

Ondernemingsorganisaties als machtsmiddel (I)

DRS. B. DE VROOM – DRS. B.F. VAN WAARDEN*

Ondernemers zijn zwak georganiseerd. Daar lijken zowel „rechtse” als „linkse” sociale wetenschappers het over eens. Volgens „rechts” komt dit doordat ondernemersorganisaties met een grote belangenheterogeniteit hebben te maken en erg op hun zelfstandigheid zijn gesteld. Volgens „links” kunnen ze zwak zijn omdat ondernemers over alternatieven beschikken om hun belangen door te zetten: zo zou het maatschappelijk systeem ten gunste van ondernemersbelangen werken. In dit artikel worden een aantal kritische kanttekeningen bij deze veronderstelling gezet, met gebruikmaking van gegevens uit empirisch onderzoek. Drie hoofdvragen komen aan de orde. In dit eerste deel: zijn ondernemersorganisaties inderdaad geen belangrijk verschijnsel en is het zo dat ondernemingen, zoals „linkse” auteurs stellen, geringe „input”-problemen hebben? In het tweede deel, dat volgende week wordt gepubliceerd, wordt de vraag onderzocht of de ondernemersorganisaties – indien het juist is dat zij wel organisatieproblemen hebben – in staat zijn deze te overwinnen en met welke organisatorische voorzieningen ze dat trachten te doen

1. Inleiding

Diverse auteurs hebben reeds op het opmerkelijke feit gewezen dat, anders dan vakbonden, organisaties van ondernemers zich niet of nauwelijks in de belangstelling van sociale wetenschappers hebben mogen verheugen. Teulings 1) merkt op dat „het interne gebeuren van ondernemersorganisaties (ondanks diverse aansporingen van prof. Buijter) ... volledig buiten schot bleef”; Van Voorden 2) spreekt van „een ernstig te nemen leemte in onze kennis”; Peper 3) rept van een „welhaast onbeschreven blad in de sociaal-wetenschappelijke literatuur”; Fase 4) stelt dat „het aanbeveling verdient dat in deze lacune wordt voorzien en dat de tendens in de literatuur om zich vooral te richten op de werknemersvakbeweging wordt doorbroken” en zelfs functionarissen van werkgeversorganisaties, zoals mr. J. Hollander 5) van het VNO, ervaren het gebrek aan aandacht van wetenschappers voor hun organisaties als een gemis, waardoor

„beschrijvingen van arbeidsverhoudingen een vertekend beeld opleveren”. Deze leemte steekt inderdaad schril af tegen de enorme hoeveelheid literatuur over werknemersvakbonden. Typerend daarvoor is de aandacht die enkele standaardwerken over arbeidsverhoudingen aan resp. werknemers- en werkgeversorganisaties besteden. Bij Windmuller 6) 164 tegen 33 pagina's, bij Albeda 7) 25 tegen 9 pagina's. In het buitenland is de situatie weinig anders 8). Sinds omstreeks 1920 is dat al het geval. Voor die tijd zijn vooral in Duitsland wel studies verricht naar ondernemersorganisaties, o.a. op aandringen van Max Weber. Deze benadrukte op de eerste bijeenkomst van de Duitse Soziologenverein in 1907 het belang van deze nieuwe vormen van collectief handelen voor het begrijpen van fundamentele veranderingen in sociale waarden en materiële verhoudingen. Na 1920 raakte dit pleidooi echter in de vergetelheid.

Onder invloed van de hernieuwde belangstelling voor (neo-)corporatieve verschijnselen, zowel in Nederland 9) als interna-

* Beide auteurs zijn verbonden aan het Sociologisch Instituut van de Rijksuniversiteit Leiden. Dit artikel is een eerste voorlopig resultaat van een onderzoek naar de organisatie van ondernemersbelangen in Nederland, dat deel uitmaakt van een internationaal vergelijkend onderzoek naar ondernemersorganisaties in westerse geïndustrialiseerde landen. Het Nederlandse onderzoek wordt gesubsidieerd door de Nederlandse Organisatie voor Zuiver Wetenschappelijk Onderzoek ZWO.

1) A. Teulings, Herstructurering van de Nederlandse organisatiesociologie, *M&O*, nr. 2/3, 1978, blz. 194.

2) W. van Voorden, Over de toekomst van de werkgeversorganisatie, *ESB*, 15 maart 1978, blz. 280-283.

3) A. Peper, Coöperatie, conflict en coalitie, *ESB*, 26 december 1979, blz. 1359-1372.

4) W.J.P.M. Fase, *Vijfendertig jaar loonbeleid in Nederland. Terugblik en perspectief*, Alphen a/d Rijn, 1980.

5) J. Hollander, Arbeidsverhoudingen in Europa. Enkele kanttekeningen, *ESB*, 19 november 1980, blz. 1296-1298.

6) J.P. Windmuller, *Arbeidsverhoudingen in Nederland*, Utrecht, 1970.

7) W. Albeda, *Arbeidsverhoudingen in Nederland. Een inleiding*, Alphen a/d Rijn, 1975.

8) J. Rampelt, *Zur Organisations- und Entscheidungsstruktur in west-*

deutschen Unternehmerverbänden. Ein Literaturbericht, ongepubliceerd manuscript, International Institute of Management (IIM), Wissenschaftszentrum, Berlijn, 1979; W. Streeck, Ph. Schmitter, A. Martinelli, *The organization of business interests*, Discussion Paper, IIM, Berlijn, 1979.

9) Zie o.a.: T. Akkermans en P. Grootings, From corporatism to polarization: elements of the development of Dutch industrial relations, in: A. Pizzorno en C. Crouch (red.), *The resurgence of industrial conflict in Western Europe*, Londen, 1977; A. Teulings, Corporatieve tendenties in de Nederlandse arbeidsverhoudingen, *Tijdschrift voor Sociale Wetenschappen*, jan./mrt. 1980; A. Wassenberg, *Creeping corporatism. A cuckoo's policy*, paper voor de ECPR Workshop over corporatisme in liberale democratieën, Grenoble, 1978 en idem, *Social change and neo-corporatism. Notes on the growing contradictions between logistics (Unterbau) and logics (Überbau)*, paper voor het congres van de Duitse Soziologenverein; L. de Wolff, Sociaal-democratie en neo-corporatisme, in: J. Bank, M. Ross en B. Tromp (red.), *Het eerste jaarboek voor het democratisch socialisme*, Amsterdam, 1979; B. Tromp, Al minstens een halve eeuw maatschappelijk corporatisme in Nederland, *SMO-Berichten*, maart 1979; H.J.G. Verhallen (red.), *Corporatisme in Nederland. Belangen groepen en democratie*, Alphen a/d Rijn, 1980.

tionaal 10), is echter ook de belangstelling voor ondernemersorganisaties weer toegenomen. Neo-corporatisme refereert aan vervlechting van maatschappelijke organisaties en de staat. Belangengroepen zouden steeds meer betrokken raken bij de voorbereiding en uitvoering van overheidsbeleid, een politiek geladen onderwerp. Voor de een betekent deze vermeende trend een bedreiging van de parlementaire democratie, voor de ander is het juist een aanvulling, een versterking van de „civil society”.

