

Ruud Vreeman*

Flexibele arbeid

Flexibilisering als vorm van herstructurering van de arbeidsverhoudingen

Het FNV-kongres dat begin oktober 1984 gehouden werd, stelde de resolutie *Arbeid en Solidariteit* vast. In deze resolutie wordt een begin gemaakt met een vakbondsbeleid dat probeert greep te krijgen op een dominante tendens in het werkgeversbeleid: de flexibilisering van de faktor arbeid. Slechts onder voorwaarden wil de vakcentrale enige flexibiliteit toestaan. Maar er "moet sprake zijn van een volwaardige rechtspositie voor het hele personeel, vastgelegd in een overeenkomst tussen partijen". En de "FNV zal zich met kracht verzetten tegen de invoering of uitbreiding van verschillende rechtspositieregelingen voor afzonderlijke (groepen) werknemers".¹

Met name de organisatie van de metaalwerkgevers FME benadrukt, dat de oplossing van de problemen in onze haperende industriële ontwikkeling gezocht moet worden in de verandering van de arbeidsverhoudingen. Dit zowel op het niveau van het bedrijf als op het niveau van de maatschappij. De flexibilisering van de onderneming wordt als de belangrijkste voorwaarde gezien.

Flexibele prestatiebeloning, deeltijdarbeid en flexibele werktijden en flexibele werknemersbestanden zijn onderdelen van dit FME-scenario. Met daaraan gekoppeld bekende stokpaardjes als versoepeling van het ontslagrecht, het vergroten van de afstand tussen lonen en uitkeringen en het bestrijden van kollektieve arbeidstijdverkorting.²

In dit beleid van de werkgevers kiest men *Japan* als inspiratiebron. De groei van de exportindustrie in dat land, de harmonieuze samenwerking tussen werkgevers en werknemers, de positieve houding ten aanzien van automatisering, de konsensus bij de besluitvorming en de samenwerking tussen overheid en bedrijfsleven worden als voorbeeld gezien voor een Nederlands ontwikkelingsscenario. De structuur van

*Medewerker Vervoersbond FNV.

1. *Arbeid en Solidariteit*, het cement van de vakbeweging, *De Vakbonds-krant*, 17-10-'84.

2. Jaarrede ir. W.J. ter Hart, voorzitter Vereniging voor de metaal- en de elektrotechnische industrie FME,

voor de Algemene Ledenvergadering, Nederlands Congresgebouw, Den Haag, 8-10-'84; idem voor de Algemene Ledenvergadering, Jaarbeurs Congrescentrum Utrecht, 3-10-'82.

de Japanse economie en de Japanse managementstijl zouden de sleutel tot het succes zijn.

Alvorens na te gaan welke elementen van het Japanse industriële denken een rol spelen in de veranderingen in de Nederlandse arbeidsverhoudingen beschrijven we kort een aantal kenmerken.

De industriële structuur van Japan

De economische structuur van Japan kenmerkt zich door een duaal karakter.³ Aan de ene kant is er de *dominante sektor* van grote exporterende bedrijven, ondersteund door de overheid. In deze *zaibatsu* concentreert zich een geweldige economische macht. Deze sektor controleert de industriële en commerciële wereld. Stelt men een lijst op van 's werelds grootste ondernemingen, dan worden de eerste zes plaatsen bezet door Japanse ondernemingen.⁴ Daarnaast is er een tweede onderdeel van deze dominante sektor: de *keiretsu*. De keiretsu bestaat uit iets kleinere ondernemingen, die in federatievorm ondersteund worden door een van de grote banken. Een voorbeeld is Fujitsu, het grootste computerbedrijf, dat samen met acht andere ondernemingen en de Dai-Ichi Kangyo Bank, de Keiretsu Furukawagroep vormt.

De zaibatsu en de keiretsu kunnen niet bestaan zonder de duizenden (vaak zeer) kleine bedrijven, die dienen als toeleverancier. Deze *tweede sektor van 'sub-contractors'* is groter dan de dominante sektor: 65,5% van de industriële productie in 1981. Vaak zijn de bedrijven in deze sektor volledig afhankelijk van één bedrijf. Deze arbeidsintensieve sektor, een konglomeraat van toeleveranciers fungeert als een buffer voor het grote bedrijf. Deze bedrijven zorgen voor lage kosten door lage lonen en lange werktijden.

De vice-president van Philips ir. M. Kuilman hierover: "Het succes van de Japanse industrie vindt voor een deel zijn oorzaak in het bestaan van een uitgebreide en bekwame toeleveringsindustrie, waar overigens vaak middeleeuwse sociale toestanden heersen".⁵ George en Levie beschrijven hoe onderdelen voor de Nissan-autofabrikage in achterafstraatjes gemaakt worden in familiebedrijfjes en het plaatwerk voor Honda geperst wordt in de voorkamer. De zaibatsu hebben enorme macht over de toeleveringsbedrijven op het gebied van prijs en leveringstijd. Bijvoorbeeld een klein bedrijf dat frames voor Mitsubishi maakt, ontvangt elk uur instructies. En het bedrijfje moet elke 24 minuten aan de Mitsubishi-fabriek leveren een paar kilometer verderop.⁶ Vaak is de structuur zo dat het grote bedrijf een aantal 'sub-contractors'

3. K. Miyazawa, The dual structure of the Japanese economy and its growth pattern, in K. Soto, *Industry and business in Japan*, New York 1980, 22-52.

4. M. George en H. Levie, *Japanese*

competition and the British Workplace, Londen 1984, 7.

5. H. Tolsma, Alles draait om de flexibiliteit, *Intermediair*, 1-6-'84, 17.

6. *Ibid.*, 10.

heeft, die weer veel kleine bedrijfjes aan zich gebonden hebben (thuisarbeid, *sweat-shops*).⁷ Deze kleine bedrijven ontvangen nauwelijks steun van de overheid.

De arbeidssituatie van de Japanse werknemer

Voor ons is van belang om na te gaan welke konsekventies deze duale structuur heeft voor de positie van de werknemers in de bedrijven. Daarbij laten we de werkgelegenheidsontwikkeling op makroniveau en de sociale zekerheid buiten beschouwing.⁸ Voor een deel van de werknemers in de dominante sektor is er sprake van een *permanente werkonzekerheid*. Het gaat hier om seizoenwerkers die minder verdienen dan de reguliere of vaste werknemers. Het betreft een groot deel van de werknemers; zo was in de jaren zestig 42% van het Toyota-personeel tijdelijk.⁹ De laatste jaren zien we in deze groep een geweldige toename van de part-timewerknemers. In de tweede sektor zien we ook seizoenwerkers en daarnaast dagloners, part-timers, studenten en vrouwen. Hier is de werkonzekerheid zeer groot. In 1983 gingen er 20.000 van deze kleine bedrijven failliet. De kleine bedrijven besteden weer werk uit aan 1,2 miljoen thuiswerkers, die afhankelijk zijn van wisselende opdrachten. Het lage werkloosheidspercentage is te verklaren, doordat slechts de werknemers die minder dan één uur in de week werken in de officiële statistieken zijn opgenomen. De zeer grote groep part-timers en seizoenwerkers die wel in een volledige werkweek zouden willen werken, worden niet als gedeeltelijk werkloos beschouwd.

