

Een onderhandelaar als marktmeester

Coen Teulings

Rede uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van bijzonder hoogleraar Arbeidseconomie en Arbeidsmarktbeleid aan de Universiteit van Amsterdam op woensdag 5 november 1997.

De beloningsverschillen in de Verenigde Staten zijn sinds jaar en dag veel en veel groter dan in de meeste Europese landen, waaronder Nederland. Al vanaf mijn studietijd ben ik gefascineerd door de vraag hoe dat mogelijk is. Beide regio's van wereld zijn hoog ontwikkeld en gebruiken soortgelijke technieken. Beide regio's kennen een hoog opgeleide beroepsbevolking. Men zou dus op grond van de bekende theorieën van vraag en aanbod verwachten dat het marktmechanisme leidt tot een vergelijkbare loonverdeling in beide regio's. Dat blijkt dus niet juist.

Als vraag en aanbod geen verklaring bieden, dan ligt het voor de hand om de oplossing te zoeken in de sfeer van de instituties. Een toevallige voorbijganger mompelt wat over het 'Rijnlandse' versus het 'Angelsaksische model', en voordat men er erg in heeft is een fascinerend probleem veilig opgeborgen in twee schoenendozen. Etikettering als alternatief voor verklaring en begrip.

In deze rede zal de bijdrage van de instituties voor loonvorming als verklaring voor de uiteenlopende beloningsverschillen in beide regio's nader worden onderzocht. Die instituties zijn in de Verenigde Staten en Europa totaal verschillend. Bij alle variëteit die ook binnen Europa bestaat is één verschil dominant: waar in de Verenigde Staten de loononderhandelingen sterk zijn gedecentraliseerd, vaak tot op het niveau van de individuele werknemer versus zijn werkgever, daar bestaat in Europa naast individuele onderhandelingen ook een onderhandelingscircuit op sectoraal of soms zelfs landelijk niveau. Dit dubbele systeem van loonvorming gaat ook wel schuil onder de naam 'corporatisme', een aanduiding die veelal niet als een eretitel wordt opgevat.

Empirisch onderzoek, onder andere van Joop Hartog en mijzelf, laat zien dat deze instituties een belangrijke verklaring zijn voor het verschil in loonspreiding tussen de Verenigde Staten en Europa. Ik zal u het komende uur echter niet vermoeien met een lange reeks statistieken over loonverdelingen. Ik wil u vooral verslag doen van het theoretische onderzoek dat door deze empirische resultaten is geïnspireerd. Dat die instituties effect hebben mag helder zijn, hoe die effecten tot stand komen is echter minder duidelijk.

Het populaire beeld wil dat in Europa ieders salaris bij centraal overleg wordt vastgesteld. Vakbonden, nivelleerders als ze zijn, maken de loonverschillen daarbij kleiner dan op grond van vraag en aanbod gerechtvaardigd is. Dit beeld is echter problematisch. Immers, los van wat er door vakbonden en werkgeversorganisaties wordt afgesproken, wordt er op tal van plaatsen over salarissen besloten: bij sollicitatiegesprekken, bij promoties en bij de toekenning van periodieken. Waarom zouden al die beslissers op microniveau zich wat aantrekken van wat er op centraal niveau wordt bedisseld?

Een goede theorie over corporatisme moet dus kunnen verklaren hoe een systeem werkt waarin op meerdere niveaus besluitvorming plaatsvindt over dezelfde zaken, hoe een onderhandelaar kan optreden als marktmeester. Een dergelijke theorie zal ik voor u uiteenzetten. Het aantrekkelijke van deze theorie is dat hij vertrekt vanuit een beeld van arbeidsrelaties dat zowel van toepassing is op Europa als op de Verenigde Staten. In corporatistische landen blijkt men met arbeidsrelaties echter een slag anders om te gaan dan aan de andere kant van de Atlantische Oceaan.

In de loop van deze rede zal ik voor dit doel vier 'misverstanden' rechtzetten, te weten:

- dat instituties de tegenpool zijn van markten;
- dat het model van de Amerikaanse bedrijfsvakbond een goed referentiepunt is voor een theorie over Europees corporatisme;
- dat looncontracten en CAO's vooral worden afgedwongen met wettelijke dwang,
- dat corporatisme de tegenpool is van marktwerking en flexibiliteit;

Ik hoop u van de onjuistheid van deze misverstanden te overtuigen. Ik zal daarbij gebruik maken van een aantal recente inzichten uit de arbeidseconomie, en met name uit de theorie van het onderhandelen.

1. Misverstand I: instituties de tegenpool van markten

Instituties zijn een ongrijpbaar fenomeen. Iedereen heeft daarbij een beeld en gebruikt het woord min of meer achteloos. Wanneer het aankomt op een precieze omschrijving blijkt de spraakverwarring enorm. Sommigen spreken

over bureaucratieën ('de mars door de instituties'), anderen spreken over wetten (ontslagwetgeving) en bij weer anderen wordt het begrip ongrijpbaar ('het gezin' of 'het arbeidscontract' als institutie).

Een belangrijke stroming beschouwt alle allocatiemechanismen anders dan het marktmechanismen als instituties. Ruilhandel op markten komt in vrijheid tot stand, zonder inmenging van anderen dan de handelende partijen. Alle andere transacties worden op een of andere wijze gestuurd, gereguleerd, of gerespecteerd door 'instituties'. Een treffend voorbeeld van deze visie is de definitie van de bekende Amerikaanse arbeidseconoom Lazear (1994, 73):

"I define institutions as those constraints, either formal or informal, that operate outside the price system".

Vanuit een eenvoudig neo-klassiek wereldbeeld zijn instituties aldus opgevat, dus altijd schadelijk. De welvaartstheorie leert immers dat een aan zichzelf overgelaten markteconomie leidt tot een doelmatige allocatie. Iedere sturing, regulering of restrictie leidt tot sub-optimaliteit. Aldus kennen wij de 'institutionele verklaring' van werkloosheid: sociale zekerheid, ontslagbescherming en CAO's zijn stuk voor stuk instituties die een soepele werking van het marktmechanisme ondermijnen en dus leiden tot werkloosheid. Kenmerkend voor deze visie is dat instituties slechts kunnen worden gehandhaafd door *dwang*. Volgens de welvaartstheorie heeft immers minstens één van beide partijen voordeel bij een marktrelatie. Alleen dwang kan de overgang naar ruilhandel verhinderen.

Ik hanteer een andere visie op instituties die aansluit bij de ideeën van North (1990) en de ontwikkelingen in de moderne speltheorie. In het wereldbeeld dat spreekt uit het eenvoudige neo-klassieke model kan iedereen naar believen goederen of arbeidskracht verhandelen met een anonieme handelspartner. Zelfs in dat deel van de werkelijkheid dat nog het meest correspondeert met dit model, de bloemenveiling in Aalsmeer, is dat niet het geval. Het minste wat een bloemenkoopman moet weten om in zijn vak overeind te blijven, is dat hij naar Aalsmeer moet gaan om bloemen te kopen, niet naar Uithoorn. Gelukkig zijn ook alle bloemenkwekers met dezelfde wetenschap behept, zodat kwekers en kooplui elkaar in Aalsmeer ontmoeten en daar een levendige handel kan ontstaan. Dit soort zaken lijkt triviaal, maar is in de loop van eeuwen experimenteren ontwikkeld. De soepele afhandeling van transacties die aldus wordt gerealiseerd heeft enorm bijgedragen aan de groei van onze welvaart.

Kenmerkend voor deze interpretatie van instituties is dat zij slechts zeer beperkt worden gehandhaafd middels dwang. Kooplui en bloemenkwekers weten allen dat zij in Aalsmeer moeten zijn, geen van hen zal het in zijn

hoofd halen om zich in Uithoorn te melden. De institutie 'de bloemenveiling in Aalsmeer' houdt zichzelf in stand, daar is geen wetshandhaver voor nodig. De institutie is *zelfhandhavend*. De clausulering 'zelfhandhavend' is cruciaal: niemand heeft er individueel belang bij om zich anders te gedragen dan de institutie voorschrijft. De gemeente Uithoorn zou het vermoedelijk op prijs stellen dat bloemenhandelaren zich aldaar op het dorpsplein verzamelen om hun transacties af te wikkelen. Zij kan echter geen van de handelaren daartoe overhalen, omdat ieder van hen ervan overtuigd is, dat alle andere handelaren zich naar Aalsmeer zullen begeven.

Het gedrag van de een is dus afhankelijk van zijn *overtuigingen* of *normen* over het gedrag van anderen. Het geheel van normen en overtuigingen kan ook met het begrip *cultuur* worden aangeduid. In de kern zijn instituties gedeelde zelfhandhavende overtuigingen over de manier waarop in een bepaald land zaken worden gedaan. Op deze manier opgevat zijn zij dus geenszins de tegenpool van markten. Zij zijn er eerder een voorwaarde voor.

2. Misverstand II: de Amerikaanse bedrijfspakbond als referentiepunt

De analyse van de rol van vakbonden heeft een lange traditie in de economische wetenschap. De theorie is gebaseerd op een vakbond die op bedrijfsniveau opereert. Dit referentiepunt is bij uitstek geschikt voor een analyse van de Amerikaanse situatie. Het model wordt vaak klakkeloos toegepast op het Europese overlegstelsel, waar vakbondsfederaties en werkgeversorganisaties onderhandelen over contracten die meerdere bedrijven collectief dekken, zoals in de bekende analyse van Calmfors en Driffill (1988). Deze analogie ligt op het eerste gezicht voor de hand. Zij vereist echter een veronderstelling over de machtige arm van De Waal en Westerlaken die hun werkelijk invloed groter overschat.