Deze vermeende toegenomen betrokkenheid van belangengroepen leidde tot twee centrale vragen. In de eerste plaats begon men zich af te vragen of de verschillende groepen (zoals werknemers en werkgevers) wel in gelijke mate betrokken kunnen zijn bij deze politieke processen. Roept het concept van belangengroepen als „kanalen” waarlangs verschillende groepen hun belangen in politieke en maatschappelijke processen naar voren kunnen brengen, niet te veel een beeld van gelijkheid op dat er in feite niet is. Zoals Offe en Wiesenthal 11) het formuleren: „If, as interest-group theory suggests, the pure organizational form or organized interest representation is equally accessible to the 'groups' of capital, labor and others, then there is no reason to assume that the use of this perfectly neutral instrument will result in anything like systemic asymmetry of wealth and power.” De vraag is dus of werknemers en ondernemers door organisatie in een belangengroep op gelijke basis macht en invloed kunnen uitoefenen. Daarnaast gaat het om de vraag of ondernemers en werknemers zich onder dezelfde voorwaarden als belangengroep kunnen organiseren. Heeft de ene groep wat dat betreft wellicht met meer belemmeringen te maken dan de andere groep?

Kortom, in het geding is de vraag naar symmetrie van organisatie als mogelijkheid en als machtsmiddel voor werknemers, ondernemers en andere groepen. Mede met deze vraagstelling in het achterhoofd is twee jaar geleden een internationaal vergelijkend onderzoek gestart naar structuur en functioneren van ondernemersorganisaties, waar momenteel een elftal landen in participeren. Dit artikel is een eerste resultaat van een deeltje van het Nederlandse onderzoek, uitgevoerd door de auteurs, en heeft vooralsnog een tentatief karakter. Publicatie van de definitieve onderzoeksresultaten wat Nederland betreft is voor begin 1985 gepland.

2. De symmetrie-vraag

In beide bovengenoemde vragen gaat het om de machtsvraag. Is „de arbeid” machtiger dan „het kapitaal”? Over deze vraag is sinds het midden van de jaren zeventig wel wat geschreven. Soms werden die klassen geïdentificeerd met hun organisaties en ging het over de macht van de organisaties. Over de macht dan wel onmacht van de vakbeweging liepen de meningen sterk uiteen. Ten aanzien van ondernemersorganisaties was echter van links tot rechts een verrassende eensgezindheid te constateren. Deze organisaties werden over het algemeen als zwakke organisaties gezien.

Auteurs die meenden dat de „arbeid” een machtiger positie innam hadden het over „vakbondsstaat” of de „staat-als-vakbond”. Complementair aan zulke ideeën over een groeiende vakbondsmacht werd de opvatting gehuldigd dat ondernemersorganisaties zwak waren. Deze zouden onvoldoende tegenspel kunnen bieden. Deze visie werd afgeleid uit hetzij de toegenomen invloed van de vakbeweging bij de voorbereiding van het overheidsbeleid, hetzij uit een toegenomen overheidsregulering van de „vrije markt”, hetgeen in het belang van de werknemers werd geacht. Het overheidsbeleid en de publieke opinie werden toen nog als ondernemersvijandig beschouwd.

Een duidelijke vertegenwoordiger van de opvatting van de dreigende vakbondsstaat is de hoogleraar staats- en administratief recht Couwenberg. In zijn oratie 12) betoogde hij dat de „politiek-ongecontroleerde macht van georganiseerde groepsbelangen” een steeds sterkere invloed op het overheidsbeleid dreigde te krijgen. De grootste dreiging zou echter van de kant van de vakbeweging komen. Couwenberg sprak dan ook van de dreigende opkomst van een vakbondsstaat. In zijn optiek hadden ondernemersorganisaties te weinig macht om het tij te keren: „Van die organisaties gaat de vakbeweging als persiegroep... steeds meer de toon aangeven, doordat de werkgevers-

organisaties niet meer in voldoende mate in staat lijken partij te geven door onvoldoende politiek zelfvertrouwen en gebrek aan onderlinge solidariteit. De sociaal-economische machtsbalans lijkt meer en meer verbroken te worden ten gunste van de vakbeweging die daardoor in een sterkere positie komt te staan tegenover de centrale staatsorganen: regering en parlement” 13).

Couwenberg werd in zijn opvatting over een asymmetrische ontwikkeling ten gunste van de vakbeweging ondersteund door Hollander, directeur van het VNO. Hij legt echter een ander accent: „Ik geloof ... niet zozeer dat wij, zoals Couwenberg meent, naar een vakbondsstaat toegroeien (waar de vakbond het voor het zeggen heeft), maar eerder omgekeerd naar een situatie, waarin de „staat-als-vakbond” optreedt en doet wat eigenlijk de vakbond zou moeten doen” 14). Ook Hollander viel, evenals Couwenberg, terug op de zwakte van de ondernemersorganisaties. Hij legde daarbij het accent op twee kenmerken van de ondernemersorganisatie die zouden leiden tot een geringe politieke macht. In de eerste plaats draagt het aantal leden – in vergelijking tot vakbonden – niet bij tot politieke macht. Hollander: ondernemersorganisaties moeten „anders dan de vakbeweging, het meer hebben van de kracht van hun woord dan van het getal der mensen in hun achterban” 15). In de tweede plaats werd de geringe politieke macht van ondernemersorganisaties toegeschreven aan de geringe groepsamenhang. Hollander: „Er bestaat wel een VNO, maar dat is een los verbond van ondernemingen, die met elkaar praten en dan naar huis gaan en kunnen zeggen: met het VNO hebben we uiteindelijk niets te maken; ik doe wat ik doe. Ik moet met mijn eigen mensen de zaak draaiende houden en daar heb ik in eerste instantie rekening mee te houden. We leven steeds meer in een groepenmaatschappij en daar kunnen die ondernemingen dan met moeite tegenop, want ze vormen te weinig een groep” 16).

Auteurs die van mening zijn dat daarentegen de macht in het kapitalisme bij de ondernemers ligt – meestal marxistisch georiënteerde wetenschappers – hebben een heel andere visie op de betrokkenheid van de vakbeweging bij het overheidsbeleid. Ook vanuit deze kant wordt geconstateerd dat belangengroepen van werknemers in toenemende mate betrokken worden bij de voorbereiding en uitvoering van overheidsbeleid. Maar zij zien dat meer in termen van integratie, coöptatie en conflictbeheersing. Volgens Panitch 17), één van de vertegenwoordigers van deze opvatting, leidt de deelname van de vakbeweging aan het beleid er toe dat de belangen van de „arbeid” op een effectieve manier worden omgevormd en aangepast, terwijl de belangen van „het kapitaal” onaangetast blijven, omdat de structurele kenmerken van het kapitalisme niet ter discussie staan.

