

FNV Kwadraat - coaches, professionals en klanten

# In de spiegeling van de bedrijfswereld

**Uiterlijk 1 maart 1998 gaat de fusiebond van FNV Dienstenbond, Industriebond, Vervoersbond en Voedingsbond FNV juridies van start; voorlopige naam: FNV Kwadraat. Na een paar schermutselingen op bestuursnivo vorig jaar zomer - twee, drie of vier bonden? - is het fusieproces in een snelle vaart gezet. We lezen van een stuurgroep, van penseelschetsen, informatieve bijeenkomsten, werkgroepen en hoorzittingen en het vertrek van bestuursleden. De vier ondernemingsraden hebben even dwarsgelegen en er dreigde zelfs een kort geding van de OR van de Vervoersbond.**

**Hoe staat 't ermee, wordt vier keer één meer dan vier, hoe is de relatie met andere ontwikkelingen in de nederlandse vakbeweging, wordt de nieuwe bond ook een bond in de bedrijven?**

**In dit thema volgt eerst een beschouwing over de positie van bestuurders, kaderleden en leden; daarna de visie van een lid van de ondernemingsraad van de Vervoersbond FNV op 'de bond als werkgever'; tenslotte een verslag van een gesprek met drie mensen die in het fusieproces betrokken zijn.**

**D**E VORMING VAN FNV Kwadraat heeft bonden die eerder sterk op samenwerking hebben aangedrongen, Druk en Papier en Bouw- en Houtbond FNV, (voorlopig?) buiten het fusiespel gezet. Andere, AOb (Algemene Onderwijsbond) en AbvaKabo, worden naar elkaar gedreven. Bestuurders kwamen tot een intentieverklaring over een federatie die kan uitgroeien tot een 'overheidsbond' als de bonden van politie en leger meedoen. Waar de vier van FNV Kwadraat vrij soepel de instemming van de leden kregen, zal dat zeker bij de nieuwe AOb moeizamer gaan. Penningmeester AOb, van Leeuwen: "Gezien de clustervorming in de FNV kunnen wij echter moeilijk zeggen dat we nog drie jaar nodig hebben om op adem te komen na de fusie Abop/NGL. Als we niets doen worden we een marginale bond in de vakcentrale." (Het Onderwijsblad, 19-04-1997) Overigens heeft de fusie van Abop en NGL (Nederlandse Genootschap van Leraren) van 1 januari 1997 een belangrijke rol gespeeld in de stille samensmelting, 1 januari 1998, van FNV en AVC (Algemene Vakcentrale, waarbij het NGL was aangesloten). En om het beeld te completeren, meldt de voorzitter van CNV Industrie en Voedingsbond, Terpstra: "Ik sta open voor meer samenwerking met de FNV en sluit een fusie niet uit." (de Volkskrant, 3-03-1997) Misschien maken we toch nog een eenheidsvakbeweging mee, zij het niet als resultaat van een beweging. Of knalt de

FNV onder de strijd om de macht uit elkaar?

## Bond en leden

Na een paar eerdere versies werd in maart van dit jaar de definitieve penseelschets van FNV Kwadraat uitgebracht. In dit profiel "Mensen maken een bond" wordt FNV Kwadraat een bond genoemd "van en voor leden", belangenbehartiger, de deskundige in de marktsector, partner in bedrijven, dienstverlener, aanwezig, betrokken, adequaat reagerend, open en transparant, over de grenzen kijkend en "bij dat alles betrouwbaar en strijdbaar. Mensen kunnen een beroep doen op de deskundigheid, dienstbaarheid, zorgvuldigheid, redelijkheid. Maar ook op idealisme en strijdbaarheid. De bond staat voor zijn leden, staat achter zijn mensen."

Ondanks de wat merkwaardige formulering van de laatste zin - leden en mensen zijn toch de bond? - is dit een aansprekend beeld. Of is het toch zo dat aan de ene kant gesproken kan worden van 'de bond' en aan de andere kant van 'de leden'? Het proces van voorbereiding wijst daar op. Niet dat verwacht mag worden dat de bijna 500.000 leden plotsklaps actief worden en staan te dringen op de weg naar FNV Kwadraat, maar werkelijk betrokken worden ze niet. De bladen doen vrij summier verslag; een speciale uitgave FNVINFUSIE is alleen voor kaderleden; leden kunnen naar informatieve bijeenkomsten, mogen schriftelijk reageren en worden gehoord, zonder uitnodiging gaat dat echter moei-

lijk; aan 4 van de 34 werkgroepen die de beleidsintegratie voorbereiden, nemen kaderleden deel ('verenigingszaken'), de rest bestaat uit bestuurders en beleidsmedewerkers.

