarbij aansluiting zal worden gezocht bij gewijzigde normen ter beoordeling van de tevredenheid in en met de werk- en leefsituatie. Het 'ingehuurde' ondernemerstype is wellicht toch te individualistisch en te opportunistisch ingesteld om de brede beweging naar gedemocratiseerde verhoudingen te stuiten of te kanaliseren naar eigen inzichten en voorkeuren.¹⁵ Tenslotte is ook binnen het politieke krachtenveld de tendens naar structurele vernieuwing sterker dan de stroming die het bestaande preferreert.

De machtstrend in de arbeidsverhoudingen zal in de jaren tachtig onder andere zijn uitdrukking vinden in het streven het onderhandelingsveld te verbreden, het regelsysteem uit te breiden tot de hogere inkomensgroepen en de competenties binnen de onderneming te herschikken. Opmerkelijk is dat *au fond* niet, want de baan van de historie van de arbeidsverhoudingen ligt nu eenmaal in deze bedding vast.

14. Vgl. W. Albeda en P. Vos, 'De overlegstructuur in de economische orde'; *Preadvies Vereniging voor de Staathuishoudkunde* 1977, blz. 71.

15. Zie S. W. Couwenberg e.a., *(On)macht van de vakbeweging*; SMO-boek 9, 1979, blz. 73-74.