De tweedeling in de economische structuur *drukt de hoogte van het loon*. Dit wordt versterkt door de opbouw van het loon van de vaste werknemer in de grote ondernemingen. Dit loon is opgebouwd uit een basisloon en een twee keer per jaar uit te keren produktiviteits-/efficiencybonus die 30-40% bedraagt. Hier zien we ook vormen van merit-rating, waarbij goed gedrag en bereidheid tot meedenken door de ploegbaas ingebracht worden als criteria voor het variabele deel van de beloning. Voor de vaste werknemers is er verder het senioriteitsprincipe, dat inhoudt dat de hoogte van het loon bepaald wordt door de lengte van de diensttijd. Dit verhoogt de loyaliteit aan de onderneming en maakt dat het vaste werknemersbestand zeer aan de onderneming gebonden is (dit senioriteitsprincipe wordt, net als de werkgelegenheidsgarantie voor het leven, in Japanse managementkringen

7. Ibid., 9. Hier is het organisatie-schema van de Mitsubishi-groep opgenomen. Een bedrijf als Toyota heeft zo'n 36.000 toeleverende bedrijfjes, slechts 200 van die bedrijven leveren rechtstreeks aan de automaker, de anderen leveren aan die 200. Zie hiervoor P. van Dijk en S. Rozendaal, *De Japanse uitdaging*, Amsterdam 1983,

83.

8. Th. Bouwman, De twijfelachtige lessen van Japan, *Intermediair*, 10-8-'84, 27-35.

9. Van Dijk en Rozendaal, a.w. 130.

10. T. Nuki, The effect of micro-electronics on the Japanese style of management, *Labour and Society* 8 (4), okt.-dec.'83, 393-400.

steeds meer bekritiseerd omdat het tot inflexibiliteit zou leiden¹⁰). De seizoenwerker heeft een lager basisloon en valt buiten het senioriteitsprincipe.

De bedrijfs grootte is de belangrijkste faktor die de *ongelijkheid in beloning* bepaalt. Gemiddeld verdienen werknemers in bedrijven die minder dan 30 werknemers hebben bijna 60% van het loon dat in de grote ondernemingen verdiend wordt. Voor bedrijven tussen de 30 en de 100 werknemers is dit ruim 65%. Vrouwen verdienen iets meer dan de helft van het gemiddeld loon van de man. Voor de 90% (van de 1,2 miljoen) vrouwelijke thuiswerksters betekent dit een uurloon van f 4,50. Gezien het prijspeil van Japan is dit weinig.¹¹

Dezelfde ongelijkheid zien we op het gebied van de *werktijden*. In de kleinere bedrijven tot 30 werknemers, is de werkweek gemiddeld zonder overwerk 46 uur. Slechts iets meer dan 5% van deze bedrijven kent een vijfdaagse werkweek. Een gemiddeld aantal overuren van 5 tot 10 is in de gehele industrie normaal. Dit maakt dat er per jaar per werknemer in de grote bedrijven ruim 2000 uur gewerkt wordt, wat naarmate het bedrijf kleiner wordt oploopt tot 2600 uur per jaar. De getallen gaan spreken als we in beschouwing nemen dat in Nederland een mensjaar bij benadering 1600 uur bedraagt. De lage produktiviteit van de kleine toeleveringsbedrijven (10-50 werknemers), die als we de produktiviteit van de grote ondernemingen op 100 stellen, in 1981 niet verder komt dan 42,9, wordt gecompenseerd door de zeer lange werktijden. In de kleine bedrijven is van een geavanceerde technologie vaak geen sprake. Boetefijn geeft een beschrijving van het kleine aluminiumverwerkend bedrijfje Shimazu: "De eigenaar, de heer Miyama, woont boven de zaak. Het eerste wat bij binnenkomst in zijn werkplaats opvalt is het ruimtegebrek. Overal staan machines, er is nauwelijks ruimte om te lopen. Bijna alle machines zijn bij de start van het bedrijf, nu twintig jaar geleden, nieuw aangeschaft. De vier stansmachines zijn inmiddels al dertig jaar oud en werken op voetkracht. Het machinepark wordt gekompleteerd door de trots van de fabriek, een zes jaar oude, volautomatische draaibank".¹² In het bedrijfje werken acht mensen waarvan drie in vaste dienst. De andere vijf, allemaal vrouwen, zijn part-timers maar, en dit komt veel voor, werken toch zes dagen per week van half negen tot vijf. Minstens eenmaal per week is er overwerk tot een uur of elf. Opvallend is, zoals blijkt uit een publikatie van Kamata die als seizoenwerker met een 6-maandenkontrakt in de autofabrikage van Toyota werkte, dat het overwerk per dag bepaald wordt en kan variëren. De produktie-uren zijn flexibel zowel voor de werknemers in de grote

11. W. Lecher en J. Welsch, *Japan – Mythos und Wirklichkeit*, Keulen 1983, 25; George en Levie, a.w., 19.

12. A. Boetefijn, Japan. Het Afschuif-systeem, *PW*, juli 1984, 27.

bedrijven als in de toeleveringssector. Uit het verslag van Kamata spreekt ook de geweldige *tempodwang* bij kort-cyklisch monotoon werk, waarbij er nauwelijks sprake is van pauzes.¹³ Tien jaar na het verschijnen van dit boek nemen medewerkers van het adviesbureau Berenschot hetzelfde waar. "Wat mij ontzaglijk gefascineerd heeft is de perfectie van de Japanse organisatie. Bij Toyota bijvoorbeeld zag ik het assembleren van een dashboard, een individueel karwei. Eén man is volslagen bezeten bezig, hij loopt niet rustig rond in zijn werkruimte, maar hij 'jogged' als het ware naar de verschillende hoeken toe en grijpt razendsnel onderdelen. Dan weer grijpt hij in de jungle boven zijn hoofd en trekt de juiste gereedschappen naar beneden. Alles zit precies op zijn plaats, er was geen oponthoud, er waren geen haperingen, maar ik dacht wel dat die man 's avonds versleten zou zijn".¹⁴ Dit hoge arbeidstempo veroorzaakt veel bedrijfsongevallen.¹⁵ Het beeld dat hieruit naar voren komt van de arbeidssituatie van de produktiewerknemers in de auto-industrie, wijkt op dit punt niet af van beschrijvingen van die situatie bij andere grote autofabrikanten in de westerse wereld.¹⁶ Om tot deze tot de dominante sektor behorende bedrijven te worden toegelaten worden dan ook, ook aan de tijdelijke werknemers, zware medische eisen gesteld.¹⁷ En programma's gericht op de verbetering van de kwaliteit van de arbeid zoals die in West-Europa (Skandinavië, West-Duitsland) in de jaren zeventig en daarna zijn ontwikkeld treft men er nauwelijks aan.¹⁸