Nu is de vraag naar de verhouding tussen 'de bond' en 'de leden' niet bepaald nieuw. In een lange geschiedenis van overleg en vooral in perioden van sociale rust overvleugelt 'het apparaat' de leden en is democratie hoogstens een vorm en zeker geen beweging met volle zeggenschap aan de basis. Maar bij het fusieproces is meer aan de hand. Namelijk de verdere omvorming van leden in klanten, van kaderleden in professionals en bestuurders in coaches.

Een ontwikkeling die zich niet beperkt tot FNV Kwadraat, maar daarin wel scherp naar voren komt door de benadrukking van de nieuwe rol van kaderleden ("paradepaarden", "voorposten") en de hoge verwachtingen van de Leden-service.

## De coach

Het fusieproces omvat uiteraard meer. Bijvoorbeeld de interne samenstelling via de werkgroepen en de vele werkgroepen die elk op een deelterrein van beleid en organisatie het fusiekongres voorbereiden. Een strak geregisseerd proces met een hoeveelheid papier die niet meer in een loodgieterstas past. Technies gezien indrukwekkend, maar in de schaduw ervan wordt heel wat omgewoeld. Laten we eens kijken naar de nieuwe bestuurder, het nieuwe kaderlid en het nieuwe lid.

De bestuurder als coach is de aanduiding in managementland, geleend van de sportwereld, van een nieuw type leidinggevende. Geen leider, maar begeleider, geen oplosser van problemen, maar helper ('facilitator') bij de probleemoplossing. De manager is dan geen baas meer, maar een beter betaalde kollega met bijzondere taken. Dat hier vaak de term 'democraties' valt, is wel even wennen, want de coach in de sportwereld is dat zelden. Hij bepaalt de opstelling, wisselt de spelers en straft nogal eens. Maar goed de nieuwe bondsbestuurder moet een coach worden. Als

