

De heroriëntatie van de vakbeweging - achtergronden

Een blik achter de spiegel

Al weer tien jaar geleden kwam de eerste versie van "De FNV over 14 jaar" uit. Een groot alarm om de dalende organisatiegraad te keren. Mede geïnspireerd door oud-voorzitter van het NW, Kloos (1969), werd gepleit voor een nieuwe koers met veel aandacht voor een vakbeweging als 'service-instituut', met leden als konsumenten van vakbondsdiensten en het 'bestuursdorp' in een meer coachende rol. De aantrekkingskracht voor jongeren, vrouwen, migranten en vooral de 'nieuwe werknemer' (hoofdarbeider) moest omhoog, de positie in de onderneming versterkt en de samenwerking tussen bonden onderling en met de FNV verbeterd. "Een grondige heroriëntatie" was nodig "om de boot naar de toekomst niet te missen".

Inmiddels is de daling van de organisatiegraad gestuit. Hoewel minder dan de groei van de beroepsbevolking, stijgt het aantal leden. Heel wat notaas zijn verschenen, plannen zijn uitgevoerd, teruggenomen, vertraagd en veranderd, maar "FNV 2000" is in volle gang. Nu zijn er vakbondswinkels van de FNV, steunpunten van de Industriebond FNV, vakbondskonsulenten bij de AbvaKabo en 'doe-kaderleden' bij de Vervoersbond FNV. Een aantal bonden in Gelderland bundelt de ledenservice. FNV Dienstenbond, Druk en Papier en Kunstenbond werken samen onder de naam Kiem (een fusie lijkt er voorlopig niet in te zitten). De Abop fuseert 1 januari 1997 met het Nederlands Genootschap voor Leraren (NGL, aangesloten bij de Algemene Vakcentrale, AVC). De AbvaKabo gaat een 'strategische samenwerking' aan met NOVON (Nederlandse Onafhankelijke Vakbond voor de Overheids- en Non-profit sector, AVC). De FNV en AVC gaan fuseren. Voorwaar, er is de afgelopen tien jaar heel wat gebeurd.

In dit thema gaan we op een paar van deze ontwikkelingen in. *Patrick van Klink*, kaderlid IB FNV bij Unilever, bespreekt de 'ingrijpende verbouwing' van zijn bond: Vereniging 2000. *Thijs Zwart*, kaderlid FNV Amersfoort, en *Hans Goosen*, voorzitter FNV Rotterdam, gaan na wat er te merken valt van de heroriëntatie van de FNV op plaatselijk nivo. *Ton Dijkstra* heeft reacties van een aantal mensen genoteerd. *Hans Boot* leidt het thema in met een korte schets van de achtergronden.

Redactie

Dat de vakbeweging voor grote problemen staat, kan rustig een open deur genoemd worden. Dat deze zich in Europa niet beperken tot de nederlandse vakbeweging is een schrale troost. De krachtsverhoudingen zijn door het neoliberale projekt van staten en ondernemers sterk ten nadele van de 'faktor arbeid' gewijzigd. Zo is de geregistreerde werkloosheid in Europa meer dan 10 procent. Gemiddeld, want de zuid-europese landen zitten daar dik boven, evenals de cijfers voor jongeren, vrouwen en migranten. Dat de nederlandse vakbeweging zich op haar organisatie, strategie en wervingskracht bezint, is zowel logies als lovenswaardig. De vraag is uiteraard of daarmee zoden - en welke - aan de dijk worden gezet.

Vastgesteld kan worden dat federatiebestuurders als Lodewijk de Waal en Johan Stekelenburg in de kranten prominent optreden. Nieuwe ideeën blijken er genoeg te zijn. De FNV moet uit het defensief, zich actiever profileren en 'positiever en bijdetijds' opstellen. Het is even wennen, vooral als het blijkt te gaan over 'employability' en 'zaakwaarnemerschap'. Maar aan elan ontbreekt het niet. Waar dat elan leidt tot meer samenwerking tussen FNV-bonden en met andere vakorganisaties, en zelfs fusie, is dat zonder meer toe te juichen. Versplintering van organisatiekracht is nooit gunstig voor de vakbeweging. Waar dit elan leidt tot 'kanteling' van de organisatie en een herontdekking van 'de werkvloer', is het de moeite waard de overwegingen daarvoor na te gaan. 'Back to the base' is een oude, veelbeproefde wijsheid, dus verdient de nieuwe urgentie alle aandacht. Hetzelfde geldt voor de nieuwe koers in de individuele belangenbehartiging die samengevat is in de leuze "FNV, m'n zaakwaarnemer".