Het standaardmodel beschouwt de vakbond als een monopolie van werknemers. Door zich te verenigen kunnen werknemers hun loon opstuwen tot boven het marktniveau. De onderhandelingsmacht van de vakbond wordt beperkt door twee krachten: door de onderhandelingsmacht van de ondernemer en door het verlies aan werkgelegenheid als gevolg van te hoge looneisen. Dergelijke vakbonden zijn schadelijk voor de efficiency van een economie. Stel dat de vakbond de lonen 15 procent boven het marktloon weet uit te tillen, zoals in de Verenigde Staten en Canada gebruikelijk is. De werkgever zal een werknemer dan slechts in dienst houden als zijn toegevoegde waarde 15 procent meer is dan het marktloon. Een werknemer die wordt ontslagen bij

een bedrijf vanwege die hogere (vakbonds)lonen en elders voor het marktloon aan de slag moet, heeft dus een productiviteitsverlies ter grootte van 15 procent. Het totale productiviteitsverlies als gevolg van de looneisen van vakbonden wordt voor de Verenigde Staten geschat op minder dan 1 procent van de toegevoegde waarde van arbeid. In Europa is deze vakbondsopslag over het algemeen aanzienlijke lager, in de orde van grootte van 5 procent (Blanchflower en Freeman, 1990).

Om dit model te kunnen toepassen op Europa moet één cruciale veronderstelling worden gemaakt. De vakbonden kunnen de lonen slechts boven het marktloon uittillen door de krachten van alle *insiders* te bundelen. Die *insiders* hebben daar belang bij, omdat zij daardoor hogere lonen ontvangen, bijvoorbeeld het eerdergenoemde 15 procent loonsurplus. *Outsiders* hebben er echter belang bij om dat kartel te doorbreken. Door een deal met de werkgever te sluiten waarin zij afspreken met een lager loonsurplus van 5 procent genoegen te nemen, zijn zowel de werkgever als de *outsider* beter af. Een effectieve krachtenbundeling vereist dus een rigoureuze uitsluiting van *outsiders*, tegen de belangen van die laatstgenoemde groep in. De *outsiders* zullen hun best doen om dit kartel te breken. Zij zullen dat des te sterker doen naarmate het loonsurplus groter is.

Voor een bedrijfstakbond is het redelijk eenvoudig om het kartel te handhaven. Men weet het bedrijf te vinden en de leden binnen het bedrijf zullen bereid zijn om 'maffers' de poort uit te werken, met zachte, maar vaak ook met harde hand. De structuur van Amerikaanse en ook de Britse vakbonden, is er ook op gericht om precies dit probleem op te lossen. Men heeft een sterke organisatie met vakbondsfunctionarissen binnen het bedrijf om de correcte toepassing van de CAO af te dwingen. Deze functionarissen hebben daarmee een grote invloed op de feitelijke bedrijfsvoering.

In de Europese verhoudingen met CAO's op bedrijfstakniveau, is het echter onbegonnen werk om de naleving van de CAO op deze manier af te dwingen. Afdwingen kan alleen als dat mede gebaseerd is op de overtuiging van werkgevers en werknemers, dat dat op lange termijn in ieders belang is. Met name in de dienstensector worden voortdurend nieuwe bedrijven opgericht. In tal van die bedrijven is niemand lid van de vakbond. Hoe zou de vakbond er dan achter moeten komen dat daar onder de CAO wordt betaald?

De vakbond ontbeert de *informatie* over wat zich in ieder individueel bedrijf afspeelt. Vanzelfsprekend zal zij pogingen wagen om naleving van de CAO af te dwingen, maar zeker als alle werknemers in dat bedrijf daar geen brood in zien, heeft zij geen poot om op te staan. Als voormalig *outsiders* kunnen die werknemers hele goede redenen hebben om weinig belang te stellen in de belangenbehartiging van de vakbond.

Dit probleem wordt nog groter als binnen een bedrijf uiteenlopende functies bestaan. De vakbond moet dan precies inzicht hebben in de functieclassificatie van iedere werknemer. Het is voor de werkgever immers een koud kunstje om de machinebankwerker als assistent machinebankwerker te classificeren en hem aldus een lager loon te kunnen betalen. Precies om deze reden wordt in de Verenigde Staten in vakbondsbedrijven geklaagd over de alles verstikkende functieclassificatie-systemen. Deze systemen schrijven precies voor wat deze of gene wel of niet mag/moet doen. Voor de bedrijfsvakbond is dit een essentieel instrument om de naleving van het Amerikaanse type CAO af te dwingen. Vanzelfsprekend wordt met dit soort systemen echter alle flexibiliteit uit de bedrijfsvoering gehaald.

De toepassing van dit model op de Europese verhoudingen, waar een vakbondsfederatie in één keer onderhandelt voor een reeks bedrijven, veronderstelt dat dat systeem functioneert doordat de strikte naleving van de CAO door de vakbondsfederatie wordt afgedwongen. Ieder looncontract en iedere promotie vereist bij wijze van spreken centrale goedkeuring. Dit vereist heroïsche veronderstellingen over de beschikbaarheid van informatie bij de Nederlandse vakbeweging. Kortom: het Amerikaanse model is niet toepasbaar op de Europese verhoudingen.

3. Intermezzo: specifieke investeringen, marktgrenzen en flexibiliteit

Op de bloemenveiling wordt de prijs onverstoort bepaald op het kruispunt van vraag en aanbod. Daar komt geen onderhandelaar aan te pas, hoogstens een marktmeester. In een arbeidsrelatie tussen het bedrijf en zijn werknemer ligt dit anders. Beide partijen hebben *specifieke investeringen* in de relatie gedaan. Specifieke investeringen zijn investeringen die alleen renderen zolang het bedrijf en de werknemer bij elkaar blijven. Zodra de arbeidsrelatie wordt beëindigd verliezen deze investeringen hun waarde. Dergelijke investeringen omvatten tal van aspecten. Van kennis over het productieproces van het bedrijf en een huis betrekken dicht bij je huidige werkgever, tot weten waar het fotokopieerapparaat staat en vrienden die je in je nieuwe werkkring opdoet. Al deze investeringen verliezen hun nut zodra je naar een nieuwe baan overstapt.

In figuur 1 is dit weergegeven. De onderste lijn is wat de werknemer minimaal moet verdienen. Krijgt hij minder dan kan hij elders op de arbeidsmarkt een aantrekkelijker baan krijgen. De bovenste lijn geeft weer wat het bedrijf maximaal wil betalen. Voor meer kan het bedrijf op de arbeidsmarkt beter iemand anders in dienst nemen. De voortzetting van de relatie heeft zin zolang

het maximaal aanvaardbare loon voor het bedrijf hoger ligt dan het minimaal aanvaardbare loon voor de werknemer. Zodra het loon echter buiten deze grenzen komt te liggen heeft voortzetting voor één van beide partijen geen zin meer en zal de relatie worden verbroken. Deze grenzen worden daarom in het vervolg aangeduid als de *marktgrenzen* van de arbeidsrelatie.

In de bloemenveiling van Aalsmeer vallen beide marktgrenzen precies samen, zodat het loon volledig vastligt. Dat is één van de zegeningen van concurrentie. In een arbeidsrelatie staat de concurrentie echter op een afstand, omdat zij eerst nog de specifieke investeringen moet doen voordat zij op dezelfde voet kan concurreren. De afstand tussen de beide marktgrenzen is dus een maat voor de omvang van de specifieke investeringen. Zolang het loon tussen beide marktgrenzen ligt, zijn beide partijen tot elkaar veroordeeld. Als zij niet tot overeenstemming komen, gaan hun specifieke investeringen verloren. Geen van beide zal de relatie willen verbreken. Beiden hebben belang bij voortzetting. Hoe hoog het loon precies wordt vastgesteld is vervolgens een kwestie van de onderhandelingsmacht van beide partijen.

In de praktijk blijken de partners in een arbeidsrelatie er echter van alles aan te doen om te voorkomen dat ze met elkaar moeten onderhandelen. Dit blijkt bijvoorbeeld uit het volgende. De loonstijging van een individuele werknemer kan in Nederland in drie componenten worden gesplitst. De initiële component wordt periodiek vastgesteld door het overleg van vakbonden en werkgeversorganisaties. De tweede component, de jaarlijkse periodieken zijn voor een langere reeks van jaren vastgelegd in de CAO, aan de hand van vaste salarisschalen. Deze twee componenten liggen voor de individuele werknemer contractueel vast. De derde component zijn de incidentele loonsverhogingen die aan een werknemer kunnen worden toegekend. Alleen over de incidentele component wordt op individuele basis onderhandeld. Tabel 1 geeft de verdeling van de incidentele component voor Nederland: in twee van de drie gevallen blijkt deze gelijk te zijn aan nul. De loonsverhoging van deze groep wordt dus volledig bepaald door vastliggende loonschalen en de initiële loonstijging. Daar komt op bedrijfsniveau geen onderhandelaar aan te pas.