Managementmethoden in Japan

Veel van wat er over de managementmethode en de produktiviteit in Japan is geschreven, concentreert zich op de dominante sektor van de grote exporterende ondernemingen. Twee principes staan centraal: *Just-in-Time Production* (JIT) en *Total Quality Control* (TQC). De JIT heeft tot doel vrijwel zonder voorraden te werken en de doorlooptijd van een produkt te verkorten. De TQC impliceert dat gedurende het gehele produktieproces kwaliteitscontrole door alle produktiewerknemers plaatsvindt. De 'voorraadloze' produktie wordt mogelijk gemaakt door het systeem van de toeleveringsbedrijven, die natuurlijk

13. S. Kamata, *Japan in the passing lane*, Londen 1982 (oorspr. 1973), 59, 97, 109-110. Zie ook: R. Schonberger, *Japanese manufacturing techniques. Nine Hidden Lessons in Simplicity*, Londen 1982, 92-93. Hier wordt het systeem van 'speedup' van de lopende band in de Japanse bedrijven in de VS uiteengezet. Aangegeven wordt waarom de werknemers daartegen mogelijk niet zullen ageren. Argumenten als: noodzakelijk voor de concurrentie, de beroepstrots van de werknemers, worden genoemd.

14. *NRC-Handelsblad*, 8-12-'82.

15. Kamata, a.w., 131.

16. B. Widick, *Autowork and its discontents*, Baltimore 1976. H. Beynon, *Working for Ford*, Londen 1973.

17. Kamata, a.w., 8. J. Galjaard, *A technology based nation. An inquiry into industrial organizing and robotizing in Japan*, Delft 1981, 110.

18. M. Mine, Quality of working life in Japan: trends and characteristics, *Labour and Society* 7 (3), juli-sept. '82, 265-278.

wèl voorraden moeten hebben. De precieze planning van de serie-grootte en de verkorting van de omsteltijden dragen daartoe bij. Nieuwe flexibele produktiesystemen maken dit mogelijk. Daarnaast is er een op de werknemers gericht motivatieprogramma. Die krijgen snel resultaten (kwaliteit en kwantiteit) te zien, wat naar men verwacht ertoe zal leiden dat de werknemer aan verbetering wil werken. Een middel daarbij is dat alle werknemers en hun voorlieden elders vast-gestelde produktienormen moeten halen. Wanneer dit niet lukt betekent dat overwerk en een mogelijke kollektieve vermindering van de bonus.

Van belang bij de JIT-produktie is dat er naast de flexibele grootte van het personeelsbestand ook sprake is van grote *interne flexibiliteit van de werknemers*.

Schonberger geeft een aantal managementtaktieken aan zoals die bij Kawasaki in Lincoln (VS) en in Japan worden aangetroffen:

- werknemers worden ontslagen om te vermijden, dat er onderdelen gemaakt worden die nu nog niet nodig zijn;
- werknemers worden ontslagen als er steringen zijn aan de lopende band. Totdat de problemen zijn opgelost wordt er met minder gewerkt;
- als de produktie gelijkmatig verloopt worden er werknemers ontslagen, om na te gaan welke problemen er ontstaan bij een lagere bezetting;
- werknemers worden van de assemblagelijijn naar de onderdelen-produktieafdeling verplaatst;
- werknemers worden verplaatst van produktiefuncties naar onderhoudsfuncties en dergelijke.¹⁹

Deze managementtaktieken, die in schril contrast staan met het beeld van de levenslange werkgelegenheid, worden door Schonberger gerelateerd aan een anti-vakbondsbeleid. Meer dan de helft van de Japanse bedrijven in de VS is 'non-unionized'.²⁰

12

De TQC wordt bevorderd door de *kwaliteitskringen*. Dit zijn kleine groepen werknemers, meestal uit eenzelfde werkgebied, die in een werkgroep bijeenkomen. Onder de leiding van een chef bespreken zij de mogelijkheden om de produktiviteit te verhogen en om kwaliteits-verlies te beperken.

Deze kwaliteitskringen stammen uit de jaren vijftig, toen zichtbaar werd dat de Japanse produkten wel goedkoop waren, maar dat de

19. Schonberger, a.w., 152. George en Levie, a.w., 24-25; hier wordt aan-gegeven hoe het beleid van Sumitoto en Hitachi georganiseerd is dat is gericht op de flexibiliteit van het werknemersbestand.

20. George en Levie, a.w., 33. Op het

onderschrift bij een foto van een aktie tegen het beleid bij Datsun in 1981 staat: "Ik ben een machinebediener, geen machine. Verplaats me niet als een machine". De aktie was gericht tegen het zonder inspraak verplaatsen van werknemers.

kwaliteit als slecht werd beoordeeld. In de kwaliteitskringen worden de werknemers vertrouwd gemaakt met de statistische kwaliteitskontrolle.²¹ De kwaliteitskringen bestaan vooral uit de vaste werknemers; Bouwman relateert de betekenis ervan door aan te geven dat in 1980 slechts 2% van de beroepsbevolking als deelnemer geregistreerd staat.²²

De zojuist besproken consultatiemethode van het management wordt vaak in verband gebracht met de positie van de *vakbonden* in de grote bedrijven. Eigenlijk kan beter gesproken worden van *bedrijfsbonden*, omdat de afzonderlijke onderneming de basis van de organisatie is en niet het beroep ('vak') of de bedrijfstak. Vrijwel elke CAO in Japan begint met de bepaling: "Vakbond A bestaat uit de werknemers van onderneming A".²³ Deze bonden kenmerken zich door een sterke identifikatie met de belangen van het bedrijf. De activiteiten van de bedrijfsbonden zijn nauw gerelateerd aan de loopbaangarantie van de vaste werknemers. Het is niet abnormaal dat vakbondsfunktionarissen op managementfuncties in het bedrijf komen. Vrijgestelde bezoldigde bestuurders, die geen werknemer zijn, zijn er niet. Alleen vaste werknemers kunnen lid worden van de bond, dit voorkomt met name dat vrouwen lid zijn. Veelal is er sprake van een 'closed-shop' systeem: een voorwaarde om in een bedrijf een vaste arbeidsplaats te krijgen, is het lidmaatschap van de bond. De organisatiegraad is in totaal niet erg hoog, 14 miljoen van de 39 miljoen werknemers tellende beroepsbevolking (35%). Een organisatiegraad die zich laat verdelen als in tabel 1.

*Vakbondsleden in de marktsektor in Japan*²⁴

tabel I

aantal werknemers in het bedrijf	organisatiegraad
meer dan 500	63,6%
100 - 499	31,5%
30 - 99	9 %
tot 29	3,4%

21. J. Andriessen, Statistische kwaliteitsbeheersing, *ESB*, 24-8-'83, 744-747. B. Stekelenburg en J. Warning, Kwaliteitskringen, een nieuwe managementstrategie? *Te Elfder Ure* 33, mei 1983.

22. Bouwman, a.w., 33. Hij geeft dit cijfer als *geregistreerde* kwaliteitskringen. Wel zijn er nog vele andere

vormen van groepsactiviteiten.