10) Zie o.a.: Ph. Schmitter, Still the century of corporatism?, *Review of Politics*, jan. 1974; C. Crouch, *Class conflict in the industrial relations crisis. Compromis and corporatism in the politics of the British state*, Londen, 1977; Ph. Schmitter, G. Lehbruch (red.), *Trends toward corporatist intermediation*, Beverly Hills/Londen, 1979; U. von Alemann, R.G. Heinze (red.), *Verbände und Staat. Vom pluralismus zum korporatismus. Analysen, Positionen, Dokumente*, Opladen, 1979; S. Berger (red.), *Organizing interests in Western Europe*, Londen, 1981; L. Panitch, Recent theoretizations of corporatism: reflections on a growth industry, *British Journal of Sociology*, juni 1980, blz. 159-198; Ph. Schmitter, *Democratic theory and neo-corporatist practice*, European University Institute, Working Paper, nr. 74; Ph. Schmitter en G. Lehbruch, (red), *Patterns of corporatist policy making*, Londen, 1982; W. Grant (red), *The political economy of corporatism*, (te verschijnen 1984; Londen, Macmillan); M. Harrison (red), *Corporatism and the welfare state*, Farnborough, 1984; A. Cawson, *Corporatism and welfare*, Londen, 1982.

11) C. Offe en H. Wiesenthal, Two logics of collective action: theoretical notes on social class and organizational form, in: *Political power and social theory*, deel I, 1979, blz. 71.

12) S.W. Couwenberg, Politieke macht van de vakbeweging groeit, in: F.C.A. van Haasteren, (On)macht van de vakbeweging, SMO-boek 9, 1979.

13) Couwenberg, op cit., blz. 11.

14) J. Hollander, Nogmaals de macht van de vakbeweging, in SMO-boek 9, blz. 20 (z. 12).

15) Idem, blz. 22.

16) Idem, blz. 73.

17) L. Panitch, in: Schmitter en Lehbruch (red.), *Trends toward corporatist intermediation*, Londen, 1979.

In deze typering gaat impliciet de opvatting schuil dat belangengroepen van ondernemers niet noodzakelijkerwijs sterk ontwikkeld hoeven te zijn, omdat de belangen van ondernemers al structureel veilig gesteld zijn. Formele organisatie van ondernemers kón niet veel te betekenen hebben, omdat het verondersteld werd niet nodig te zijn. Vandaar ook het gebrek aan belangstelling van neo-marxisten voor vrijwillige geïnstitutionaliseerde vormen van samenwerking van ondernemers, anders dan voor dwingende samenwerkingsvormen, zoals monopolies en trusts, die wel onderwerp van hun onderzoek waren 18). In het kapitalisme berustte de hegemonie toch al bij de ondernemers, zo werd a priori verondersteld. Schreef Engels al niet dat „capitalists are always organized. They need in most cases no formal union, no rules, officers, etc. Their small number, as compared with that of the workmen, the fact of their forming a separate class, their constant social and commercial intercourse stand them in lieu of that...” 19).

Ondernemers hoeven zich niet formeel te organiseren, omdat ze over alternatieve machtsmiddelen beschikken. Engels wijst erop dat ze al georganiseerd zijn – in hun onderneming. Stamokap-theoretici veronderstellen verder a priori een samenzwering tussen de „kapitalistenklasse” en de overheid 20). Maar ook meer gematigde neo-marxisten zoals Offe en Wiesenthal stellen dat ondernemers, anders dan arbeiders, over een „structurele macht” beschikken. „Capital is in a privileged position, which results from the fact that in a capitalist society the state depends on the flourishing of the accumulation process. Even before it begins to put explicit political pressure and demands upon the government, capital enjoys a position of indirect control over public affairs” 21). Ook niet-marxisten, zoals Charles Lindblom 22), delen deze mening. Tegenover de opvatting van Hollander van de „staat-als-vakbond” staat hier dus de visie van de „staat-als-ondernemer”.

Daar waar Couwenberg en Hollander stellen dat de belangen van ondernemers in de verdrukking komen omdat hun belangengroepen te zwak zijn, wordt vanuit de linkerhoek dus gesteld dat ondernemersorganisaties zwak kunnen zijn, omdat de belangen van ondernemers al „door en in het systeem” zijn veiliggesteld.

3. Organisatie als machtsmiddel

Het verwarrende van de discussie is dat men het vaak over verschillende aspecten van macht heeft. De een bedoelt processen van feitelijke *machtsuitoefening*, de ander rept over de organisatie als *machtsmiddel*. Weer anderen discussiëren niet alleen over organisatie-macht, maar ook over alternatieve machtsbases, zoals structurele en ideologische macht, ingebed in de maatschappijstructuur.

In dit artikel willen we ons beperken tot de organisatie als machtsmiddel, als potentie tot machtsuitoefening. Dit ter onderscheiding van de feitelijke invloed van ondernemersorganisaties bij de overheid of andere tegenspelers. Naar dit laatste is al wel hier en daar onderzoek verricht. Met de nadruk op organisatie onderscheidt deze benadering zich tevens van onderzoeken naar potentiële macht van ondernemers als individu. In onderzoeken naar dubbelposities en netwerken van ondernemers in Raden van Commissarissen gaat het weliswaar ook om machts potentie in plaats van machtsuitoefening, maar staan ondernemers als individuen centraal 23). Wij willen het hier hebben over de machts potentie van formele organisaties, van collectiviteiten van ondernemers, waarmee de machtsvraag dus – beperkt – behandeld wordt aan de hand van de beoordeling van de kracht van formele belangengroepenorganisaties.

Sterke of zwakte van een organisatie kan worden afgemeten aan haar „strategische capaciteit”, haar vermogen om zelf strategieën te ontwikkelen en door te zetten en om adequaat op strategieën van tegenpartijen te kunnen reageren. Die strategische capaciteit is afhankelijk van de machtsmiddelen die de organisatie kan inzetten. Die worden op hun beurt weer bepaald door de *omvang* van de in de vereniging geaggregeerde individuele machtsmiddelen en door de *hechtheid* of het solidariseringsvermogen van de organisatie, haar vermogen om de leden aan het collectief te binden opdat deze hun individuele middelen (finan-

ciën, mankracht, tijd, „know how”, beschikking over schaarse goederen waaronder investeringen en werkgelegenheid) inzetten voor het collectieve doel. Beide elementen, omvang en hechtheid, zijn essentieel. Een grote organisatie met veel leden – en daarmee in potentie veel financiën en markt- of politieke macht – kan weinig uitrichten wanneer ze maar moeizaam tot een eensluidend standpunt komt en wanneer grote groepen leden hun individuele middelen aan collectief optreden onthouden. Een kleine, homogene organisatie veel hechter zijn, maar de totale omvang van haar middelen waaronder haar „representiviteit” zal geringer zijn. De meeste macht zullen de grote en hechte organisaties hebben. Om die hechtheid te bewerkstelligen kan een collectief een aantal organisatorische mechanismen ontwikkelen die de leden binden aan de vereniging. In wezen is dát de „organisatie” als machtsmiddel: de mechanismen die individuele machtsmiddelen samensmeden tot grotere collectieve macht. Anders gezegd: de externe macht – als potentie – van een organisatie is afhankelijk van haar interne macht, de macht die de organisatie over haar leden heeft.