In Amerika is dat niet anders. Baker, Gibbs en Holmstrom (1994) hebben een soortgelijke tabel gemaakt voor een Amerikaanse bedrijf. Card en Hysop (1996) maken dergelijke berekeningen voor de gehele economie. Ook daar blijkt een groot deel van de werknemers geen enkele loonstijging te krijgen, zij het op iets kleinere schaal dan in Nederland. Omdat Amerika geen initiële loonstijging kent en niet of nauwelijks vaste periodieke verhogingen, krijgt een groot deel van de werknemers dit jaar precies hetzelfde bedrag als vorig jaar. Merk op dat het hier gaat om een nominaal, niet een reëel gelijk bedrag.

In jaren van inflatie gaat dus een groot deel van de werknemers er op achteruit. Klaarblijkelijk bestaat er een soort ongeschreven wet dat lonen niet mogen worden verlaagd. Vanwege het ongeschreven karakter van deze wet wordt wel gesproken van een *impliciet* contract. Het is geen contract in de juridische zin van het woord, maar waag het niet er vanaf te wijken. Later zullen wij zien waarom niet.

Tabel 1: De verdeling van de incidentele loonstijging, 1991-92

incidentele loonstijging in %	aandeel in %
< 0	1,2
0	61,3
0 - .05	2,2
.05 - 5	19,6
5 - 10	9,1
> 10	6,7

Bron: eigen berekeningen op basis van data van de Loon Technische Dienst

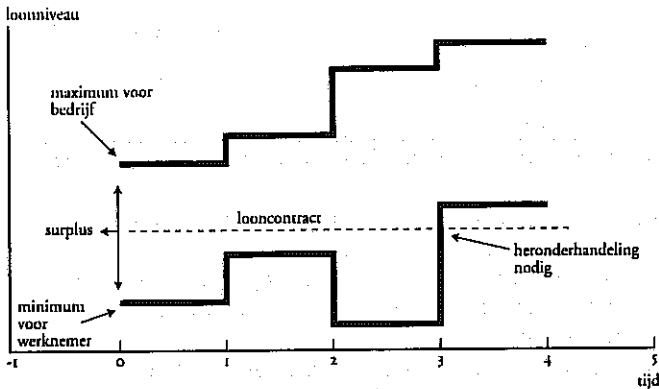
Waarom bedienen het bedrijf en de werknemer zich van dit soort contracten? Een recente verklaring van MacLeod en Malcomson (1993) baseert zich op het zogenaamde *hold up*- probleem. Het aardige van deze term is dat deze zowel kan worden vertaald met *opschorten* als *beroven*. Beide betekenissen zijn hier van toepassing.

Als een ondernemer een werknemer in dienst neemt, zal hij enige voorzichtigheid betrachten bij het doen van specifieke investeringen. Met die investeringen maakt hij zichzelf immers kwetsbaar. De werknemer krijgt een machtsmiddel in handen, omdat bij zijn vertrek de specifieke investeringen van de ondernemer verloren gaan. Met dit machtsmiddel in handen zal hij de ondernemer bij toekomstige loononderhandelingen kunnen *beroven* van een deel van de opbrengsten van die investering door te dreigen met vertrek. Een ondernemer ziet dit probleem ongetwijfeld aankomen. Hij zal daarop reageren door een deel van zijn investeringen *op te schorten*. Er wordt minder geïnvesteerd in specifieke training dan maatschappelijk wenselijk is. Dit probleem van *beroven en opschorten* bestaat ook omgekeerd: een werknemer doet er verstandig aan geen eigen huis te kopen in de buurt van zijn huidige werkgever, omdat hij daarmee zijn positie bij de toekomstige loononderhandeling verzwakt. Het bedrijf en de werknemer hebben een gezamenlijk belang om

een oplossing te zoeken voor dit probleem. Immers, door de zaken zo te regelen dat de arbeidsrelatie zo doelmatig mogelijk functioneert wordt de totale verwachte opbrengst van de arbeidsrelatie groter. Waar de koek groter is, valt er meer te verdelen. Uiteindelijk worden beide partijen daar dus beter van.

De oplossing voor dit *hold up*-probleem ligt voor de hand. Door het loonniveau voor de toekomst aan het begin van de arbeidsrelatie, voorafgaand aan de specifieke investeringen, vast te leggen, wordt de noodzaak om in de toekomst te onderhandelen weggenomen. Werkgever en werknemer hoeven hun specifieke investeringen niet langer *op te schorten*, omdat zij niet meer kunnen worden *berooft* van de opbrengst van hun investering. Lange termijn contracten, die het loonniveau voor langere tijd vastleggen, zijn een bescherming tegen beroving.

Figuur 1



Figuur 1 geeft ook inzicht in de gecompliceerde relatie tussen loonstarheid en flexibiliteit. Zolang het contract het loon vaststelt tussen beide marktgrenzen van de arbeidsrelatie is er geen probleem. Er is dan sprake van loonstarheid, zoals we zowel in Europa als de Verenigde Staten veelvuldig waarnemen, zie Tabel 1 en de cijfers van Card en Hysop (1996). Beide partijen hebben belang bij voortzetting van de arbeidsrelatie. Het lange termijn contract beschermt hen tegen het *hold up*-probleem. Echter, zodra één van beide marktgrenzen door een onverwachte gebeurtenis over het contractloon heen geduwd wordt, zal voortzetting van de arbeidsrelatie tegen het vigerende loon voor één van beide partijen niet langer lonend zijn. Als het contract niet wordt aangepast zal die partij de relatie willen verbreken, terwijl er op zich alle aanleiding is om de arbeidsrelatie voort te zetten. Het maximaal aanvaardbare loon van het bedrijf ligt immers hoger dan het minimaal aanvaardbare loon voor de

werknemer. Het enige probleem is dat het contractloon niet tussen beide in ligt.

MacLeod en Malcomson (1993) laten zien dat er in dergelijke situaties opnieuw wordt onderhandeld over het contract. Het contract wordt aangepast aan de gewijzigde omstandigheden. Een voorbeeld is het dreigende faillissement van Fokker bij de voorlaatste herstructurering, toen de werknemers loon hebben ingeleverd om het bedrijf open te houden. Een ander voorbeeld zijn de toeslagen voor automatiseringspersoneel gedurende de jaren tachtig toen er ernstige krapte was in dat marktsegment. Het nadeel van dergelijke heronderhandelingen is dat de bescherming tegen het *hold up*-probleem vervalt. Dat nadeel weegt echter niet op tegen het alternatief, verbreking van de relatie. Iets is beter dan niets.

We komen dus tot een paradoxale conclusie. Het lange termijn contract leidt als alles goed is tot loonstarheid: de lonen reageren totaal niet op bewegingen aan de marktgrenzen van de arbeidsrelatie. Op die manier wordt het *hold up*-probleem opgelost. Wanneer bewegingen echter te groot worden, zal er noodgedwongen aanpassing plaatsvinden om beëindiging van de arbeidsrelatie te voorkomen. Hoe meer rigiditeit er mogelijk is, des te beter zijn de specifieke investeringen beschermd tegen het *hold up*-probleem. Echter, dit soort rigiditeit is geen blokkade voor flexibiliteit. Als dat nodig is om beëindiging van de relatie te voorkomen, dan kan het contract altijd worden aangepast door opnieuw te onderhandelen. Flexibiliteit is hier niet het ideaal, het is slechts een noodgreep.

4. Misverstand III: contracten: wettelijke dwang of norm-besef

De vraag is nu waarom het bedrijf en zijn werknemer zich aan dit contract zouden houden. Het traditionele antwoord op deze vraag is dat deze contracten worden afgedwongen door wetgeving. Als één van beide partijen het contract schendt, dan loopt de ander naar de rechter om naleving via de sterke arm af te dwingen.

Deze gedachte heeft weinig van doen met de praktijk. De gang naar de rechter is een kostbare en ineffectieve weg. De rechter ontbeert de kennis over de gang van zaken binnen het bedrijf om recht te spreken. Bovendien stipuleren de contracten veelal slechts het loonniveau. Zij verbieden de werknemer niet om te vertrekken, net zomin als contracten de werknemer een werkgelegenheidsgarantie bieden. Eén van beide partijen kan altijd dreigen met vertrek, een dreiging die de rechter niet ongedaan kan maken. Een dergelijke dreiging kan zo geloofwaardig zijn dat zij dwingt tot contractaanpassing. De eerder

besproken heronderhandelingen, wanneer het oorspronkelijke looncontract de marktgrenzen van de arbeidsrelatie raakt, zijn op dat principe gebaseerd.

De vraag is dus waarom de dreiging van vertrek of ontslag niet voortdurend wordt gehanteerd om bestaande contracten open te breken. Welke kracht sluit permanente heronderhandeling uit? Het enige verschil met normale onderhandelingen is dat er bij deze heronderhandelingen een papiertje op tafel ligt met een simpele tekst: het loon = X . Een papiertje, geen ontbindingsvoorwaarden, meer is een looncontract immers niet. Waarom laat de partij die normaliter met onderhandelingen meer dan X uit het vuur had kunnen slepen zich door een dergelijk papiertje toch zonder verdere onderhandelingen afschepen met X ? Ik zal u niet lastig vallen met alle speltheoretische fijnzinnigheden die MacLeod en Malcomson (1993) naar voren brengen, maar een huis-tuin-en-keuken benadering geeft een redelijk gevoel voor de quintessens van hun argumentatie.