23. TURU, *Japan a glowing example? Some background information for trade unionists*, Occasional Paper nr. 69, Oxford 1981, 9.

24. Ontleend aan Lecher en Welsh, a.w., 180 (bron: het ministerie van Arbeid, juni 1972).

De groepen werknemers die niet toegelaten worden tot de bedrijfsbonden kunnen lid worden van de meer open vakbond. De vakbonden van de niet-bevoorrechte werknemers zijn vrijwel allemaal aangesloten bij de linkse vakcentrale Solhyo, die voor tweederde leden heeft in de overheidssector.²⁵ Omdat de bedrijfsbonden zich zo sterk met de eigen onderneming vereenzelvigen, zijn zij vaak niet bereid om contact te onderhouden met andere bonden. Daardoor hebben de vakcentrales geringe invloed.

Er verschijnen publikaties met het succesverhaal van Japan, waarin werkgeversvertegenwoordigers ons de economische ontwikkeling en de situatie van de werknemers daar ten voorbeeld stellen.²⁶ Ze beweren dat het Nederlandse management kan leren van de Japanse aanpak. Philips-man Kuilman: "De Japanners hebben ons niet gepakt op onze produkten, die waren helemaal niet slechter dan de Japanse. Integendeel, ik denk dat ze in het algemeen beter waren. Maar we zijn aangepakt op de fabrieksvloer (...) Toen kwamen de Japanners (...) die bouwden in één keer een heel grote fabriek, met hun lage lonen, met hun harde werken, met hun lange werken, met hun devote werken. En die troffen ons in wat ik noem de industrieel zwakke opstelling".²⁷ Ook wordt Japan vaak naar voren gehaald om te wijzen op de technologische achterstand van de Nederlandse industrie. Er is echter ook kritiek gekomen op deze benadering. De technische voorsprong wordt gerelativeerd en er wordt gewezen op de consequenties die de structuur van de Japanse industrie meebrengt. De grote sociale ongelijkheid tussen groepen werknemers, de verborgen werkloosheid, de gebrekkige sociale zekerheid, de arbeidsintensivering en de beperkte invloed van de vakbonden worden genoemd. Bouwman spreekt van "het repressieve karakter van de Japanse arbeidsverhoudingen".²⁸ Lecher en Welsch konkluderen dat: "... de massa van de minder bevoorrechten de sociale kosten van het Japanse economische model in dubbel opzicht betalen: zowel door hun materiële uitbuiting als door de beperkte toegang tot de bedrijven en daarenboven tot maatschappelijke participatie".²⁹

'Management Nieuwe Stijl' in Nederland

Tot zover een beknopte schets van een aantal aspecten van de Japanse industriële verhoudingen. Een indruk van deze verhoudingen is van belang omdat, zo stelden we reeds, een dominante stroming van

25. George en Levie, a.w., 32.

26. Philips, Technical efficiency and Organisation, T. Kumpe, B. Goudswaard en P.T. Bolwijn, *Een nieuw industrieel elan is niet genoeg. Notities over industriebeleid*, Eindhoven 1982. P. van Delden, Management Nieuwe

Stijl, *Intermediair*, 2-3-'84, 1-5, 35.

27. Tolsma, a.w., 15.

28. Bouwman, a.w., 35.

29. Lecher en Welsch, a.w., 143. Zie ook A. van Asch en R. Vreeman, Vakbeweging en nieuwe technologieën, *Te Elfder Ure* 33, mei 1983, 125-127.

werkgeverszijde zich vanaf het begin van de jaren tachtig expliciet op Japan oriënteert. Er ontstaat een tendens tot herstructurering van de Nederlandse arbeidsverhoudingen met elementen uit de Japanse situatie. Deze strategie van werkgevers leidt tot een verschillende aanpak van enerzijds de beter geschoolde vaste werknemers en anderzijds de minder geschoolde (en ongeschoolde) veelal 'losse' werknemers. Slagwoorden daarbij zijn *flexibilisering* en *deregulering*.

Het beleid van de werkgever gericht op de vaste groep van veelal beter geschoolde werknemers in de grote ondernemingen richt zich op de flexibilisering van de werktijden, de flexibilisering van de arbeidsinhoud en -organisatie en de flexibilisering van de beloning. Gekoppeld aan de onderhandelingen over arbeidstijdverkorting, maar al eerder rondom de discussie over het ziekteverzuim, is door de werkgevers het begrip *flexibilisering van de arbeidstijden* sterk benadrukt. De vastliggende elementen in de werktijden per dag of per week geregeld door middel van de wet of de CAO wil de werkgever terugdringen. De werknemer moet flexibel inzetbaar zijn en slechts de gemiddelde jaarlijkse arbeidsduur mag vastliggen. Als reactie hierop ontwikkelde zich voor de vakbonden de vraag: onder welke voorwaarden mag de werkgever werknemers binnen dan wel buiten de normale arbeidstijden aan het werk zetten?³⁰ Na het bereiken van resultaten over de gemiddelde arbeidstijdverkorting spitsten de onderhandelingen zich toe op het opnieuw formuleren van grenzen waarbinnen het de werkgever is toegestaan werknemers al dan niet in te zetten.

De *flexibilisering van de arbeidsinhoud en -organisatie* is verbonden met de kritiek op de starre Tayloristische arbeidsorganisatie. Te lange doorlooptijden met de daaruit voortvloeiende lange levertijden, te veel voorraden en kwaliteitsverlies vragen om een oplossing. Twee initiatieven noemen we: de introductie in Nederland van kwaliteitskringen en de oprichting door vooral de metaalwerkgeversorganisatie FME van de *Stichting Management en Arbeid Nieuwe Stijl* (MANS). De doelstelling en werkwijze van de kwaliteitskringen bespraken we hierboven. Belangrijke factoren in de verspreiding van kwaliteitskringen zijn de multinationale ondernemingen (Rank Xerox, Scania, Tektronix) en een aantal organisatiebureaus.³¹ De Stichting MANS heeft vier doelstellingen: "Totale statistische beheersing van de produktie en het produkt, daardóór produktieverhoging en daarbij een

30. F. Catz en C. Felser, *Arbeidstijdverkorting en ziekteverzuimbestrjding*, *TPE* 5 (1), 1981. C. Offe, K. Hinrichs en H. Wiesenthal (red.), *Arbeitszeitpolitik. Formen und Folgen einer Neuwertung der Arbeitszeit*, Frankfurt a.M. 1982. F. Catz,

De vele slagen om de arbeidstijd, *TPE* 7 (1), 1983. L. de Wolff, *Werkgevers willen flexibele werktijden. De machteloosheid van de vakbeweging*, *Intermediair*, 23-9-'83, 15-21.