Zwakke verenigingen zijn dus verenigingen die zulke organisatorische mechanismen missen, hetzij omdat ze ze niet *willen* ontwikkelen (de behoefte ontbreekt), hetzij omdat ze ze niet ontwikkelen *kunnen*. Dat laatste kan b.v. een gevolg zijn van inputproblemen: een te heterogene groep leden, die maar moeilijk op een gemeenschappelijke noemer te brengen zijn en die zich daardoor niet zo sterk met de vereniging identificeren en maar weinig geneigd zijn individuele middelen ter beschikking van de vereniging te stellen.

De stelling van Hollander komt er nu op neer dat ondernemersorganisaties zwak zijn, omdat ze met veel inputproblemen kampen en maar moeilijk organisatorische mechanismen kunnen ontwikkelen om dat te compenseren. De neo-marxisten daarentegen stellen dat ondernemersorganisaties zwak kunnen zijn en daarom geen organisatorische mechanismen hoeven te ontwikkelen. Anders gezegd: organisaties zijn zwak, omdat ze organisatorische problemen hebben, tegenover organisaties zijn zwak en daarom hebben ze geen organisatieproblemen.

De laatste, neo-marxistische redenering staat of valt met de a priori-veronderstelling dat ondernemersorganisaties geen belangrijk verschijnsel zijn. In de volgende paragraaf zullen we deze stelling met de nodige argumenten betwisten. De daarop gebaseerde stelling dat ondernemersorganisaties geen organisatieproblemen hebben zou daarmee eveneens vervallen. Enkele auteurs hebben deze stelling echter een tweede basis gegeven door te beweren dat ondernemersorganisaties met veel minder belangheterogeniteit te maken hebben dan vakbonden en ook om die reden minder organisatieproblemen hebben. Deze stelling zal onderzocht worden in paragraaf 5.

4. Het belang van het verschijnsel ondernemersorganisaties

De stelling dat ondernemersorganisaties een betrekkelijk onbelangrijk verschijnsel vormen is dus gebaseerd op de veronderstelling dat ondernemersbelangen structureel verankerd zijn in het kapitalisme en dat de overheid uit haar eigen belang in het belang van ondernemers handelt. Bij deze stelling zijn een aantal kwalificaties mogelijk. Om te beginnen is het maar de vraag of de overheid, indien ze al in het belang van ondernemers zou willen handelen, die belangen wel zo goed kent. Ondernemersorganisaties zouden wel eens van cruciaal belang kunnen zijn om individuele ondernemersbelangen te aggregeren en te herdefiniëren tot een algemeen ondernemersbelang en de overheid ver-

18) R. Hilferding, *Das Finanzkapital*, Berlijn, 1931.

19) F. Engels, *The British Labour movement – Articles from The Labour Standard*, Londen, 1936, blz. 16.

20) B.v. P. Boccaro, *Der staatsmonopolistische Kapitalismus*, Frankfurt am Main, 1972.

21) Offe en Wiesenthal, op. cit., blz. 85.

22) Ch. Lindblom, *Politics and markets*, New York, 1977, blz. 172 e.v.

23) Zie b.v.: H.M. Helmers, R.J. Mokken, R.C. Plijter en F.N. Stokman, *Graven naar macht*, Amsterdam, 1975 en: F. Fennema, *International networks of banks and industry*, Amsterdam, 1982.

trouwd te maken met de technische details van de ondernemerswensen, b.v. welke wetten wel en welke niet „gedereguleerd” zouden moeten worden of wat een aanvaardbare houdbaarheidsnorm voor een bepaald produkt is, bij toepassing van de wet op de informatieve etikettering. Verder komt het nogal eens voor dat ondernemersbelangen onderling strijdig zijn. De meerderheid der ondernemers kan bezuiniging op de overheidsuitgaven wenselijk achten. Een minderheid van aannemers en andere ondernemers, wier belangrijkste opdrachtgever de overheid is, heeft daarentegen belang bij meer overheidsuitgaven, of althans niet bij bezuiniging op die posten waar zij van afhankelijk is. Welk ondernemersbelang moet de overheid hier nu „uit haar eigen belang” volgen?

Ten tweede suggereert deze stelling dat werknemers zo'n „structurele macht” ontberen. Dat is maar de vraag. De overheid wil uit haar eigen belang ook wel eens werknemersbelangen volgen, b.v. waar het de instandhouding van de koopkracht betreft, of bij de op- en uitbouw van een stelsel van sociale verzekeringen. Dat is een werknemersbelang, maar evenzeer een overheidsbelang. Het moet zowel maatschappelijke rust garanderen als de conjunctuurfuctuaties dempen. Bovendien handelt de overheid, sinds de arbeiders een belangrijke politieke macht zijn gaan vormen, meer en meer ook vanuit principes van sociale rechtvaardigheid, die de werknemers begunstigen. Als tegenwicht daartegen lijkt het aannemelijk dat ondernemers zich organiseren om hun belangen bij de overheid, al of niet onder dreiging van economische sancties zoals een investeringsstaking, te behartigen.

In de derde plaats is het aantal ondernemers sinds de tijd van Engels aanzienlijk toegenomen. Lang niet alle ondernemers hebben rechtstreeks toegang tot de overheid via informele kanalen. De grote scheepsbouwbaronnen mogen dat dan hebben (zoals uit de recente verhoren van de parlementaire enquête weer eens blijkt); dat gaat zeker niet op voor de kleine vleeswarenfabriek in Hazerswoude of de plaatselijke aannemer in Beetsterzwaag. Informele lobby staat hen niet als alternatief voor formele organisatie ter beschikking.

Een laatste argument tegen de stelling dat formele organisatie niet belangrijk kan zijn, is dat ondernemers in de werkelijkheid hun toevlucht hebben gezocht tot zulke organisaties en bereid blijken te zijn zich aanzienlijke offers te getroosten ten behoeve van formele collectieve machtsvorming. Niet alleen staan ze er de nodige financiële middelen voor af, ze steken er veel tijd in en zijn zelfs hier en daar bereid een deel van hun autonomie op te offeren en zich te onderwerpen aan bindende regelingen van hun verenigingen. Enkele cijfers, voorlopige uitkomsten uit ons onderzoek, kunnen dat ondersteunen.