Onderhandelingen zijn goed vergelijkbaar met een soort wederzijdse gijzeling. Beide partijen hebben een *gemeenschappelijk* belang dat overeenstemming wordt bereikt. Beide partijen hebben een *tegengesteld* belang waar het gaat om de verdeling van de koek. Iedere gulden meer voor de één betekent onvermijdelijk een gulden minder voor de ander. De uitkomst is een kwestie van stalen zenuwen. Als onderhandelaar moet je zolang mogelijk laten blijken dat je bereid bent om dan maar de hele koek te verspelen. Als de andere partij ook maar het vaagste vermoeden heeft van bereidheid tot inschikken, ben je weg. Een kleine verspreking is voldoende. Veel hangt dus af van de geloofwaardigheid van de onderhandelaar, met name van de geloofwaardigheid van zijn dreigementen. Vandaar dat de uitkomst van onderhandelingen zo gevoelig is voor kleine details.

Precies op dat punt ligt ook de rol van dat velletje papier dat ergens op de onderhandelingstafel ligt, het looncontract. Stel dat de werknemer net een bod heeft gedaan. Zonder dat velletje papier heeft het bedrijf nu twee alternatieven: het kan dat bod aanvaarden zodat het werk kan beginnen, of het kan het bod afwijzen en zelf een tegenbod doen, waardoor de onderhandelingen zich verder voortslepen en het werk blijft liggen in afwachting van overeenstemming over het loonniveau. Met dat velletje papier ontstaat een derde alternatief: het bedrijf kan vasthouden aan het contract en zeggen dat het werk ondertussen door moet gaan. Nu staat de werknemer voor de keuze: ofwel hij weigert verder te werken in afwachting van overeenstemming over een nieuw loonniveau, ofwel hij werkt door en probeert ondertussen opnieuw te onderhandelen.

Het cruciale punt is dat het velletje papier de geloofwaardigheid van de dreiging van de werkonderbreking ondermijnt. Nu het alternatief beschikbaar is om dan maar de afspraak op dat papiertje te volgen, zal de korte termijn verleiding altijd zijn om geen stukje van de koek verloren te laten gaan door

het werk te onderbreken. De verleiding van de continuïteit verstaat zich niet met de dreiging tot werkonderbreking. Dit effect versterkt zichzelf. Immers, waar men calculeert dat de eigen dreigementen ongeloofwaardig zijn, zal men dreigementen niet uiten. En waar men weet dat de ander zijn eigen dreigement niet geloofwaardig acht, zal men calculeren dat die dreigementen ook niet zullen worden geuit. Enzovoort, enzovoort, *ad infinitum*. Hoe een velletje papier verstrekkende gevolgen kan hebben.

Onderhandelaars calculeren dus voortdurend wat hun optimale reactie is. De uitkomst van die calculatie is echter afhankelijk van de verwachte reactie van de ander. Als iedereen weet dat dreigementen geen gehoor vinden, zullen ze ook niet worden geuit, omdat ze toch niet effectief zijn. En omdat ze niet worden geuit, wordt er ook geen gehoor aan gegeven. Dit is precies de betekenis van sociale normen. Zij vertellen mensen drie dingen: ten eerste, wat je behoort te doen, ten tweede, wat anderen doen als jij dat niet doet, en ten slotte, wat jij moet doen als anderen zich niet naar behoren gedragen. Burgers gedragen zich in uiterste instantie volgens de normen, niet op grond van hun moreel besef of omdat deze of gene vakbondsvoorzitter of econoom ze dat oplegt, maar omdat ze weten dat een overtreding gestraft wordt door medeburgers. Normen zijn *zelfhandhavend*. Ze worden opgevolgd uit pure calculatie, zoals alles in de economische theorie.

Dergelijke normen ontstaan in de loop van generaties als een hulpmiddel om ons gedrag te coördineren. Ook mondige, calculerende burgers doen er hun voordeel mee. Met name in loononderhandelingen is hier alle aanleiding voor: naarmate wij de onderhandelingsinzet van de ander beter naar waarde kunnen schatten, zijn we beter in staat om kostbare conflicten, zoals stakingen, te voorkomen. De bekende uitdrukking 'verworven rechten' is precies hierop gericht. De norm schrijft voor dat een partij niet eenzijdig een recht mag wijzigen. Deze norm wordt meestal geïnterpreteerd als een teken van verstarung. Hij heeft echter een nuttige functie. Hij draagt bij aan de handhaving van looncontract. Dat beperkt het *hold up*-probleem.

Van hieraf is het een kleine stap naar het impliciete contract (en dus de impliciete loonrigiditeit) zoals we die in de Verenigde Staten waarnemen. Waarom heb je überhaupt een velletje papier nodig? Is het niet voldoende om aan het begin van de arbeidsrelatie een uurloon af te spreken? Het impliciete contract is dat dat uurloon niet eenzijdig gewijzigd wordt, doch louter met wederzijdse instemming. Dat contract is impliciet, want er wordt zelfs niet over gesproken. Het is immers de norm dat het zo gaat. Loopt u mijn hele redenering over de rol van het schriftelijke looncontract maar na. Een impliciete afspraak werkt in die redenering even goed.

Deze gedachte wordt bevestigd door prachtig empirisch onderzoek van Kahneman, Knetsch en Thaler (1986) naar de betekenis van normen in het economisch proces in Canada en de Verenigde Staten. Zij hebben een groep burgers gevraagd of zij een bepaalde handelwijze fair of unfair vonden. Burgers blijken daar zeer vastomlijnde en breed gedeelde opvattingen over te hebben. Die opvattingen lijken voor een econoom op het eerste gezicht volstrekt irrationeel. Ze lijden aan geldillusie. Vergelijk bijvoorbeeld de volgende situaties:

1. er is flinke werkloosheid maar geen inflatie; het bedrijf verlaagt het nominale loon met 10 procent;
2. er is flinke werkloosheid en 10 procent inflatie; het bedrijf laat het nominale loon ongewijzigd.

In beide gevallen daalt de koopkracht met 10 procent. Toch verbieden de normen in het eerste geval de loonsverlaging, maar in het tweede geval vereisen zij niet de loonsverhoging. Hetzelfde geldt voor de autohandelaar die standaard een korting van 5000 gulden op zijn catalogusprijs van 25.000 gulden geeft. Als de vraag naar auto's tijdelijk oploopt, mag deze dealer zijn korting volgens de normen wel schrappen. De dealer die al die poespas met kortingen maar overbodig vindt en meteen de standaardprijs van 20.000 gulden in zijn catalogus vermeld, mag zijn prijs in tijden van schaarste echter niet verhogen.

Met het *hold up*-model in de hand zijn dit soort merkwaardige resultaten goed te begrijpen. Normen reguleren verdelingsconflicten. Door voor te schrijven hoe burgers zich moeten gedragen als zij met een verdelingsconflict worden geconfronteerd, wordt voorkomen dat zij uit angst voor een dergelijk conflict zichzelf gaan indekken door hun specifieke investeringen te verminderen. De normen die het minste aanleiding geven tot verwarring zijn gebaseerd op geldillusie: een uurloon van 3 dollar blijft een uurloon van 3 dollar, wat er ook gebeurt. Afspraken gebaseerd op het reële loon geven aanleiding tot geweldige verwarring: wanneer wordt er aangepast, hoe hoog moet de aanpassing zijn, welk inflatiecijfer wordt gebruikt?

De behoefte aan loonrigiditeit is dus niet typische Europees, maar universeel. We moeten er niet aan denken dat wij iedere dag opnieuw over ons loon zouden moeten onderhandelen, voor werken zou geen tijd overblijven. In Amerika wordt die behoefte vorm gegeven door een impliciete afspraak over nominale rigiditeit: wat 3 dollar is, zal dat in principe ook blijven. In Europa heeft die behoefte in de loop der jaren de vorm van een CAO gekregen. In beide gevallen zijn die rigiditeiten zelfhandhavend: er komt, uitzonderingen daargelaten, geen rechter aan te pas. Het is nu tijd om de balans op te maken: welke rigiditeit is het meest flexibel? Die in Amerika of die in Europa?

5. Misverstand IV: corporatisme gaat ten koste van de flexibiliteit

Het model dat tot wij tot nog toe hebben besproken is gelijkelijk van toepassing op de Verenigde Staten en op Europa. In beide typen economieën bestaat de behoefte om onderhandelingen over loonniveau te voorkomen. In beide typen is de oplossing dezelfde: het bedrijf en de werknemer sluiten een lange termijn looncontract, expliciet zoals in Europa, of impliciet zoals in de Verenigde Staten.