31. Industriebond FNV, *Kwaliteitskringen*, Amsterdam 1983.

optimale betrokkenheid van alle medewerkers bij het gebeuren in een organisatie en een andere, veel meer bij alles betrokken stijl van management".³² De gedachten achter deze 'totale kwaliteits-beheersing' komen van de Amerikaan *Deming*, die het systeem in Japan heeft geïntroduceerd. Conway was een van de eersten in de VS die bij Nashua Corporation Demings methode invoerde. De kern van de methode is dat de kwaliteitscontrole van hoog tot laag met behulp van eenvoudige statistieken moet geschieden. Het klassieke probleem van de sterk doorgevoerde horizontale en vooral verticale arbeidsdeling, de haperende communicatie tussen de man aan de machine en de ontwerpers, moest opgelost worden.

In Nederland was *Volvo Car* de eerste onderneming die de 'Nieuwe Stijl'-methode invoerde. Onder invloed van het Japanse JIT-systeem werd gewerkt aan het verkorten van de omsteltijden. De voorraden werden teruggedrongen en de stijl van leidinggeven werd door middel van scholing vernieuwd. Het management was enthousiast over de eerste resultaten; de acceptatie van de 'Nieuwe Stijl' op de werkvloer leverde echter wel problemen op. Het hoofd Sociale Zaken van Volvo Car formuleerde het als volgt: "We zeggen wel: je moet *slimmer* werken. Maar veel mensen ervaren dat toch als gewoon *harder* werken. Ze komen in een strakker stramien. De arbeidscycli worden korter en daarmee beperk je de handelingsvrijheid van de mensen. De buffervoorraden worden kleiner omdat we overgaan op het Kanban-systeem: leveren op aanvraag. Dat zijn op zich negatieve ontwikkelingen ten opzichte van wat we in de jaren zeventig hebben willen opbouwen".³³ Een Volvo-werknemer noemt het het "ren-je-rot-systeem".³⁴ Het streven naar kostenverlaging (30%), betekende voor de werknemers een grote arbeidsintensivering.³⁵ Was er in het begin al druk op de werknemers gelegd om mee te doen aan de nieuwe stijl, later ontstonden er conflicten met de Volvo-direktie over het voornemen om werknemers die vaak of lang ziek zijn te ontslaan. Een hoog ziekteverzuim dat volgens de vakbondsbestuurder voortvloeit uit de arbeidsintensivering door *onderbezetting*.³⁶ Japanse aspecten van de arbeidssituatie worden ook zichtbaar in de toename van het overwerk op zaterdag en het aantal uitzendkrachten. In een door de Industriebond FNV uitgegeven pamflet wordt als eis geformuleerd: "een

32. *MANS stelt zich voor!* Aankondiging bijeenkomst 15-11-'83. *MANS stelt 'bedrijvig' Nederland gewetensvraag. Bent u bereid in uw bedrijf de revolutie in te voeren?* *Metalelektro-profiel*, december 1983, 10-11.

33. De Nieuwe Stijl van Volvo Car. Vraagtekens bij een uniek project, *PW*, december 1982, 25-31. Interview met de heer Voorhoeve, hoofd Sociale

Zaken bij Volvo Car.

34. Invoeren nieuwe stijl in ruil voor garantie arbeidsplaatsen, *Metalelektro-profiel*, januari 1984, 10-13.

35. Volvo Car Nieuwe Stijl: er is een wonder gebeurd in Born? *ZIN*, 16-3-'83. De Japanisering van Volvo Car, *Haage Post*, 15-1-'83, 17-22.

36. Volvo wil zieke werknemers ontslaan. Vakbonden: "prehistorische toestanden", *De Volkskrant*, 15-9-'83.

voorzichtig aannamebeleid in plaats van een beleid gericht op uitzendkrachten en overwerk".³⁷

Naast initiatieven als kwaliteitskringen en MANS is er een tendens waarneembaar om werknemers *op meer plaatsen inzetbaar* te maken. Dit blijkt onder meer uit het meer algemeen worden van functieomschrijvingen.

Flexibele arbeidsvoorwaarden

Op het gebied van de flexibilisering van de arbeidsvoorwaarden spitst de discussie zich toe op de *beloning*. Ook op dat punt herkennen we punten uit de Japanse arbeidsverhoudingen. Gedachten over vormen van prestatiebeloning worden door de werkgevers opnieuw naar voren gebracht³⁸ – variabele beloning, die na een bloeiperiode tot 1970 (toen circa 35% van de werknemers ermee te maken had) mede onder invloed van vakbondsbeleid nog maar in beperkte mate voorkomt. In 1978 kwam variabele beloning nog bij 19% van de werknemers voor, waarbij 15% op basis van persoonlijke beoordeling en 4% op basis van prestatie.³⁹ In de EG-landen heeft Nederland het laagste percentage werknemers met prestatiebeloning.⁴⁰

In de opvatting van de werkgevers moet het loon van de werknemers opgebouwd worden uit drie delen: het vaste beloningsdeel gebaseerd op de functie, een tweede deel beloning naar inzet per individu of groep en een derde deel naar de kwaliteit van de totale onderneming, bijvoorbeeld in de vorm van een winstdeling.⁴¹ Ook zijn er bedrijven die een beleid voeren gericht op het terugdringen van de CAO en het overeenkomen van individuele arbeidsovereenkomsten. De Amerikaanse voorzitter van de Raad van Bestuur van Dow Chemical Nederland formuleert het als volgt: "Wij zijn geïnteresseerd in produktiviteit en niet in CAO's, en als wij niet kunnen bewerkstelligen wat wij in verband daarmee nodig achten dan komt er geen CAO".⁴² Naast deze flexibilisering van de beloning op het niveau van het

37. *Industriebond FNV-pamflet*. Betreft het overwerk op zaterdag, gericht aan de werknemers van Volvo Car, Born, z.j. Meer algemeen is er sprake van een sterke toename van *overwerk*. Een enquête onder FME-leden geeft een toename in 1984 met 22% aan. Dit is een equivalent van ruim 7.000 arbeidsplaatsen. Zie: Ter Hart, 1984, a.w.

38. W.J. ter Hart, *Betere beloning nodig bij grotere motivatie*, *De Volkskrant*, 22-5-'82. Terug naar de prestatiebeloning, *PW*, januari 1982. Variabel inkomen biedt grotere zekerheid voor de arbeidsplaats, *Het Financieele Dagblad*, 3-11-'83.

39. Loontechnische Dienst, *Belonings-*

methoden in Nederland, Den Haag 1978, 32-33.

40. A. Koopman-Iwema, *Loon-naar-werken: een nieuw geluid? Verleden en toekomst van prestatiebeloning*, *Intermediair*, 12-2-'82, 13. Zie ook: H. Thierry, *Loont de prestatiebeloning?* Assen 1968.

41. Interview met FME-voorzitter Ter Hart: "Loon naar prestatie moet ook gelden voor de boekhouder", *Haagse Post*, 12-12-'81. Zie ook Ter Hart, 1984, a.w.

42. Interview met B. Bumb, voorzitter Raad van Bestuur van Dow Chemical Nederland, *Management Totaal*, jan./febr. '83, 34-39.

bedrijf, wordt er ook gepleit voor het vergroten van de loonverschillen tussen de werknemers in zwakke en sterke bedrijven. Hiermee wordt een ontwikkeling die in Japan zo scherp zichtbaar is, de verschillen tussen de multinationale grote bedrijven en het midden- en kleinbedrijf, verder op gang gebracht.