Om te beginnen hebben ondernemers in Nederland een groot aantal verenigingen opgericht, veel meer dan er aan werknemerszijde zijn. De *SER-Almanak voor Sociaal-Economisch Nederland* 24) vermeldt 894 ondernemersorganisaties tegen slechts 93 vakbonden. Uit ons onderzoek is bovendien gebleken dat deze Almanak verre van volledig is. In vier door ons onderzochte bedrijfstakken hebben we 133 organisaties gevonden, dat is 186% van het aantal dat voor deze sectoren vermeld wordt in de Almanak. Indien we veronderstellen dat deze afwijking representatief is voor de hele Almanak, dan zou het totaal aantal ondernemersorganisaties op zo'n 1.660 komen.

De organisatiegraad is ook hoog. Voor werknemers lag het landelijk gemiddelde in 1980 op 39%. Een zelfde cijfer voor ondernemersorganisaties is daar niet tegenover te stellen, omdat het CBS wel de organisatiegraad van werknemers, maar niet die van ondernemers registreert. We hebben echter een schatting kunnen maken voor de door ons onderzochte bedrijfstakken. In de grafische industrie bedraagt de organisatiegraad 100%; in de zuivelindustrie 99%; in de chemische industrie 95%; in de metaalindustrie 85%; alleen in de bouwnijverheid is het veel lager, nl. 45%. In sommige subsectoren is organisatie de facto verplicht (b.v. de grafische industrie, de rijwiel- en automobielinindustrie) en hier is de organisatiegraad dus in ieder geval 100%.

Dit is dan nog maar de organisatiegraad, gemeten naar vakbondsmaatstaf: het aantal georganiseerde ondernemingen op het totaal aantal geregistreerden (waarvan er dan bovendien een onbekend aantal geen bedrijf (meer) uitoefenen). De organisatiegraad is nog veel hoger, indien we een ander criterium hante-

ren, nl. georganiseerde omzet of werkgelegenheid – en daar is alles voor te zeggen, want per slot van rekening is de individuele ondernemersmacht, anders dan bij werknemers, afhankelijk van hun bedrijfsomvang. Gemeten naar dit criterium is de organisatiegraad 90-100% voor alle bedrijfstakken, inclusief de bouwnijverheid. Er zijn praktisch geen bedrijven met meer dan 30 man personeel die niet georganiseerd zijn.

Deze cijfers leveren nog een onderschatting op van de geneigdheid van ondernemers om zich te organiseren. Werknemers zijn slechts bij één vakbond aangesloten. Bij ondernemers is dat niet het geval. Velen van hen zijn van verscheidene verenigingen lid. Vooral in de bouwnijverheid komen veel dubbellidmaatschappen voor. Deze sector telt dan ook verreweg de meeste verenigingen: 77 (excl. de afbouw- (b.v. schilders-) en de installatiebedrijven). Zo kan een middelgrote aannemer van grond-, weg- en waterbouwkundige werken (GWW) direct of indirect lid zijn van wel zo'n 20 verenigingen. Voor zijn belangen die samenhangen met zijn bedrijfsgrootte (b.v. OR-plichtigheid) is hij lid van de NIVAG, de vereniging die de 90 grootste aannemers van Nederland organiseert. Om op de hoogte te blijven van de plaatselijke markt voor bouwwerken in de diverse regio's is hij lid van verscheidene afdelingen van de NVOB, de grootste algemene aannemersorganisatie, met een wijd vertakt net van vrij zelfstandige plaatselijke afdelingen. Als wegebouwer kan hij het zich niet permitteren niet lid te zijn van de invloedrijke Nederlandse Vereniging van Wegbouwers. Omdat hij met asfalt werkt is hij ook lid van de Vereniging van Bitumineuze Werken en de Ned. Gietasfalt Organisatie. Hij doet echter meer dan asfalteren en legt ook het weglichaam en het bijbehorende buizenwerk aan. Daarom is hij lid van de Stabilisatie Aannemers Groep en de Bolegbo, de Vereniging van Boorondernemers en Buizenleggers. Omdat hij zelf de strepen op zijn wegen trekt is hij lid van de Ned. Vereniging van Aannemers Markeringswerken (Nevam). Omdat hij vooral in het zuiden des lands werkt is hij bovendien aangesloten bij de Vereniging Zuidelijk Technisch Wegbouw Centrum. Hij bouwt zelf zijn kunstwerken (viaducten enz.) en legt rioleringsaan en is daarom aangesloten bij de VAGWW (Vereniging Aannemers GWW), de organisatie van de kleine en middelgrote GWW-aannemers. Natuurlijk is hij ook lid van de prijsregulende organisaties, de verenigingen waar offertes moeten worden gemeld en die de voorvergaderingen voor de aanbestedingen organiseren. In zijn geval zijn dat de WAC (Wegenbouw Aannemers Combinatie), de AVBB (Aannemers Vereniging voor Boorondernemers en Buizenleggers) en de Zuid-Nederlandse Aannemers Vereniging ZNAV (voor waterbouwkundige werken). Voor zijn belangen in het buitenland is hij dan nog lid van de NABU, de Vereniging van Nederlandse Aannemers met Belangen in het Buitenland. Persoonlijk kan hij lid zijn van de Brabants-Zeeuwse Werkgevers Vereniging, een zelfstandige regionale dochter van het NCW en/of een departement van de Maatschappij voor Nijverheid en Handel. Ten slotte is hij nog indirect lid van de overkoepelende verenigingen Algemeen Verbond Bouwbedrijf, de Vereniging Samenwerkende Prijsregulende Organisaties en het VNO en het NCW. Nu is dit wel een wat extreem geval, zelfs voor aannemers. Maar de gemiddelde middelgrote bouwondernemer zal zeker van 5 tot 6 verenigingen lid zijn.

Dubbellidmaatschappen zijn niet tot de bouw beperkt. Een zuivelfabriek als DMV-Campina is lid van de Koninklijke Nederlandse Zuivelbond FNZ, maar daarnaast ook van de Vereniging van Coöperatieve Melkinrichtingen, de Ned. Vereniging van Fabrikanten van Geconserveerde Melk, de Vereniging van Nederlandse Koffiemelkfabrikanten en de Ned. Ver. van Consumptie-IJs Fabrikanten, alsook indirect van overkoepelende organisaties als VNO, NCW en de Nationale Coöperatieve Raad. Een producent van farmaceutische produkten zal lid zijn van de branchevereniging Nefarma en van de Vereniging van de Ned. Chemische Industrie (VNCI) voor zijn economisch-technische belangen, van de Algemeen Werkgevers Vereniging (AWV) voor de cao-onderhandelingen en van de Fidin, wanneer hij ook diergeneesmiddelen produceert.

24) *SER, Almanak voor Sociaal-Economisch Nederland*, Den Haag, 1980.