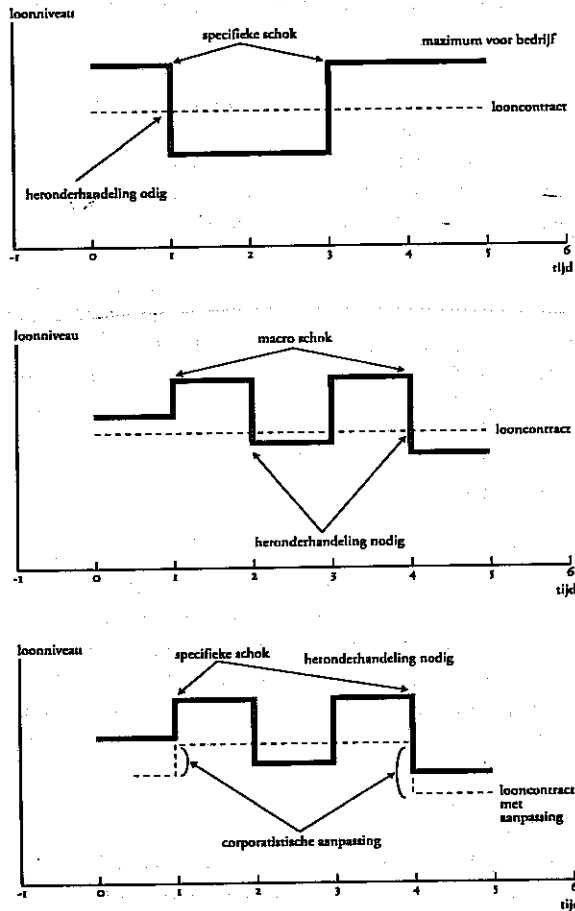
Om het verschil tussen Europa en de Verenigde Staten te begrijpen is het nodig twee componenten te onderscheiden in de onverwachte schokken die bedrijven en hun werknemers van tijd tot tijd dwingen om hun contract aan de marktgrenzen van de organisatie aan te passen. De eerste component zijn de *macro schokken*. Deze schokken beïnvloeden de marktgrenzen van alle arbeidsrelaties op identieke wijze. De tweede component zijn de *bedrijfsspecifieke schokken*. Deze schokken raken alleen de marktgrenzen van één specifieke arbeidsorganisatie.

Naarmate de marktgrenzen onder invloed staan van meer en omvangrijker schokken is de kans vanzelfsprekend kleiner dat het vooraf vastgestelde contractloon tussen beide marktgrenzen in ligt. De kans dat achteraf opnieuw over het contract onderhandeld moet worden neemt dus toe (zie figuur 2). In de bovenste figuur is een aantal bedrijfsspecifieke schokken in de bovenste marktgrens weergegeven zonder geaggregeerde schokken; alleen in geval 2 is heronderhandeling nodig. In de middelste figuur is bovenop de specifieke schok een macro schok gezet. Nu is zowel in geval 2 en als in geval 5 achteraf heronderhandeling nodig. Dat was nu net wat marktpartijen met het contract beoogden te voorkomen.

Het zou dus winst zijn als contracten achteraf konden worden aangepast aan de macro schokken. Dat deel van de schokken zou dan als het ware worden uitgefilterd. De resterende schokken zijn daardoor kleiner van omvang, zodat er minder kans is dat de marktgrens wordt geraakt, zie het onderste deel van figuur 2. Alleen in geval 2 is heronderhandeling nodig. Echter, aanpassing achteraf van contracten vereist vanzelfsprekend een vorm van onderhandelen. Hier doet zich het *fundamentele dilemma* voor:

Het looncontract dient om toekomstige loononderhandelingen zoveel mogelijk te vermijden. Als de aanpassing van het contract slechts tot stand kan komen door daarover te onderhandelen, dan worden daarmee de voordelen van het contract weer prijsgegeven.

Figuur 2



Het vooruitzicht van de toekomstige heronderhandelingen over de aanpassing van het contract dwingt werkgever en werknemer om zich om hun onderhandelingspositie te bekommeren. Het *hold up*-probleem steekt opnieuw de kop op.

Hier komt de rol van corporatistische organisaties aan de orde. Door bij het begin van hun arbeidsrelatie de taak van het onderhandelen over de aanpassing van contracten te delegeren aan organisaties op een hoger aggregatieniveau, kunnen een individuele werkgever en zijn werknemer het *hold up*-probleem omzeilen. Zij kunnen de uitkomst van dergelijke onderhandelingen immers toch niet beïnvloeden door hun specifieke investeringen op te schorten. De loononderhandelingen zijn losgekoppeld van de dagelijkse werksituatie.

In een corporatistische economie zijn er dus twee soorten heronderhandelingen. De eerste soort betreft de heronderhandelingen door de corporatistische organisaties. Deze heronderhandelingen nemen het effect van macro schokken weg. De uitkomst van deze onderhandelingen zijn door individuele bedrijven of werknemers niet te beïnvloeden. Deze soort kent geen equivalent in de Verenigde Staten. De tweede soort betreft de individuele heronderhandelingen, voor die gevallen waar 'corporatistische' heronderhandelingen als gevolg van bedrijfsspecifieke schokken niet tot het gewenste resultaat leiden. Deze heronderhandelingen verlopen in essentie op dezelfde wijze in de Verenigde Staten.

Beide soorten heronderhandeling komen tot uitdrukking in de eerder besproken onderverdeling van de loonstijging in drie componenten: de vaste periodieken worden vooraf vastgesteld, en zijn dus niet het gevolg van heronderhandeling; de initiële loonstijging reflecteert de uitkomst van het corporatistische overleg en de incidentele loonstijging is het spiegelbeeld van individuele onderhandelingen. Tabel 2 geeft de omvang van de diverse componenten onder beide systemen weer. In de Verenigde Staten zijn geen corporatistische organisaties om de heronderhandeling van looncontracten over te nemen. Initiële loonstijging komt daar dus niet voor. Als substituuat vertrouwt men daar niet op loonstijging, maar dat substituuat is inferieur. In Europa is initiële loonstijging een frequent voorkomend fenomeen. Incidentele loonstijging komt zowel in de Verenigde Staten als in Europa voor, maar meer in de Verenigde Staten. De reden voor dit verschil is eenvoudig: in Europa worden macro schokken opgevangen door de initiële loonstijging, zodat het minder vaak voorkomt dat de resterende schokken de marktgrenzen van de arbeidsrelatie overschrijden, zie figuur 2.

Tabel 2: Verschillende vormen van loonaanpassing in economieën met uiteenlopende instituties

	Corporatistisch (Europa)	Gedecentraliseerd (de Verenigde Staten)
alleen initieel	zeer vaak	nooit
nominaal rigide	nooit	vaak
incidenteel	af en toe	regelmatig

De centrale gedachte is dus dat partijen er belang bij hebben om de loononderhandelingen los te koppelen van de dagelijkse werksituatie. Een aardige graadmeter is om na te gaan hoe ondernemingen aankijken tegen de rol van de

ondernemingsraad bij de onderhandelingen over de primaire arbeidsvoorwaarden. De uitkomsten van een aantal interviews zijn in dat opzicht opmerkelijk. Slechts in één van de tien geïnterviewde bedrijven onderhandelde de ondernemingsleiding met de OR over de arbeidsvoorwaarden. In alle andere gevallen werd daarover met de vakbonden onderhandeld. Alhoewel vanuit het VNO en het NCW soms wordt gesuggereerd om de OR een grotere rol bij de CAO onderhandelingen toe te kennen, werd die gedachte slechts door één van de overige negen bedrijven ondersteund. De andere bedrijven waren daar zonder meer op tegen. Een vaak genoemd bezwaar was *"de te directe betrokkenheid"* van de OR bij de onderhandelingsuitkomst.

Een aardige illustratie is het gesprek met een middelgroot bedrijf in de metaal. Op de vraag naar zijn toekomstverwachtingen antwoordde de directie dat zij uit de krant had opgemaakt dat er een verdere decentralisatie van de loononderhandelingen zou plaatsvinden. Dat zou naar haar mening overigens leiden tot hogere lonen. Op de vraag of de directie die decentralisatie ook wenselijk vond, kwam het antwoord: *"Zoals ik heb gezegd is onze specialiteit pijpen fitten. Van loononderhandelingen hebben wij geen verstand."*

Het model suggereert dat werkgevers en werknemers van de CAO zullen afwijken als dat in hun beider belang is. Corporatistische organisaties ontberen immers de informatie om naleving van de CAO af te dwingen. Hiervoor geven de interviews slechts beperkt steun. Een aantal citaten illustreert de motieven van werkgevers:

"Als iemand binnenkomt met de mededeling dat hij elders meer kan verdienen, dan feliciteer ik hem."

"Daar begin ik slechts in uitzonderingsgevallen aan. In de praktijk betekent dit altijd dat je na verloop van tijd al zijn collega's dezelfde loonsverhoging moet geven."

"Als je iemand dan wat extra's geeft, dan gaat hij of zij na een tijdje toch weg."

"Ik kan niet altijd overzien wat er in deze of gene vestiging gebeurt, maar als ik erachter kom dan moet die chef wel een heel sterk verhaal hebben."

Ondernemingen blijken dus tal van redenen te hebben om zeer terughoudend te zijn bij het toekennen van een hogere loonstijging dan de CAO voorschrijft, zelfs indien belangrijke werknemers hun baan dreigen op te zeggen. Geen van de ondernemingen gaf hiervoor echter als reden dat de CAO dat niet toestond. Voorzover ondernemers zich niet volgens het strikte neo-klassieke model gedragen is dat niet omdat de CAO ze dat verbiedt, maar omdat zij strikt neo-klassiek gedrag niet in hun belang achten. Tal van meer strategische redenen weerhouden hen ervan om hun loonstructuur te doorbreken om een individuele werknemer binnen de onderneming te houden.

Dit brengt ons bij het vierde misverstand. De lonen in de Verenigde Staten zijn gevoeliger voor bedrijfsspecifieke schokken, zie Holmlund en Zetterberg (1991). Dat is echter geen teken van flexibiliteit. Het is juist omgekeerd. Waar in Europa lonen binnen de marktgrenzen van de arbeidsrelatie kunnen worden aangepast aan macro schokken, bestaat in de Verenigde Staten slechts de keuze tussen loonrigiditeit of bedrijfsspecifieke aanpassingen. Daardoor neemt de kans toe dat schokken ertoe leiden dat bedrijfsspecifieke heronderhandeling nodig is.