Met deze filosofie over variabele inkomens wordt de lijn van denken voortgezet: er wordt gepleit voor een nieuw type kontrakt voor de vaste werknemer, het *ondernemingskontrakt*. "Ik denk dat je wel zou moeten beginnen met de mensen op een arbeidskontrakt binnen te halen, maar dat je als men bewezen heeft dat men zich voor de onderneming wil inzetten en als men de doelstelling van die onderneming onderschrijft, dat je ze een ondernemingskontrakt moet bieden".⁴³ In de FME-visie krijgt 60 à 70% zo'n kontrakt. Deze werknemers krijgen een grote rechtszekerheid, de overigen komen het eerst in aanmerking voor ontslag. Ook kan voor die arbeid gebruik gemaakt worden van "een arbeidsreservoir".⁴⁴ De full-timers zitten bij de vaste werknemers, bij de tweede categorie zitten veel part-timers, waaronder veel vrouwen.⁴⁵

Deregulering van arbeidsvoorwaarden en werkzekerheid

Die laatste redenering brengt ons bij het vanuit de werkgevers gevoerde beleid ten aanzien van de *tweede* groep, de losse, minder geschoolde werknemers. Het personeelsbestand wordt door het werken met flexibele kontrakten geflexibiliseerd, omdat de arbeid daardoor op variabele tijden verricht wordt. Ook zien we nieuwe verhoudingen ontstaan tussen de grote en de kleine bedrijven. Bij grote bedrijven leidt het inlenen van personeel of het uitbesteden van werktaken ertoe, dat verschillende taken niet meer als voorheen door het vaste werknemersbestand zelf worden uitgevoerd. Bij de kleine bedrijven wordt veelal onder slechtere arbeidsvoorwaarden gewerkt. We denken hier aan schoonmaakbedrijven, kantinepersoneel, transportbedrijven. Ook uitzendarbeid en korte kontrakten nemen bij dit alles een belangrijke plaats in. De FME verwacht dat in de bedrijven van de aangesloten leden eind 1984 het personeel zonder vast dienstverband gemiddeld met 5.000 mensjaren toegenomen is, in vergelijking met 1983 een stijging van ruim 50%.⁴⁶ Bij de flexibilisering van de kontrakten zien we een toename van *afroepkontrakten*. Er bestaat een schriftelijke of mondelinge overeenkomst dat de werknemer komt werken als hij of zij opgeroepen wordt. Over die werkperiode wordt er betaald. Dit verschijnsel komt veel voor in de detailhandel. Samen met hulpkrachten, werknemers die per week minder dan twaalf uur werken, vormen deze afroepkontrakten

43. Interview met FME-voorzitter Ter Hart, *Haagse Post*, 12-12-'81.
44. *Ibid.*

45. Zie: CBS, *Arbeidskrachten-tellingen*, 1977, 1979, 1981.
46. Ter Hart, 1984, a.w.

een groep van naar schatting ruim 100.000 werknemers. Daarnaast is er het *min-max-systeem*. In het kontrakt is slechts een minimum en een maximum aantal uren dat men werkt aangegeven. De werkgever bepaalt binnen die grenzen wanneer en hoe lang de deeltijdwerker moet werken. Het minimum aantal uren kan zowel slaan op een week, als op een maand of een jaar. Een speciale vorm hiervan is een *kontrakt van 0 tot 40 uur*: de werknemer moet beschikbaar zijn voor het aantal door de werkgever vast te stellen uren. Door dit type kontrakt kan de ontslagbescherming van de werknemer omzeild worden door deze niet meer op te roepen. De werknemer is wel verplicht zich full-time beschikbaar te houden. Ook koppel- en duobanen kunnen vallen onder flexibele kontrakten. Twee werknemers hebben een op elkaar afgestemd arbeidskontrakt. Als de één ziek is moet de ander langer werken. Als de één ergens anders gaat werken, dan kan het dienstverband voor de ander beëindigd worden, of wordt de ander verplicht om full-time te gaan werken.⁴⁷

Vaste en losse werknemers: Philips-Terneuzen

Philips-Terneuzen is een voorbeeld van een bedrijf waarbij duidelijk wordt hoezeer de polarisatie van de arbeidsdeling geïnstitutionaliseerd kan worden. Hier worden door 850 werknemers SL- en TL-lampen gemaakt. Een deel van de fabriek is gemechaniseerd, daar wordt in drie ploegen gewerkt door mannen. Verder is er een assemblage-afdeling, waar in dagdienst wordt gewerkt aan de SL-lamp, een kleine TL. Voor de gemechaniseerde produktie worden jonge mensen aangehouden met een vast kontrakt. Omdat men niet wilde investeren in meer machines en bedrijfsruimte, werd er bedrijfstijdverlenging bij de assemblage doorgevoerd. Daarvoor trekt men voor overdag schoolverlaters aan en voor 's avonds van 17 tot 22 uur getrouwde vrouwen op basis van een tijdelijk kontrakt van twee jaar. De bedrijfstijd is 15 uur per dag en is verdeeld in drie maal 5 uur. Hiermee wordt door het management flexibel omgegaan: naar behoefte 20 of 25 uur per week – dat krijgen de werknemers een maand van te voren te horen. Er is dan sprake van een wisselend inkomen. Inmiddels werken er 120 mensen in deze 'mini-shift'. Er worden door het bedrijf geen faciliteiten op het gebied van vervoer gegeven.⁴⁸ Dit voorbeeld is kenmerkend voor een ontwikkeling in de richting van de Japanse economische structuur. We zien 'vaste' en 'losse' werknemers; bij de laatste categorie is er sprake van werkonzekerheid, werktijdenonzekerheid, inkomensonzekerheid en een vermindering van de sekundaire arbeidsvoorwaarden.

47. FNV-sekretariaat Vrouwelijke Werknemers, *Vrouwenarbeid in de marge*, Amsterdam sept. 1984.

48. Philips. De Minishift, *PW*, juli 1984, 9-12.

Het *motief van de werkgever* om over te gaan tot ontwikkeling van flexibele arbeidskontrakten is gelegen in de besparing van arbeids- en produktiekosten door een efficiëntere inzet van de factoren arbeid en kapitaal. De voordelen voor de werkgever van de afroepkontrakten zijn:

- er kan beschikt worden over een vaste, ingewerkte, groep werknemers, die alleen betaald hoeft te worden als er een direkte arbeidsprestatie geleverd wordt;
 - bij pieken kunnen er extra mensen worden ingezet;
 - het systeem heeft een disciplinerende invloed op de werknemers. Wanneer deze 'lastig' zijn roept de werkgever ze niet meer op;
 - aan de werknemers die minder dan 1/3 van de normale werkweek werken hoeft niet het minimumloon betaald te worden, tenzij dat in de CAO geregeld is;
 - bepaalde sekundaire arbeidsvoorwaarden, zoals allerlei vormen van verlof (doktersbezoek, feestdagen, verlof bij zieke huisgenoten) vervallen en komen voor rekening van de werknemer;
 - de 'losse' groep kent nauwelijks medezeggenschapsrechten.
- Veel voordelen *voor werknemers* zijn er niet aan de flexibele kontrakten verbonden. De flexibiliteit voor de werkgever betekent veelal dat de werknemer voortdurend beschikbaar moet zijn en dat er nauwelijks grenzen zijn tussen de vrije tijd en de arbeidstijd van de werknemer. De keuzevrijheid ligt bij de werkgever en niet bij de werknemer. Afgezien van de inkomensonzekerheid en de slechtere sekundaire arbeidsvoorwaarden zijn er veelal geen promotiemogelijkheden en ontstaan er problemen bij de ontslagbescherming en met de sociale zekerheid.