Demokratisering

De nederlandse vakbeweging kent een lange traditie van participatie in beheers- en overlegorganen van de staat, samen met haar 'sociale partner': de ondernemersorganisaties. Mede hierdoor is haar structuur centralistisch met een onderontwikkelde aanwezigheid op de werkvloer. Uitzonderingen daar gelaten, is vakorganisatie binnen het bedrijf een marginaal verschijnsel gebleven.

Met de verschrompeling van de verzorgings-

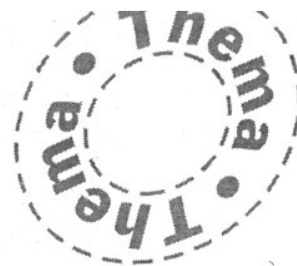
staat in de jaren tachtig en negentig is de vakbeweging in een vacuüm terechtgekomen. De neo-liberale staat dereguleert, en individualiseert de sociale risico's. Tegelijkertijd biedt de staat ruimte voor managementtechnieken die in de arbeidsorganisaties onzekerheid en risico 'produceren'. En daarbij werknemers onderwerpen aan magere productie, flexibilisering, zelfsturing en bijbehorend gedachtengoed.

Terugkijkend lijkt de vakbeweging door deze herstruktureringen overrompeld, de verdedigingslinies zijn zwak en aansprekende resultaten blijven uit. Toch is de 'bond in het bedrijf' geen witte bladzijde in de geschiedenis van de vakbeweging. Al in 1918 neemt het NW een resolutie aan naar aanleiding van het Taylor-stelsel:

"Vertrouwenslieden zullen in de planafdelingen hebben mee te spreken bij de vaststelling van de hoeveelheid arbeid en de graad van intensiteit, die zonder schade voor de arbeidskracht als maximum kan worden gesteld." Hoe voorzichtig ook geformuleerd, kaderleden worden gezien als een buffer tegen de willekeur van managementsystemen. In die tijd en later, met name de jaren zestig en zeventig, nemen steeds groepen leden initiatieven 'het bedrijvenwerk' tot inzet te maken van een democratische en strijd bare vakbeweging ('baas in eigen bond'). Het is dan ook verheugend dat in de huidige heroriëntatie van verschillende bonden gewerkt wordt aan een 'terug naar de werkvloer'. Aan dit 'terug' kan getwijfeld worden, de erkenning van het hart van de vakbeweging is er niet minder om. Maar wat zijn de overwegingen bij deze 'terugkeer'? De toelichting die veel spreekt over scholing, certificatie, specialisatie en vakbondsliepbaan, roept genoeg vragen op.

Gedelegeerd uitvoerend bestuur

Zo krijgen in de omvorming van de economie de bonden in bijvoorbeeld de industrie en vervoer te maken met een ingrijpende wijziging in de verdeling van de werkgelegenheid over de sectoren. Waar zij naar verhouding sterk georganiseerd zijn, neemt de werkgelegenheid af, soms drasties. In de 'zwakke sectoren' neemt deze toe. Meer bestuurders inzetten in de groei- en minder in de krimp- of konsolidatiesectoren is dan een logiese beslissing. Met name in de laatste situatie krijgen kaderleden meer verantwoordelijkheden toegewezen. Hoe prakties-organisaties - ook financieel - de overwegingen hierbij ook zijn, aan de verruiming van bondstaken voor kaderleden is niks mis. Opvallend is wel dat in het



bond, kaderleden en werknemers. Maar in de redenering is de moderne managementleer te horen. De organisatie moet platter, besturen wordt coachen, leden worden als mondig werknemer zelfsturend en doen aan participatie in een bredere verantwoordelijkheid. Weinig wijst erop dat tegenover de organisatie van de werknemers door het management een 'tegen-organisatie' van de bond wordt gesteld. Het lijkt een door management-initiatieven opgedrongen keuze en geen bekentenis tot een democraties en aanval-

lend bondsbeleid. Het organisatie-model van 'top-down' is verouderd, de volgende eeuw zal er één zijn van 'bottom-up'. De contouren kantelen, de panelen verschuiven, de lijnen worden korter, en dit alles onder het motto 'aanpassen om te overleven'. Is het nou echt zo dat de problemen waar de vakbeweging voor staat, verklaard kunnen worden uit een te gering aanpassingsvermogen? Of kan erop gerekend worden dat kaderleden hun eigen weg gaan en het stuur werkelijk in handen nemen? De vinger wordt een hand?