Het is duidelijk hoe makkelijk een oppervlakkig waarnemer in dit geval de verkeerde conclusie trekt uit de beschikbare statistische informatie. Hij ziet dat de lonen in de Verenigde Staten gevoeliger zijn voor bedrijfsspecifieke schokken en beschouwt dit als een teken van grotere flexibiliteit. In werkelijkheid is dit echter juist een teken van rigiditeit, omdat lonen in de Verenigde Staten niet separaat kunnen worden aangepast aan macro-economische schokken. De grotere gevoeligheid van de lonen voor specifieke schokken in de Verenigde Staten gaat samen met een geringere gevoeligheid voor macro schokken. Deze conclusie wordt ook in empirisch onderzoek bevestigd¹.

6. De politieke economie van het corporatisme

De gemiddelde vakbondsbestuurder is ongetwijfeld uit ideaal voor een vakbond gaan werken: de verheffing van de arbeidersklasse of de behartiging van de belangen van je collega's zijn eerbare motieven en tevens een uitstekende drijfveer om je carrière in het vakbondswerk te zoeken. Echter, niets menselijks is een vakbondsbestuurder vreemd. Wanneer het water hem tot aan de lippen staat en het zijn brood of dat van een ander is, dan legt idealisme het daartegen af. Wil het bovenbeschreven model kunnen functioneren, dan moet het tegen dit eigenbelang bestand zijn. Zoals geldt voor de macht van iedere magistraat, moet ook die van de vakbondsbestuurder aan banden gelegd zijn, zodat hij zich gedraagt conform de rol die hij of zij in het maatschappelijk proces moet spelen. Voor politici hebben we daarvoor de dreiging van de komende verkiezingen. Is daar bij vakbondsbestuurders ook iets voor geregeld? Louter vertrouwen op hun idealisme lijkt wat veel gevraagd.

Het aardige van het corporatistische systeem zoals dat in de loop van decennia is gaan functioneren, is dat het systeem zelf voor de tegenkrachten zorgt die de macht van de vakbondsfunctionaris aan banden legt. In een corporatistisch systeem is aan de vakbonden de macht gedelegeerd om de CAO's in het land aan te passen aan de gewijzigde economische omstandigheden. Vakbonden

¹ Zie Teulings en Hartog (1997), hoofdstuk 5.

kunnen die macht op allerlei manieren misbruiken. Bij de aanvang van een arbeidsrelatie, voordat de werkgever en de werknemer zich door specifieke investeringen aan elkaar hebben gebonden, moeten beide partijen besluiten of zij inderdaad de aanpassing van hun CAO zullen delegeren². De vakbond zal dan ongetwijfeld beloven die contractaanpassing naar eer en geweten te zullen uitvoeren. Men zal dat zo gaan doen dat de belangen van beide partijen (de werkgever en de werknemer) worden gerespecteerd en dat de gemeenschappelijke welvaart van beide partijen wordt gemaximeerd. Dit zou je de *welvaart-maximerende* of *coöperatieve strategie* kunnen noemen. Contracten worden dan aangepast met het oogmerk om het productieproces zo soepel mogelijk te laten verlopen. De coöperatieve strategie maximeert in feite het belang van de outsiders, tot boven het niveau dat zonder corporatistische organisaties haalbaar zou zijn, omdat deze organisaties een oplossing bieden voor het *hold up*-probleem.

Zodra de vakbond de macht om contracten aan te passen eenmaal in handen heeft, kan zij echter zonder bezwaar van strategie veranderen. In plaats van de gemeenschappelijke welvaart te maximeren, kan ze bijvoorbeeld nastreven om binnen het bedrijf zoveel mogelijk leden te krijgen. Dit valt te bereiken door de werknemers binnen het bedrijf een zo hoog mogelijk salaris te bezorgen. De strategie verandert in dat geval van de surplus maximerend naar de *aandeel maximerende* of *antagonistische strategie*. Het contract wordt aangepast louter met als doel om het loon van de zittende werknemers te maximeren. Ook de leden van de vakbond stellen deze strategie op prijs. De werkgever heeft zich inmiddels via specifieke investering aan de relatie gecommitteerd en kan dus moeilijk meer van de werknemer af. Extra looneisen leiden dus bijna zeker tot een hoger loon. Voor de vakbond is dit aantrekkelijk, omdat tevreden leden bereid zijn om eerder en meer contributie te betalen. Alle mooie beloften over het volgen van de welvaart maximerende strategie ten spijt, werkgevers zullen altijd de angst houden dat nadat zij zich middels specifieke investeringen gebonden hebben aan de werknemers, de vakbond de druk van zijn leden (de *insiders*) niet zal kunnen weerstaan en zal overstappen naar de aandeel maximerende strategie.

De vakbond heeft dus een *committing*- of *geloofwaardigheidsprobleem*: zij zouden van tevoren graag boven iedere twijfel zijn verheven, zodat alle werkgevers en werknemers de vakbond het vertrouwen schenken en de contractaanpassing aan haar delegeren. De werkgever blijft echter achterdochtig, en achterdocht is een slechte basis voor de delegatie van bevoegdhe-

² Bij veel nieuwe arbeidsrelaties zal deze keus vanzelfsprekend een wassen neus zijn, omdat de andere werknemers van dat bedrijf reeds onder een CAO vallen waarbij de vakbond onderhandelt over de jaarlijkse loonstijging. Het gaat hier echter vooral om de nieuwe bedrijven die voordien niet opgenomen waren.

den. Machtsmisbruik moet dus worden voorkomen. Welke garanties heeft de werkgever? Waarop kan hij zijn vertrouwen in een corporatistische vakbond baseren?

De Nederlandse vakbeweging heeft -gelukkig- een relatief klein ledenbestand. De vakbeweging organiseert slechts één op de vier werknemers, terwijl zij voor drie van de vier werknemers over de jaarlijkse contractloonstijging onderhandelt. Het ledenbestand is niet alleen klein, het is vooral zeer gespreid. Vanzelfsprekend heeft de vakbeweging in sommige bedrijven een sterkere positie dan in anderen. Vakbondsleden tref je echter overal. In de detailhandel is bijvoorbeeld 6 procent van de werknemers lid. Dit gespreide lidmaatschap verschaft vreemd genoeg de vakbeweging aanzienlijke voordelen.

Ten eerste verschaft deze spreiding de werkgever een zekere gemoedrust. Hij weet dat de machtsbasis van de vakbond binnen zijn bedrijf beperkt is. Mocht de vakbond dus ooit overwegen over te gaan naar de antagonistische strategie, dan kan de werkgever desnoods de vakbond de poort uit pesten. Een harde confrontatie zal de vakbond daarom proberen te vermijden, uit angst voor een negatieve afloop. Deze situatie maakt het voor de vakbeweging als geheel makkelijker om in de bedrijfstak 'loononderhandelen' zijn marktaandeel op peil te houden. Dit is een paradoxale conclusie: de gespreide machtspositie van de Nederlandse vakbeweging maakt haar geloofwaardigheid als een coöperatieve onderhandelingspartner groter. Op die manier heeft de vakbeweging in het recente verleden haar positie in de bankensector kunnen verbeteren en lijken ook in de detailhandel, de automatisering en het uitzendwerk stappen vooruit gezet.

Dat dit een belangrijke overweging is, blijkt wel uit de situatie in de Verenigde Staten. Na de oorlog had de vakbeweging daar een sterke positie. Sinds die tijd is de organisatiegraad echter gestaag gedaald, tot een schamele 11 procent van de werkenden op dit moment. De reden is niet zozeer dat ze er in bestaande bedrijven is uitgegoot. Dat kan haast niet, omdat in die bedrijven waarvoor de vakbeweging de loononderhandelingen voert, zij als gevolg van de antagonistische strategie een organisatiegraad van nagenoeg 100 procent oereikt. Een dergelijke machtspositie is bijna onaantastbaar. De reden voor de daling van de organisatiegraad ligt er vooral in dat sommige bedrijven op de fles gaan en dat andere daarvoor in de plaats komen. Als je wel leden verliest via bedrijfssluitingen maar geen leden wint bij nieuwe bedrijven, dan zit je op lange termijn vanzelfsprekend fout.

De Amerikaanse vakbeweging kan echter geen nieuwe bedrijven vinden, omdat zij bekend staat om haar antagonistische strategie. Ook nieuwe werknemers hebben weinig reden om de contractaanpassing aan de vakbeweging te delegeren. Voorafgaand aan de specifieke investeringen zullen zij weinig

behoefte hebben om hun lot toe te vertrouwen aan een antagonistische vakbeweging. De antagonistische strategie maximeert het belang van de insiders, en dat zijn zij op dat moment nog niet. Als in een bedrijf de werknemers de vakbond te hulp willen roepen, dan zal het bedrijf hemel en aarde bewegen om dat te voorkomen. Er wordt zware druk op personeel en middenkader uitgeoefend om dat niet te doen ('union busting'). In die omstandigheden is het voor de vakbeweging extreem moeilijk om voet aan de grond te krijgen. De antagonistische strategie is daarom op termijn moeilijk houdbaar.