Ondernemers zijn niet alleen lid van vele verenigingen, ze groeiden zich er ook de nodige offers voor. In 1978 (het laatste jaar waarover CBS-gegevens bestaan) bezaten alle werkgeversorganisaties in Nederland een gezamenlijk budget van f. 507,2 mln. tegen f. 465,8 mln. bij vakbonden. Het balanstotaal van ondernemersorganisaties bedroeg f. 748,7 mln. tegen f. 584,8 mln. aan vakbondskant. (Ondernemersorganisaties zijn overigens veel solvabeler dan hun leden: de verhouding tussen eigen en vreemd vermogen bedroeg voor ondernemersorganisaties 231%; voor de 1.800 grootste bedrijven van Nederland 43%.) Per vereniging kan het budget zeer uiteenlopen. Er zijn brievenbusverenigingen met een budget van maar f. 1.000, maar er zijn er ook die f. 45 mln. te besteden hebben. Het gemiddelde van de 72 door ons onderzochte verenigingen lag op f. 3,3 mln. In percentage van de omzet van de leden uitgedrukt varieerde dat van 0 tot 2,1%. Daarbij moet men niet vergeten dat het totale percentage per ondernemer veel hoger zal liggen, dank zij de meervoudige lidmaatschappen.

Met deze financiële middelen houden de verenigingen een professionele staf in stand. Ook hier zijn vanzelfsprekend grote verschillen. Er zijn verenigingen die 1 secretaris met nog 6 andere verenigingen moeten delen. Er zijn er ook met 200 personeelsleden.

Naast financiële middelen investeren ondernemers tijd in hun verenigingen, waarschijnlijk veel meer dan de gemiddelde werknemer. Slechts een deel van de werkzaamheden wordt door de professionele staf gedaan. Zowel voor interne (bestuur, commissies, afdelingsbesturen) werkzaamheden als voor externe representatie in adviescolleges van de overheid, publiekrechtelijke bedrijfsorganisaties, bi- en tripartite organen en allerlei stichtingsbesturen wordt een beroep op ondernemers gedaan. Alleen al het aantal interne kaderposities bedroeg omstreeks 1980 gemiddeld 132. Het maximum was 1.254 plaatsen. Gemiddeld per organisatie was er een kwart meer aan aantal kaderposities dan aan aantal leden. Er zijn zelfs verenigingen die negenmaal zoveel interne commissieplaatsen e.d. te bezetten hebben dan ze leden hebben. De totale belasting per ondernemer is natuurlijk nog groter vanwege het meervoudig lidmaatschap. Zoals te verwachten is, is de bestuurslast vooral groot in kleine verenigingen, verenigingen met minder dan 20 leden.

De „kwaliteit” van de bezetters van kaderposities is hoog en ook dat vormt een indicatie van het belang dat ondernemers aan hun organisaties hechten. Directeuren-eigenaars en voorzitters van de raad van bestuur blijken bereid te zijn een deel van hun schaarse tijd in het verenigingsgebeuren te steken. Gemiddeld werd 82 % van alle interne bestuurszetels door hen bekleed. Zij vervullen ook vele externe representatieve functies. Op dit moment zijn daarover echter nog geen kwantitatieve gegevens beschikbaar.

Een andere ontkrachting van de „capture theory”, de these dat de overheid automatisch in het belang van ondernemers handelt, is dat oprichting van formele organisaties door ondernemers een directe reactie was op (dreigende) overheidsinterventie die hen onwelgevallig was. Alternatieve machtsbases als informele connecties en „structurele macht” waren blijkbaar onvoldoende om dat te verhinderen. Zo werd de voorloper van het VNO, de Vereniging van Nederlandse Werkgevers, de eerste algemene landelijke ondernemersorganisatie, in 1899 opgericht om de plannen voor een ongevallenwet te torpederen, zonder succes overigens. De eerste aannemersvereniging in 1895, en vele andere daarna, werd gevormd om sterker te staan tegenover de overheid, zowel als marktpartij (afnemer) als als reguleerder van de bouwmarkt. Organisaties van diergeneesmiddelenfabrikanten als de Fidin en de Fagrovat waren een reactie op de uitgebreide antibiotica wet van 1964, terwijl de hechte samenwerking van fabrikanten en importeurs van humane geneesmiddelen in de Nefarma een reactie was op een strengere registratiewetgeving voor geneesmiddelen. Niet altijd was de aanleiding bestrijding van overheidsbeleid. Ook werden wel verenigingen opgericht om de overheid te „assisteren” en op deze wijze de belangen te behartigen. Zo werd de Vereniging voor Kust- en Oeverwerken in 1953 opgericht als gesprekspartner van de overheid bij het Deltaplan.

Ook gebrek aan macht tegenover andere partijen vormde de aanleiding voor formele organisatie. De Algemene Werkgevers

Vereniging werd in het revolutiejaar 1919 opgericht om loonopdriving door vakorganisaties te voorkomen. Eerder al, in 1888, hadden Twentse textielabrikanten een vereniging gevormd „ter voorkoming van werkstakingen”. De BOVAG, de vereniging van garagebedrijven, werd in 1930 gesticht om een front te kunnen vormen tegenover de fabrikanten en importeurs van twee- en vierwielaars. Ook onmacht door interne strijd ten slotte vormde een belangrijke aanleiding. Veel zuivelverenigingen hadden als eerste doelstelling vermindering van desastreuze concurrentie door het opstellen van kwaliteitsnormen. De RAI dankte haar ontstaan in 1893 aan de behoefte bij fietsenfabrikanten het aantal tentoonstellingen – en de kosten daarvan – waar ze door de concurrentie gedwongen werden aanwezig te zijn, te verminderen.

In de loop der tijden hebben ondernemersorganisaties een breed scala van activiteiten op zich genomen: belangenbehartiging bij allerlei overheden, onderhandelingen met vakbonden en toeleveranciers over loon- en prijscontracten, interne marktafspraken, commerciële arbitrage, uitvoering van overheidsprogramma's op b.v. de terreinen van kwaliteitscontrole, exportbevordering en beroepsonderwijs, semi-commerciële dienstverlening zoals collectieve inkoop en collectieve verzekeringscontracten of advisering van individuele leden, bevordering van informeel contact enz., enz. Ondernemers zijn daarbij bereid gebleven zulke taakuitbreidingen te financieren en in de uitvoering daarvan te participeren. Blijkbaar diende dat hun belang.

Niet zelden, ten slotte, zijn ondernemers bereid een deel van hun zo gekoesterde ondernemersvrijheid op te geven en zich te onderwerpen aan bindende collectieve regelingen. Voorbeelden daarvan zullen in deel 2 aan de orde komen. Al met al lijkt de conclusie gewettigd dat formele organisatie een belangrijk machtsmiddel voor ondernemers is gaan vormen.