Verklanting

De heroriëntatie van de vakbeweging is ondersteund door regelmatig onderzoek onder leden, oud-leden en nog-niet leden. Eén van de conclusies leidt tot een intensivering van de individuele belangenbehartiging, een traditionele vakbondstaak die na de betiteling 'ledenservice' sinds kort 'zaakwaarnemerschap' heet. Twee onderzoeksresultaten hebben de nieuwe uitwerking van de individuele belangenbehartiging sterk beïnvloed. Ten eerste, in de beslissing tot het lidmaatschap speelt de 'persoonlijke dienstverlening' een belangrijke rol, zo ook bij het na korte tijd afhaken van vier van de vijf nieuwe leden. Ten tweede, onder de beroepsbevolking is er een veel grotere waardering voor de vakbeweging dan uit de organisatiegraad blijkt. "De geringe mate waarin de vakbond als een factor van betekenis in de eigen werkomgeving wordt ervaren is hiervan de

waarschijnlijke oorzaak." (De vakbeweging na de welvaartsstaat, Bart Klandermans & Jelle Visser, redactie, 1995, pagina 64) De hiervoor besproken zichtbaarheid van de bond in het bedrijf via kaderleden is dan een logies antwoord. Dat die kaderleden een belangrijke taak hebben in de alledaagse, directe belangenbehartiging is ook goed te volgen, ook al is het een konstatering die zo oud is als de vakbeweging. Nieuw kan het gegeven genoemd worden van het 'risikoproducerend' bedrijf dat ook in de individuele sfeer steeds meer belangen aantast. Maar ook hier gaat het weer om de uitwerking en de gedachten er achter. Over het in maart 1996 geopende Steunpunt IB FNV op het terrein van het hengeloos bedrijf Signaal is over de 'bond van morgen' het volgende te lezen: "Die op een constructieve manier probeert te discussiëren. Ja, da's wennen voor veel leden. Vooral voor degenen die altijd als 'het oorlogskader' zijn aangeduid. Die moeten we nu proberen duidelijk te maken dat het niet zo zeer meer om strijd en actie gaat, maar om discussiëren en informeren; op basis van argumenten proberen zaken te realiseren." (Dagblad Tubantia, 30-03-1996) Tegen winnen met argumenten kan niemand bezwaar hebben, maar als leidraad voor het handelen van een bond gaat deze vorm van participatie in het bedrijfsbeleid wel ver.

Veel is al gezegd over de benadering van het lid als konsument van het 'produkt vakbeweging'. In de bond als zaakwaarnemer scoort deze 'verklanting' hoog. Onderzoeker Jelle Visser verwacht niet veel van "een sterker appél aan het eigenbelang en een uitbreiding van het dienstenpakket. Laat ik volstaan met de opmerking dat vooralsnog uit niets blijkt dat het leden- en machtsverlies van de vakbonden door dit soort maatregelen ongedaan kan worden gemaakt. (...) Welk doel zou ermee gediend zijn? Kan de vakbeweging dan namens deze klant-leden spreken en macht opeisen?" (Sociaal Maandblad Arbeid, juni 1995) Individuele belangenbehartiging, of hoe het ook genoemd wordt, is en blijft wezenlijk voor de vakbeweging. Verzelfstandiging daarvan zal misschien haar concurrentiepositie op de 'markt van aangetaste rechten' versterken. En misschien zelfs een toestroom van leden opleveren. Met de kwantiteit komt het dan goed, maar de kwaliteit van het vakbondswerk staat of valt met de verbinding aan de kollektieve taken.

Hans Boot

'wervings- en selectiebeleid' en de 'functieneringsgesprekken' de loyaliteit aan het bondsbeleid en de konstruktieve omgang met het management veel aandacht krijgen. De kans bestaat dan ook dat deze kaderleden een positie zullen innemen van 'gedelegeerd uitvoerend bestuurder'. Wanneer dit ten koste gaat van een onafhankelijke en kritiese opstelling, heeft deze heroriëntatie naar de 'bond van morgen' weinig van doen met bondsdemocratie. De inhoud van het beleid staat niet ter discussie, het is 'anders inzetten van mensen en middelen' en in die mensen dient 'geïnvesteerd'.

Aanpassingsvermogen

Naast deze praktiese overwegingen op het nivo van de bond, worden voor het bredere takenpakket van de kaderleden ook redenen aangevoerd op het nivo van de arbeidsorganisatie. De decentralisatie van de bedrijfsvoering, uitbesteding enzovoort roepen zo veel overleg op dat bestuurders het niet meer kunnen bijbenen. Tegelijkertijd organiseert het management de betrokkenheid bij het bedrijfsbeleid zo laag mogelijk in de arbeidsorganisatie. De moderne bond moet daarop organisatories aansluiten en de uitvoering van het vakbondsbeleid meer naar de kaderleden brengen.

Ook hier geldt dat er niks mee mis is als bij kaderleden op de werkvloer het antwoord gezocht wordt op de tendens van gedelegeerd management. Inlijving in het denken en handelen van het management is een bedreiging voor een zelfstandige positie van