Het gespreide lidmaatschap helpt de vakbeweging echter ook in de relatie met haar leden. Leden kennen immers hetzelfde probleem als de vakbeweging zelf. Bij de aanvang van de arbeidsrelatie hebben zij er belang bij om met hun toekomstig werkgever af te spreken dat over aanpassingen in hun looncontract namens hen zal worden onderhandeld door de vakbeweging, met als uitgangspunt de coöperatieve strategie. Nadat de specifieke investeringen zijn gepleegd hebben de werknemers, inmiddels gepromoveerd tot insider, er echter belang bij om hun vakbond onder druk te zetten om over te gaan op de antagonistische strategie, zeker als het goed gaat met hun bedrijf en zij daardoor hogere lonen kunnen eisen. Een vakbeweging die de coöperatieve strategie wil voeren zal dus grote moeite hebben om zijn eigen leden in bedwang te houden, met name die in de goed lopende bedrijven.

Sporen van deze ingebouwde spanning tussen vakbond en leden zijn terug te vinden in citaten van vakbondsbestuurders:

"De eerste onderhandelingen zijn die met je eigen leden."

Deze spanning tussen centraal (vakbond) en decentraal (bedrijfsniveau) herhaalt zich binnen de bond, als een tegenstelling tussen districts- en bondsbestuurder:

"Een zwakke districtsbestuurder, dat is er een van het type: u vraagt, wij draaien."

Uit de mond van een bondsvoorzitter:

"Ik kan toch niet hebben dat als wij met zijn allen 2 procent afspreken, dat dan de eerste de beste bestuurder met 4 procent terugkomt."

Of, in een situatie waar insiders hogere eisen stelden:

"Daar had een districtsbestuurder zijn kaderleden niet in de hand."

Het kost weinig moeite om deze citaten aan te vullen met een lange reeks anekdotes met soortgelijke strekking. Klandermans en Visser (1995) laten zien dat ook in het ledenbestand van de vakbeweging sporen van dit soort ideeën zijn terug te vinden. Een groep leden vindt dat de vakbeweging onvoldoende probeert het onderste uit de kan te halen in hun specifieke situatie.

Een andere aanwijzing voor de coöperatieve opstelling van de vakbeweging is de gang van zaken bij de jaarlijkse onderhandelingsronde. Waar de FNV ieder

jaar een Nota Arbeidsvoorwaarden formuleert spelen werkgevers een lijdelijke rol. Het hele idee van afstemming staat in werkgeverskring ideologisch in een kwaad daglicht. Deze gang van zaken suggereert dat werkgeversorganisaties een redelijk vertrouwen hebben in de opstelling van de vakbeweging. Zou men dat vertrouwen niet hebben, dan had men ongetwijfeld zelf een inzet geformuleerd. Nu de inzet van de vakbeweging in de meeste gevallen een aanvaardbaar vertrekpunt vormt, heeft men in het algemeen weinig behoefte om zelf een inzet te formuleren, te meer daar dat de vakbeweging zou dwingen een radicaler vertrekpunt te kiezen.

Het gespreide lidmaatschap dwong vakbondsbestuurders echter niet alleen om de insider macht te beheersen, het gaf hun er ook de mogelijkheid toe. De werknemers van dat ene goedlopende bedrijf waren altijd in de minderheid. Als gevolg van het breed gespreide lidmaatschap waren er ook talloze bedrijven waar de zaken niet bijzonder voorspoedig verliepen en in een minderheid ging het zelfs beroerd. De radicale pleitbezorgers voor hogere looneisen, veelal afkomstig uit de goedlopende bedrijven, verzopen binnen de vakbeweging tussen de grote groep leden uit bedrijven die het minder voor de wind ging. Die grote groep had belang bij voortzetting van de coöperatieve strategie en was dus gaarne bereid om de bestuurders te steunen in hun streven de insider macht te beperken.

7. Een zicht op de toekomst

Ik besluit met een aantal conclusies.

Loonmatiging. De afgelopen jaren is de reële loonstijging in Nederland aanzienlijk achtergebleven bij die in de ons omringende landen. Ten opzichte van Duitsland loopt het verschil in de orde van grootte van 20 procent. De stijging van het gemiddelde loon in Nederland is ongeveer vergelijkbaar met die in de Verenigde Staten. Dit verschil wordt vaak toegeschreven aan de sociale partners en hun bereidheid tot loonmatiging. Deze opvatting impliceert een zeer groot vertrouwen in het corporatistische model van loonvorming. Immers, klaarblijkelijk is het mogelijk om door overleg het gemiddelde loonniveau gedurende een lange periode met tientallen procenten achter te laten blijven bij wat zonder loonmatiging zou zijn gerealiseerd.

Het lijkt me onwaarschijnlijk dat een dergelijk omvangrijk verschil in de loonstijging tussen Nederland en Duitsland toe kan worden geschreven aan de bereidheid tot loonmatiging van sociale partners. Op korte termijn (tot

maximaal 5 jaar)³ kan de bereidheid tot loonmatiging leiden tot lagere reële lonen. Zo heeft de radicalisering van de vakbeweging in heel Europa gedurende de zeventiger jaren ongetwijfeld bijgedragen aan de stijging van de arbeidsinkomensquote in die periode. Echter, loonmatiging kan het loonniveau niet langdurig onder het evenwichtsniveau drukken, en zeker geen 20 procent. Het marktmechanisme roept sterke krachten op die een dergelijk streven snel de nek om draaien. In die zin is de betekenis van loonmatiging veel beperkter dan vaak wordt aangenomen. Op langere termijn wordt het loonniveau bepaald door marktkrachten en is er een nauwe aansluiting tussen arbeidsaanbod en werkgelegenheid. Zie de recente analyse van Boersma, Koeman en Teulings (1997).

Dat het *gemiddelde* loonniveau zich met enige vertraging redelijk aanpast aan het evenwichtsniveau wil niet zeggen dat de lonen in *individuele* bedrijven en bedrijfstakken dat ook doen. Een vergelijking met landen zonder enige vorm van coördinatie in de loonvorming, zoals de Verenigde Staten en Canada, laat zien dat daar in de bedrijfstakken waar de onderhandelingsmacht van insiders groot is, de lonen veel hoger liggen dan in andere bedrijfstakken⁴.

Dat leidt tot een ondoelmatige allocatie van arbeid: de bedrijfstakken met hoge lonen hebben te weinig werknemers in dienst, die met lage te veel. In een corporatistisch stelsel wordt die insider macht aan banden gelegd door de onderhandelingen over de initiële loonstijging buiten de ondernemingen te plaatsen. Pleidooien voor loonmatiging zijn een hulpmiddel om de insider macht aan banden te leggen. Het is de verbale uiting van de normen die het stelsel overeind houden.

Deze interpretatie van de pleidooien voor loonmatiging als een hulpmiddel om de insider macht van werknemers in sterke bedrijven aan banden te leggen, sluit aan bij de eerdere analyse van de betekenis van normen. Het veelvuldig gebruik van de begrippen '*insiders*' en '*outsiders*' in de Nederlandse pers is wat dat betreft illustratief. Ze duiken om de haverklap op. Het aardige is dat deze termen afkomstig zijn uit de koker van twee Europese economen, Lindbeck en Snower (1988). In Amerika zijn deze begrippen veel minder populair. De studie die het meest overtuigende insider effecten in de loonvorming laat zien is van een Canadese econoom, David Card (1990) en heeft betrekking op Canada. De begrippen '*insider*' en '*outsider*' komen in zijn artikel echter niet voor. Een referentie naar het werk van Lindbeck en Snower ontbreekt. De meeste transatlantische economen volgen dezelfde gedragslijn. Terwijl tal van studies suggereren dat insider effecten meer een Amerikaans

³ In de tussentijd kan overigens al wel veel ellende zijn aangericht, met name vanwege het feit dat die periode lang genoeg voor werklozen lang genoeg is om hun kwalificaties te zien verminderen. Om de aanpassing aan verslechterende economische omstandigheden te versnellen vervullen pleidooien voor loonmatiging daarom een nuttige functie.

⁴ Zie Teulings en Hartog (1997), hoofdstuk 5.

dan een Europees fenomeen zijn, zwijgt men daarover in de Verenigde Staten, terwijl wij er in Europa niet over uitgepraat raken.

Vanuit de analyse van normen ligt deze uitkomst voor de hand. In Europa handhaven wij normen die ertoe strekken om de macht van insiders zoveel mogelijk te beperken. In dat kader wordt voortdurend gewezen op het gevaar van machtsmisbruik door insiders. Deze aandacht moet duidelijk maken dat misbruik wordt gestraft. In Amerika is het volstrekt gebruikelijk dat insiders hun machtspositie te gelde maken. Het heeft daarom weinig zin hen hiervoor te waarschuwen. Die waarschuwing zou immers aan dovemans oren gericht zijn. De pleidooien voor loonmatiging vervullen dus een nuttige functie. Loonmatiging kan echter niet verklaren dat de lonen in Nederland 20 procent zijn achtergebleven bij die in Duitsland. Daarvoor zijn andere factoren verantwoordelijk.

Coördinatie van arbeidsvoorwaarden? Coördinatie van arbeidsvoorwaarden staat al een aantal jaren in een kwade reuk. In het licht van de voorafgaande analyse is daar geen aanleiding voor. De coördinatie van arbeidsvoorwaarden tussen bedrijven en bedrijfstakken is een belangrijk middel tegen de macht van insiders. Door de zwakke broeders als meetlat voor de loonstijging in de winstgevende bedrijven te hanteren, wordt de loonstijging in die bedrijven beperkt. Dat leidt daar tot een grotere werkgelegenheidsgroei.