5. Meer of minder organisatieproblemen?

Onderzoekers ter linkerzijde hebben niet alleen gesteld dat ondernemersorganisaties minder belangrijk zijn, maar ook dat, voor zover ze al bestaan, ze minder problemen met organisatie van belangen van hun leden hebben. Offe en Wiesenthal: „Since the worker is at the same time the subject and the object of the exchange of labour power, a vastly broader range of interests is involved in this case than in that of capitalists... Therefore unions are confronted with the task of organizing the entire spectrum of needs that people have when they are employed as wage workers... The range of issues and interests that business associations have to deal with is much more limited and specific. This means that there is a comparatively smaller probability of internal conflict” 25). Omdat ondernemersorganisaties niet met een verscheidenheid aan belangen geconfronteerd zouden worden, hoeven ze de ledenbelangen niet intern te verwerken, dat wil zeggen te aggregeren én daarbij te herdefiniëren en te prioriteren tot een algemeen ondernemersbelang, maar kunnen ze volstaan als doorgeefluik van individuele ondernemersbelangen, zo luidt de stelling verder. „In sharp contrast (to trade unions), capital associations are confined to the function of aggregating and specifying those interests of members, which, from the point of view of the organization, have to be defined as given and fixed, the formation of which lies beyond the legitimate range of functions of the organization” 26). Ondernemersorganisaties zouden veel minder dan vakbonden kampen met dilemma's als „the ambiguity between individualistic versus collective improvement of one's condition, between economic versus political concepts of one's interests, between the identities as consumer and producer, between the priorities of higher wages versus better working conditions and more scarce employment, and between the behavioral alternatives of individual competitiveness and class solidarity” 27).

25) Offe en Wiesenthal, op. cit., blz. 75 en 84-85.

26) Idem.

27) Idem, blz. 93.

Door de grotere homogeniteit aan belangeninput van de organisaties is „the problem of creating and maintaining unity among members and of mobilizing members' resources considerably less serious for business associations than for unions” 28). Ten slotte zouden ondernemersorganisaties daardoor niet in hun groei beperkt zijn tot een optimum omvang. Vakbonden zouden dat wel zijn. Een grotere omvang zou alleen voor vakbonden grotere belangenheterogeniteit betekenen. Het voordeel van een grotere hoeveelheid individuele machtsmiddelen zou boven een bepaalde omvang niet meer opwegen tegen het nadeel van het moeilijker aaneensmeden daarvan.

In deze paragraaf willen we aantonen dat deze stelling zowel om logische als om empirische redenen niet houdbaar is. Ook ondernemersorganisaties blijken met een grote belangenheterogeniteit geconfronteerd te worden, moeten daarom ledenbelangen herdefiniëren om deze op een gemeenschappelijke noemer te krijgen en hebben eerder meer dan minder problemen met het bereiken van consensus en dus organisatorische macht dan vakbonden.

Eerst wat argumenten van logische aard. Werknemers organiseren zich uitsluitend in hun rol op de arbeidsmarkt: als aanbieder van arbeidskracht. Ondernemers daarentegen zijn op veel meer markten actief: naast de arbeidsmarkt de afzetmarkt, de kapitaalmarkt en de markten van grondstoffen en outillage. Zij ontlelen dus belangen aan een veel groter aantal rollen en kunnen zich op al deze belangen organiseren, zowel om sterker te staan tegenover de andere marktpartij als om interne verdeeldheid aan eigen zijde van de markt te voorkomen. Organiseren werknemers zich dus alleen om hun sociale belangen; ondernemers hebben naast sociale belangen ook een veelheid aan economische, commerciële, financiële en produktietechnische belangen. Het blijkt dat ondernemersorganisaties zich inderdaad met dit hele scala van belangen bezighouden. Ze zijn niet alleen opgericht „ter voorkoming van werkstakingen” en als cao-partner, maar fungeren ook als kartel op afzet- of grondstoffenmarkt, behartigen afzetbelangen bij overheid en organisaties van afnemers en bemoeien zich met produktietechnische kwesties zoals normalisatie van producten en productieprocessen.

Ten tweede is de structurele diversiteit van ondernemers veel groter dan van werknemers. Werknemers verschillen onderling qua scholingsniveau, positie in de functieclassificatie, arbeidsomstandigheden en werkzaamheid bij een sterk of een zwak bedrijf. Ondernemers ontlelen daarentegen belangen aan een veel groter aantal structuurkenmerken, zoals: aard van het produkt en het productieproces (b.v. massa- tegenover enkelstuksfabricage, hoge of lage arbeids- dan wel kapitaalsintensiteit), type afnemer en organisatie (marktmacht) van afnemers (consumenten, groot- en detailhandel, industrie), locatie van afnemers (binnen- versus buitenlandse markt) en daarmee verschillen in wettelijke regelingen betreffende hun producten, groot- versus kleinbedrijf, groei- versus niet-groei-sector, graad van overcapaciteit enz. Ook daarom is het scala van belangen waar ondernemersorganisaties mee worden geconfronteerd veel groter.

Veel van deze belangen staan in onderlinge relatie met elkaar en vereisen keuzen, die voor elke ondernemer weer anders uit kunnen vallen. Mogen werknemer en hun organisaties dan geconfronteerd worden met de „ambiguity between the priorities of higher wages and more scarce employment”; ondernemers (organisaties) moeten soms kiezen tussen onderbezetting (onvoldoende personeel ten gevolge van te lage lonen) en verlies aan concurrentiekracht op exportmarkten (ten gevolge van te hoge loonkosten). Verder worden zeker collectiviteiten van ondernemers geconfronteerd met een soortgelijk belangendilemma als dat tussen „consumer and producer”, nl. als producent en „consument” van koopkracht.

De „ambiguity between individualistic vs. collective improvement of one's conditions and between individual competitiveness and class solidarity” is bovendien voor ondernemers eerder groter dan kleiner dan voor werknemers. Ondernemers, zeker de grotere, hebben meer individuele machtsmiddelen dan werknemers en zullen daardoor eerder in de verleiding komen hun problemen individueel in plaats van kollektief op te lossen. Anders dan bij werknemers is concurrentiegedrag onder ondernemers moreel aanvaardbaar voor de groepsgenoten. Het wordt zelfs positief gewaardeerd. Zoals Schmitter en Streeck het formule-

ren: „Competitive behaviour is considered much more legitimate and 'natural' among entrepreneurs than among workers. While an entrepreneur who pushes his competitors out of business is recognized by other entrepreneurs as an example of efficiency and success, and is awarded the respect of his peers for living up to the standards commonly accepted by the group, a worker outbidding a fellow worker to get his job runs the risk of being ostracized for disloyalty and breach of solidarity” 29). „Competitive behaviour” is daarom een veel reëler alternatief voor „class solidarity” onder ondernemers dan onder werknemers. Ten slotte zijn ondernemers vaak beter bekend met hun individueel belang in specifieke kwesties – ze hebben veelal stafmedewerkers in dienst om dat belang precies uit te zoeken – en ze zijn gewend te calculeren wat de kosten-batenverhouding van verschillende strategische alternatieven zijn, b.v. tussen individuele en collectieve probleemoplossing.