Een vorm van flexibilisering van de arbeid die tussen de flexibele kontrakten en het uitbesteden van werk inzet is de *thuisarbeid*. We verstaan hieronder het thuis tegen betaling vervaardigen of afwerken van produkten en het verrichten van diensten. Over de omvang van het thuiswerk zijn geen cijfers bekend. Bruyn-Hundt schat dat er tussen de 10.000 en 40.000 personen mee gemoeid zijn.⁴⁹ Een onderzoek in de provincie Utrecht laat zien dat van de 154 benaderde bedrijven er 39 thuiswerk uitgeven. Het ging hier niet om een representatieve steekproef, maar het onderzoek geeft een indicatie van de breedte van de ontwikkeling. De thuiswerkers, vrijwel allemaal vrouwen, vallen niet onder de vaste regelingen in de bedrijven en werken veelal op basis van stukloon. Het gaat om de uitbesteding van arbeidsintensieve delen van de produktie, meestal bestaande uit ongeschoolde monotone arbeid.⁵⁰

49. M. Bruyn-Hundt, Voor jou tien anderen, *Intermediair*, sept. 1981.

50. M. van Bakel en A. de Beer, *Thuis-*

werk in bedrijf. Een onderzoek onder bedrijven die thuiswerk uitgeven in de provincie Utrecht, januari 1984.

De rol van de overheid

Het proces van herstructurering van de arbeidsverhoudingen, gericht op het onderscheiden van de rechtspositie van de vaste meer geschoolde werknemers en de losse minder geschoolde werknemers, met als gevolg een segmentering van de (interne) arbeidsmarkt, krijgt ook steeds meer steun in het beleid van de *overheid*. Wat het op de vaste groep werknemers gerichte werkgeversbeleid betreft komt die steun tot uiting in tendensen tot deregulering van de medezeggenschapswetgeving. De Arbeidsomstandighedenwet wordt zeer traag ingevoerd en het 'welzijnsartikel', dat invloed van de werknemers op de ontwikkeling van de arbeidsinhoud mogelijk maakt, staat ter discussie. Het wetsontwerp 'Vakbondswerk in het bedrijf', waarin faciliteiten voor en rechtsbescherming van vakbondskaderleden waren vastgelegd, komt de eerste jaren niet in behandeling.

Informalisering van de medezeggenschap, onder andere in de vorm van door het management beheerste vormen van werknemersinspraak zoals kwaliteitskringen, krijgt meer kans. Vooral voor de minder geschoolde groep van werknemers is een heel samenhangend pakket van maatregelen door de overheid aangekondigd. Kontrakten voor bepaalde tijd mogen éénmalig worden verlengd met nog eens dezelfde termijn, de proeftijd gaat naar drie maanden, uitzendkrachten mogen langer dan zes maanden in dienst gehouden worden zonder melding, de ontslagprocedures worden bekort tot maximaal vier weken.⁵¹ Belangrijke normstellende wetgeving op het gebied van lawaai en gevaarlijke chemische stoffen blijft al jaren in de adviessfeer hangen. Voor alle werknemers geldt dat volgens het kabinet aan bedrijven een ruimere ontheffing ten aanzien van de werktijden verleend moet kunnen worden. De staatssecretaris van Sociale Zaken stelt aan de Stichting van de Arbeid voor, automatisch uitzonderingen toe te staan tot: 10 uur werken per dag, 45 uur per week maximaal 4 weken achtereenvolgend en 1850 uur per jaar. Verder moet er, volgens het regeringsvoornemen, een ruime mogelijkheid gegeven worden tot het werken op een zesde dag in de week. Een normale werkdag mag beginnen om 6 uur (nu 7 uur) en eindigen om 19 uur (nu 18 uur). Ook wordt overwogen de Thuisarbeitswet van 1933 af te schaffen. Een wet die overigens voor een belangrijk deel een dode letter is gebleken: de Arbeidsinspectie oefent geen actief toezicht uit, maar behandelt alleen klachten.

Het beleid van de werkgevers, in belangrijke mate gesteund door de overheid, om ondernemingen te flexibiliseren door het dereguleren van interne en externe verhoudingen op de arbeidsmarkt draagt

51. *Deregulering van overheidsregelingen*, brief van de ministers van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en

van Economische Zaken, Den Haag, 2 mei 1984.

elementen in zich die we zagen in *Japan*. Natuurlijk gaat het hier om aanzetten tot herstructurering. De duale structuur is in de Nederlandse industrie nog veel minder geïnstitutionaliseerd. Een belangrijk verschil is bijvoorbeeld de verhouding tussen toeleveringsbedrijven en de grote vaak exporterende bedrijven die voor de markt produceren (particuliere konsumentenmarkt en overheid). Van de kleine bedrijven produceert in Nederland ongeveer 30% direkt voor de markt en is 70% toeleveringsbedrijf. Anders dan in Japan zijn de toeleveringsbedrijven veelal niet aan één grote onderneming gekoppeld, maar beschikt men over verscheidene afnemers. Dit betekent een zekere zelfstandigheid. Er worden verschillende produktie-eisen gesteld, waardoor vakmanschap, flexibiliteit en improvisatie belangrijke aspecten zijn van dit midden- en kleinbedrijf. De noodzaak van hooggekwalificeerde werknemers en een actieve procesinnovatie is aanwezig. In Japan bepaalt de grote onderneming welke eisen aan de vele vaak zeer kleine toeleveringsbedrijven worden gesteld. De kracht hiervan is dat de eisen die aan onderdelen of aan een bewerkingswijze gesteld worden, planmatig voorgeschreven worden. Gaat het echter met het ene grote bedrijf slecht, dan heeft dan konsekwenties voor het gehele konglomeraat van toeleveringsbedrijven. Een ander belangrijk verschil is, dat in de Nederlandse onderneming het aandeel van het losse personeel (nog) veel minder groot is. En zeker is een dergelijke tweedeling niet zo geïnstitutionaliseerd. Met het voorgaande hebben we wel willen aangeven dat er tendensen in de Nederlandse arbeidsverhoudingen zijn die, gezien in de onderlinge samenhang, doen denken aan de kenmerken van de Japanse industriële structuur.