In dat licht is het enigszins merkwaardig om te zien hoe krampachtig er door zowel werknemers als werkgevers met het fenomeen 'coördinatie' wordt omgegaan. Iedereen doet zijn uiterste best om de ander duidelijk te maken dat zij onderhandelingsposities niet meer onderling coördineren. Wie echter zijn ogen en oren de kost geeft weet dat er *de facto* nog steeds driftig overlegd en gecoördineerd wordt. Daar is niks verkeerd aan en er is dus weinig aanleiding om daar omheen te draaien.

De relatie vakbeweging-ondernemingsraad. De tijd ligt nog niet zo heel ver achter ons dat de vakbeweging de ondernemingsraad niet anders wilde beschouwen dan als een concurrent. Het instituut ondernemingsraad werd bijna beschouwd als 'truc' van ondernemers om de vakbond buiten de poort te houden. Deze opvatting is niet zo vreemd. Zo is het tot op de dag van vandaag in de Verenigde Staten wettelijk verboden voor werkgevers om een regulier overlegorgaan met hun werknemers op te zetten omdat een dergelijk orgaan bedoeld zou kunnen zijn als een instrument tegen de vakbeweging.

In Nederland is deze opvatting in de loop der jaren onhoudbaar gebleken. De voornaamste reden daarvoor was dat het juist de kaderleden van de vakbond waren die zitting namen in de ondernemingsraad. Inmiddels heeft de vakbeweging leren omgaan met een situatie waarin zowel de vakbeweging als de ondernemingsraad een spreekbuis is voor werknemers.

Een tijd lang bestond de gedachte dat de ondernemingsraad de rol van de vakbeweging zou overnemen. In de praktijk blijkt daar weinig van. De ondernemingsraad krijgt weliswaar een steeds belangrijker functie, maar er tekent zich een volstrekt natuurlijke scheiding af tussen de taak van de vakbeweging en die van de ondernemingsraad. Die scheiding sluit nauw aan bij het theoretische model dat hiervoor is uiteengezet. Indien de onderhandelingen louter gaan om verdelen van de koek tussen werknemer en werkgever (d.w.z.: één gulden extra voor de werkgever is gelijk aan één gulden minder voor de werknemer, en vice versa), dan heeft de vakbond het voortouw. De reden is duidelijk: het beperken van het *hold up*-probleem. Indien de onderhandelingen gaan over zaken die bedrijfsgebonden informatie vereisen (zoals interne procedures of werkroosters) dan heeft de ondernemingsraad het voortouw. In dit soort zaken gaat het niet om een pure verdelingskwestie, maar ook om een kwestie van doelmatigheid: hoe regelen we het zo dat het werk op het juiste moment gedaan wordt, terwijl Jan en Truus toch op tijd thuis kunnen zijn voor het diner. Ook hier is duidelijk waarom de ondernemingsraad het voortouw heeft. De vakbond ontbeert de informatie om al dat soort details te kunnen regelen. Hier doet zich ook het verschil tussen een Amerikaanse bedrijfsvakbond en een corporatistische vakbondsfederatie voelen. De taakverdeling die hier is geschetst heeft dus een natuurlijke basis en kan daarom nog jaren mee.

De werkelijkheid als een veelkoppig monster. Het beeld van het corporatisme dat ik in het voorafgaande heb geschetst is eenduidig positief. In corporatistische landen zoals Nederland bestaat de mogelijkheid om looncontracten op een hoger niveau dan dat van de onderneming aan te passen aan gewijzigde macro-economische omstandigheden. In volledig gedecentraliseerde landen, zoals de Verenigde Staten, ontbreekt die mogelijkheid en zijn onderhandelingen op bedrijfsniveau het enige alternatief voor absolute loonrigiditeit.

De werkelijkheid is een veelkoppig monster. Wie zich dieper in de feitelijke werking van het systeem verdiept komt ongetwijfeld tegenkrachten op het spoor. Een voor de hand liggende factor zijn de kosten van de instandhouding van die corporatistische organisaties. Worden die kosten wel gecompenseerd door de voordelen van het grotere aanpassingsvermogen aan macro economische schokken? Ook leidt het Amerikaanse systeem vermoedelijk tot een grotere reële neerwaartse loonflexibiliteit, omdat in de Verenigde Staten het vertrekpunt 'constante nominale lonen' is, terwijl dat in Europa de initiële loonstijging is. In beide systemen komt het zelden voor dat de feitelijke loonstijging lager uitvalt dan dit vertrekpunt, maar het vertrekpunt is in de Verenigde Staten wel aanmerkelijk lager, vergelijk Card en Hysop (1996).

Een volledig beeld leidt zonder twijfel tot een meer genuanceerd oordeel, waarbij het gedecentraliseerde systeem in sommige bedrijfstakken in het

voordeel is en elders in het nadeel. De 'misverstanden' die ik, naar ik hoop, in het voorafgaande uit de weg heb geruimd, openen echter de weg naar een beter begrip van hoe corporatisme werkelijk functioneert.

Literatuur

- Baker, G., M. Gibbs en B. Holmstrom, 1994, 'The Wage policy of a firm', *Quarterly Journal of Economics*, blz. 921-955
- Blanchflower, D.G. en R. Freeman, 1990, *Going different ways: unionism in the US and other advanced OECD countries*, ESRC, discussion paper no. 5
- Blanchflower, D.G., A.J. Oswald en P. Sanfey, 1993, *Wages, profits and rent-sharing*, Discussion Paper CEPR, Londen
- Boersma, L., J. Koeman en C.N. Teulings, 1997, 'Arbeidsaanbod en werkgelegenheid', *Economisch Statistische Berichten*
- Calmfors, L. en J. Driffill, 1988, Centralisation of wage bargaining and economic performance, *Economic Policy*, blz. 13-61
- Card, D., 1990, Unexpected Inflation, Real Wages, and Employment Determination in Union Contracts, *The American Economic Review*, blz. 669-688
- Card, D. en Hysop, 1996, 'Does Inflation 'Grease' the Wheels of the Labor Market?', *NBER Working Paper* nr. 5538, April.
- Frank, R.H., 1988, *Passions within reason*, Norton, New York
- Freeman, R.B., J. Hartog en C. Teulings, 1996, *Pulling the Plug? An analysis of the role of mandatory extension in the Dutch system of labour relations*, OSA Werkdocument W144, OSA, Den Haag
- Friedman, M., 1975, *Unemployment versus Inflation. An evaluation of the Phillips curve*, occasional paper 44, Institute of Economic Affairs, Londen
- Hartog J. en J. Theeuwes, (red.), 1993, *Labour Market Contracts and Institutions, a Cross-National Comparison*, North-Holland
- Hartog, J., R. van Opstal en C.N. Teulings, 1994, Loonvorming in Nederland en de Verenigde Staten, *Economisch Statistische Berichten*, blz. 528-533
- Hartog, J. E. Leuven en C. Teulings, 1994, *Unions, corporatism and wage dispersion: the case of the Netherlands*, paper for a conference in memoriam A. Hagenaars, Tilburg
- Holmlund, B. en J. Zetterberg, 1991, 'Insider effects in wage determination: Evidence from five countries', *European Economic Review*, blz. 1009-1035

- Kahneman, D. J.L. Knetsch en R. Thaler, 1986, 'Fairness as a constraint on profit-seeking: entitlements in the market', *American Economic Review*, blz. 728-731
- Klandermans, B en J. Visser (red), 1995, *De vakbeweging na de welvaartsstaat*, Van Gorcum, Van Gorcum
- Layard, R., S. Nickell en R. Jackman, 1991, *Unemployment, Macroeconomic performance and the labour market*, Oxford University Press, Oxford
- Lazear, E., 1994, *Personnel Economics*, Wicksell Lecture, Stockholm, March 1993; July 1994 draft, Stanford University
- Lindbeck, A. en D.J. Snower, 1988, *The insider-outsider theory of employment and unemployment*, The MIT Press, Cambridge
- MacLeod, W.B. en J.M. Malcomson, 1993, 'Investment, Hold ups, and the form of market contracts', *American Economic Review*, blz. 811-837
- North, D.C., 1990, *Institutions, industrial change and economic performance*, Cambridge University Press, Cambridge
- Olson, M., 1982, *The rise and decline of nations*, Yale University Press, New Haven
- Teulings, C.N., 1995a, 'Efficiënte loonvorming door sociale partners', *Economisch Statistische Berichten*, blz. 460-464
- Teulings, C.N., 1995b, 'Hoe marktconform was de loonvorming in de afgelopen 50 jaar?', *Beschouwingen rond een halve eeuw werk, werk en de werking van de arbeidsmarkt*, OCFEB, paper and proceedings 9503, blz. 17-25
- Teulings, C.N., 1995c, *Corporatist wage setting in models of surplus sharing*, paper TI 3-95-197, Tinbergen Instituut, Amsterdam/Rotterdam
- Teulings, C.N., 1996, *De plaats van de vakbeweging in de toekomst*. Nationaal Vakbondsmuseum, Serie Wetenschappelijke Publikaties
- Teulings, C.N., 1997, *Wage dispersion and institutions: an alternative explanation*, Universiteit van Amsterdam
- Teulings, C.N. en J. Hartog, 1997, *Corporatism or competition. An international comparison of labour market structures and their impact on wage formation*, Cambridge University Press, Cambridge
- Teulings, C.N., 1997, 'A new theory of corporatism and wage setting', *European Economic Review*, papers and proceedings