Zowel de legitimiteit van concurrentiegedrag als de calculerende instelling maken het bekende „prisoners' dilemma” voor ondernemers groter dan voor vakbonden. Voor de individuele ondernemer valt immers meer voordeel te behalen door niet mee te doen met „collective action”, waaronder het lidmaatschap van een ondernemersorganisatie. Hij profiteert in gelijke mate als leden van „collective goods” die de organisatie via de belangenbehartiging realiseert. Maar hij profiteert bovendien meer, doordat hij de kosten daarvan niet mee behoeft te dragen en zich niet aan bindende afspraken van de vereniging hoeft te houden, waardoor hij – b.v. bij kartelaafspraken – zijn marktaandeel kan vergroten door net onder de afgesproken prijs te gaan zitten. Rationeel calculerend als ondernemers zijn, zullen zij zich realiseren dat hun collega-concurrenten in de verleiding zullen komen zich als „free rider” van de „collective action” te gedragen. Uit vrees een „sucker” te worden – in termen van de speltheorie – zal iedereen zich zo twee keer bedenken voor men aan collectieve activiteiten deelneemt en zich onderwerpt aan gemeenschappelijke afspraken. Binnen de kortste keer zouden ondernemersorganisaties daardoor ter ziele zijn. Dat dit toch niet gebeurt komt omdat er andere factoren zijn die het prisoners' dilemma voor ondernemers weer verkleinen – zoals b.v. het geringe aantal leden en de grotere sociale cohesie ten gevolge van bij voorbeeld bestaande familiale en vriendschapsbanden in een plaatselijke elite of uitwisselingen van voorzieningen – én omdat ondernemersorganisaties een aantal mechanismen ontwikkeld hebben om prisoners' dilemma problemen te lijf te gaan (zie par. 6, deel II).

Dat de belangenheterogeniteit groot is en dat dit problemen met zich meebrengt voor ondernemersorganisaties blijkt wel uit het grote aantal van dergelijke organisaties in vergelijking met het aantal vakbonden. Ondernemers zijn van verscheidene organisaties lid, omdat ze een veelheid van belangen hebben. Een andere manifestatie van de belangenheterogeniteit vormen de interne conflicten in ondernemersorganisaties. Anders dan Offe en Wiesenthal veronderstellen moeten ondernemersorganisaties, gegeven een veelheid aan belangen, individuele ondernemersbelangen zeven en schiften en op een gemeenschappelijke noemer brengen. Dat gaat niet altijd zonder problemen. Zo heeft een organisatie als de AWV in het verleden met problemen gekampt, die voortkomen uit het feit dat ze verschillende branches organiseerde. Men kon het vóór de oorlog vaak niet eens worden over collectieve loonsverhoging of -verlaging, omdat b.v. een branche als de cacao-industrie, die het op dat moment beter ging, wel voor verhoging voelde, maar de papierindustrie, die toen in een conjunctuurdal zat, zich dat op dat moment niet meende te kunnen permitteren. Uiteindelijk heeft dat er toe geleid dat deze heterogene vereniging geen centraal gecoördineerd loonbeleid meer voert. In de metaalindustrie zijn het de grootverschillen die tot belangenconflicten hebben geleid. De grote scheepsbouwleden van de Metaalbond, de voorloper van de

28) Idem, blz. 83.

29) Ph. Schmitter en W. Streeck, *The organization of business interests. A research design to study the associative action of business in the advanced industrial societies of Western Europe, Revised and Extended Version discussionpaper IIM*, Wissenschaftszentrum, Berlijn, augustus 1981, blz. 15.

FME, wilden en konden wel meer loon betalen om aan – toen – schaars personeel te kunnen komen. De kleine metaalbedrijven voelden daar echter niets voor. O.a. in 1953, 1965 en 1970 heeft dat tot grote conflicten geleid. Zulke conflicten zijn niet tot het terrein van de arbeidsverhoudingen beperkt. Een vereniging van de vleesverwerkende industrie heeft grote problemen gehad met het formuleren van normen voor een kwaliteitskeur voor worsten. Kleine, meer ambachtelijk ingestelde bedrijven wilden strenge normen; grote massaproductanten voelden daar niets voor, omdat hun produkt dan als van mindere kwaliteit gewaarmerkt zou worden en dat dan nog wel door de eigen vereniging.

Meermalen hebben zulke conflicten tot herschikkingen van het organisatiepatroon geleid. Zo heeft de tegenstelling in loonkwesties in de metaal in 1953 geleid tot afscheiding van een aantal kleine- en middelgrote bedrijven van de Metaalbond. Deze hebben een nieuwe organisatie opgericht, de Contactgroep van Werkgevers in de Metaalindustrie (CWM), die tot op de dag van vandaag de FME heftig beconcurrereerd om leden en in het beleid. Ze is zelfs nog aanzienlijk gegroeid, en dat ondanks het feit dat de machtige FME de CWM met succes van de cao-onderhandelingen en het overig georganiseerd overleg heeft weten buiten te sluiten. De bouwnijverheid heeft recenter belangrijke reorganisaties als gevolg van belangentegenstellingen gekend. Na 1972 splitsten een aantal groepen aannemers zich af van de algemene aannemersverenigingen, omdat ze vonden dat hun specifieke belangen ondergesneeuwd raakten in het grotere verband. Aanleiding daartoe waren de fusie-onderhandelingen tussen de algeme-

ne, de protestants-christelijke en de katholieke aannemersverenigingen. Deze leidden wel tot opheffing van dit onderscheid in het organisatiepatroon met de vorming van de NVOB, maar creëerde tegelijkertijd een nieuwe differentiatie. Achtereenvolgens splitsten zich af: de grote aannemers, die de NIVAG vormden; de kleine GWW-bedrijven, die de VAGWW oprichtten; en de z.g. eigenbouwers, de bouwbedrijven die voor eigen rekening bouwen (dus geen werk aannemen), die de Ned. Vereniging van Bouwondernemers hebben opgericht.

Samenvattend: anders dan wel in de literatuur is gesteld kampen ondernemersorganisaties met grote belangenverschillen en zelfs -tegenstellingen, die de consensus en daarmee de organisatorische machtsvorming voortdurend bedreigen. Dat manifesteert zich o.a. in regelmatige veranderingen in domeinen van organisaties en daarmee in het organisatienetwerk van ondernemers. Deze veranderingen zijn veel frequenter dan aan werknemerszijde. Organisatieveranderingen onder vakbonden gaan meestal slechts in één richting: verdergaande integratie door fusies en grotere organisatiedomeinen. Verdere differentiatie door o.a. afsplitsingen is een fenomeen dat men slechts aan ondernemerszijde ziet. Blijkbaar is de optimum-omvang, anders dan Offe en Wiesenthal veronderstellen, vooral voor ondernemers een probleem.

B. de Vroom
F. van Waarden