Bedrijfsbonden en de brede vakbeweging

Dit brengt ons op een belangrijk element in de Japanse arbeidsverhoudingen, de bedrijfsbonden in de grote bedrijven. Is een ontwikkeling naar dergelijke verhoudingen ook in Nederland denkbaar? De opvatting van de werkgevers over de vakbond op het niveau van het bedrijf is niet eenduidig. Hun benadering kent drie posities.

Ten eerste is er het benadrukken van rechtstreekse participatie van de vaste werknemers binnen de bedrijfsdoelstellingen en in door het bedrijf opgezette inspraakstructuren. Deze structuren worden tegenover de ondernemingsraad en helemaal tegenover het vakbondswerk in het bedrijf gesteld. "Dat het overleg binnen de onderneming zich niet eenzijdig moet richten op de ondernemingsraden en zeker niet op bedrijfsledengroepen, maar oog moet hebben voor bestaande structuren die verankerd zijn in de arbeidsorganisatie".⁵² In deze opvatting moeten de bevoegdheden van de ondernemingsraad terug-

gedrongen worden en moet de bond het bedrijf uit. De verzelfstandiging van de ondernemingsraad, zoals die in de wet van 1979 is vastgelegd, moet weer terug naar participatie in de uitvoering van besluiten die al door het management genomen zijn. Daarbij hoort een deregulering van de bevoegdheden en faciliteiten van de ondernemingsraad en een deregulering van het wetsontwerp 'Vakbondswerk in het bedrijf'. De bond wordt als een externe partij gezien die alleen mag onderhandelen over de traditionele arbeidsvoorwaarden.

Een tweede positie in het denken van managers ziet de harmonieus functionerende ondernemingsraad als een plaatsvervanger van de vakbond in het bedrijf. En ook als een mogelijkheid om de ondernemingsraad bevoegdheden te geven die normaal het terrein zijn van de vakbonden als CAO-partij. De invloed van de vakbonden wordt dan teruggedrongen zowel binnen het bedrijf als in de CAO-onderhandelingen. De opkomst van kategoriale organisaties, met name hoger personeel, die het managementdenken binnen de ondernemingsraad brengen draagt hiertoe bij. Evenals het delegeren van arbeidsvoorwaarden naar de ondernemingsraden, zoals dat in een aantal CAO's rondom arbeidstijdverkorting is gebeurd. Op Japanse manier krijgt de ondernemingsraad de functie van bedrijfsbond. Een geïsoleerde vertegenwoordiging van de werknemers in één bedrijf, zonder verbinding naar het niveau van de bedrijfstak of het landelijk niveau.⁵³ Hierdoor wordt de organisatorische verbinding tussen het eerste en tweede segment van de arbeidsmarkt onmogelijk. In deze opvatting moet de concurrentie tussen werknemers in verschillende bedrijven en tussen groepen werknemers onderling gestimuleerd worden en past een uitbreiding van de bevoegdheden van de ondernemingsraad ten koste van de vakbeweging.

Een derde positie binnen het managementdenken, die in het verlengde ligt van de tweede, is het niet (meer) erkennen van de vakbond als onderhandelingspartij. Hierbij gebruikt men strategieën uit het Amerikaanse 'union-busting', die ook door Japanse ondernemingen in de VS worden toegepast. Bedrijven als IBM en Dow Chemical zijn Nederlandse voorbeelden. Bij het laatste bedrijf is men van een CAO overgegaan naar steeds meer individuele arbeidsovereenkomsten. In het nieuwsbulletin van de bedrijfsledengroep van dit bedrijf wordt aangegeven hoe dit systeem bij de werknemers angst veroorzaakt. "De beoordeling wordt gezien als een zware faktor bij de loonbepaling. Hoe zwaar? En wie beoordeelt er nou eigenlijk? De hoofdoperator?"

53. J.A. Stam: "De vrees om te veranderen blijft sterk", *Metatelektro-profiel*, april 1983, 18-19. In dit interview: "Maar een feit is gewoon dat de politisering van na de oorlog heeft geleid tot een antistemming ten opzichte van vakbonden en dat de

bedrijfsbond daarom het meest geëigende middel tot organisatie is geworden. Je kan zo'n bond vergelijken met een goed functionerende ondernemingsraad van een groot bedrijf bij ons".

De plantmanager? Personeelszaken? En waarop wordt men precies beoordeeld? Wat moet iemand doen om een goede beoordeling te krijgen? Wat is het gedrag dat de dreiging het meest afwendt? Komt die van de hoofdoperator? (...) wat gebeurt er als je niet haantje de voorste bent bij het nieuwe onderhoudswerk? Wat als je er in je onervarenheid niet uitkomt? Wat gebeurt er als de ploeg op de minimumbezetting zit en er blijft onderhoudswerk liggen?"⁵⁴ Deze opvatting is nog scherper tegen de vakbeweging gericht dan de eerste twee benaderingen.

De drie posities binnen het 'moderne' managementdenken hebben gemeen dat ze zich richten tegen een belangrijke in de Nederlandse arbeidersbeweging geldende norm: de *solidariteit*. De solidariteit tussen werknemers in verschillende posities en uitkeringsgerechtigden, die ook tot uitdrukking komt in de organisatievorm die zich principeel in de vakbeweging heeft ontwikkeld: het concept van de *brede vakbeweging*. Tegenover dit concept staat het zoeken van het management naar organisatievormen waarbij de vakbeweging, de ondernemingsraad of de kwaliteitskringen een uitdrukking zijn van de concurrentie van de ene groep werknemers tegenover de andere. De bevoorrechte vaste groep werknemers reguleert samen met het management de interne arbeidsmarkt en sluit die af voor minder bevoorrechte groepen. Daarmee zet de scheiding tussen de groepen 'vaste' en 'losse' werknemers zich ook vast in de organisatie van de werknemers. Een 'Japanisering' van het vakbondswerk of 'veramerikanisering' naar een smal vakbondskoncept zijn doelstellingen die zichtbaar worden in het denken van de werkgevers.⁵⁵ Wanneer dergelijke ideeën gerealiseerd worden zou dat kunnen leiden tot segmentering in de organisatie van de werknemers, met als gevolg destabilisatie van de arbeid en destabilisatie van de brede vakorganisatie.

Eerdere artikelen in TPE:

Sjerp Zeldenrust, *De zweep of de fluwelen handschoen? Controle en autonomie in het arbeidsproces*. TPE 4/3

Folkert Catz en Chrétien Felser, *Arbeidstijdverkorting en ziekteverzuimbekämpfung*. TPE 5/1

Folkert Catz, *De vele slagen om de arbeidstijd*. TPE 7/1

Henk Plasmeijer, *Marxistische economie in Japan*. TPE 7/3

Wout Buitelaar e.a., *De syndikale onderstroom*. TPE 7/4

54. Bedrijfsledenbulletin Industriebond FNV bij Dow Chemical, *Reaktie*, november 1983.

55. Jürgen Hoffmann, "Amerika-

nisierung" der Deutschen Gewerkschaftsbewegung? *Gewerkschaftliche Monatshefte*, juli 1981, 418-433.