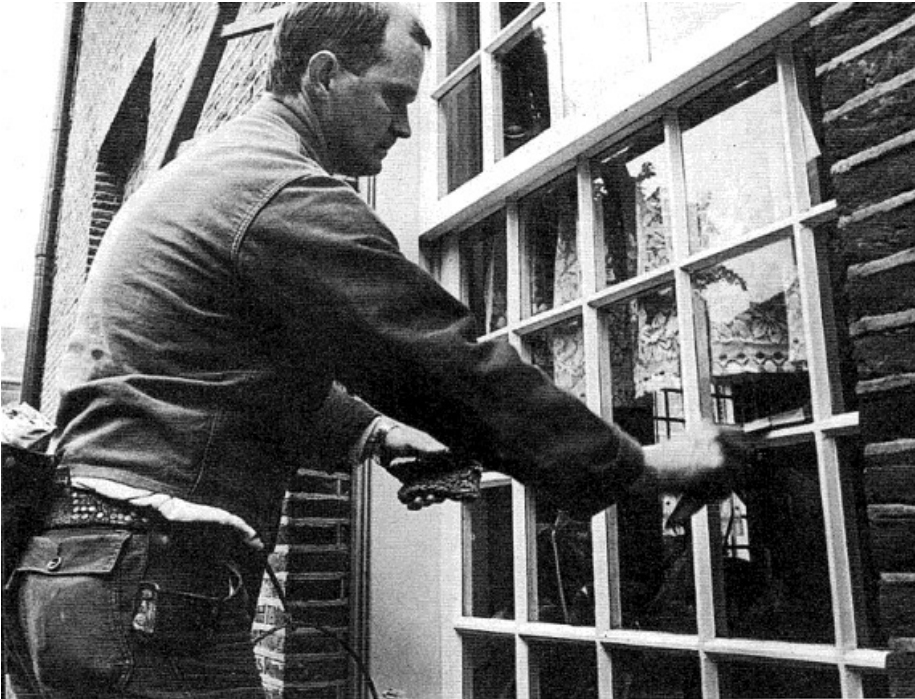


foto Chris Pennarts



dat het evenbeeld wordt van de moderne manager die verantwoordelijkheden en problemen ruim delegeert en bevoegdheden en definitieve oplossingen in eigen hand houdt, draagt dat aan de demokratisering van de vakbeweging niets bij. Wordt de bestuurder iemand die inspireert, konsekwent opkomt voor de belangen van de leden, de werkgever niet als co-partner beschouwt, de leden met open vizier tegemoet treedt enzovoort, dan mag hij of zij coach of wat dan ook heten. Toch vraag je je af wat de fusiebreinen bezielt als zo kwistig gestrooid wordt met portefeuillehouder' (hoofdbestuurder), bedrijfsgroepmanager', 'investeringsgebieden' (waar leden te winnen zijn), 'managen van de kadergroep' enzovoort. Woorden zijn immers meer dan het jasje van een begrip. Het kan toch niet zo zijn dat de vakorganisatie een kloon wordt van een 'modern geleid bedrijf', in plaats van het tegenbeeld daarvan met democratie en niet te vergeten een eigen identiteit in het brandpunt.

### De professional

En dan het nieuwe kaderlid. Een passage uit het profiel van FNV Kwadraat: "De bond stelt eisen aan zijn paradepaarden; kaderleden moeten aan standards voldoen wat kan betekenen dat ze een getuigschrift moeten halen. Ze moeten zich scholen en ontwikkelen om hun taken kwalitatief goed te kunnen doen. Daarmee vergt de bond veel van zijn

kader en daarom biedt hij veel aan. Bijvoorbeeld een duidelijke omschrijving van bevoegdheden, zoveel mogelijk ondersteuning en faciliteiten."

Afke Nel Smit, lid bondsraad Vervoersbond FNV, vertelde tijdens het amsterdams vakbondskafee van Solidariteit (28-03-1997) van een quiz waarbij leden van de bondsraad een prijsje konden winnen. Een onthullend spelletje 'wat hoort een kaderlid te weten'. Een paar vragen.

1. 'De schaderegelaars van de FNV zitten door het hele land verspreid. Als je iets overkomt, kun je direkt contact opnemen met de afdeling letselschade van de rechtskundige dienst van de FNV in Utrecht. In wat voor gevallen word je geholpen en hoeveel kost die service?'
2. 'Op tachtig plaatsen wordt elk jaar de vakbondsschool georganiseerd. Hoe lang duurt de cursus en wat kost die?'
3. 'Voor jonge leden van de FNV is er een speciaal blad dat tien keer per jaar verschijnt. Hoe heet dat blad?'

Afke Nel: "Op deze kennis word je gecertificeerd en dus geselecteerd. Dit is kennelijk het profiel van de doe-kaderleden. Zij dienen door te geven wat het apparaat vindt dat gedaan moet worden. Boodschappenjongens. Wat je zelf vindt dat er moet gebeuren, is niet aan de orde. Dit kader zal los van de basis raken. De geboden faciliteiten maken het voor mensen aantrekkelijk, met het grote gevaar dat er een afroming plaatsvindt van de actieve kaderleden in de bedrijven."

Mieneke Destellirer, lid bondsraad Voedingsbond FNV, ook in dat vakbondskafee: "ik herken me in dat profiel niet en met mij veel kaderleden bij ons. Natuurlijk ben je in de praktijk een vraagbaak voor van alles, maar zo word je een stapel papier. De nieuwe bond moet herkenbaar blijven voor de leden, daarop hameren wij in elke vergadering van de bondsraad die we tijdens dit fusieproces maandelijks houden. In onze sectoren zijn veel kleine bedrijven, waarbij de binding met de bond via de afdelingen loopt. Daar moet je opbouwen en steun geven, dat is heel wat meer dan technische antwoorden geven."

Dat geschoolde kaderleden met allerlei kwaliteiten goud waard zijn voor de bonden, staat buiten kijf. Dat kaderleden die in de eerste lijn informatie geven, klachten en individuele arbeidsconflicten aanpakken, kennis van zaken moeten hebben, staat als een paal boven water. Maar ontwikkelingen naar certificaties, functieomschrijvingen, werving in regionale bladen en wat dies meer zij, onder de noemer van professionalisering, zullen niet bijdragen aan de kritiese onafhankelijkheid waaraan de vakbeweging zo veel behoefte heeft. In het rapport van de werkgroep Kaderleden en scholing wordt gelukkig een voorkeur uitgesproken voor het door de leden gekozen kaderlid. En nu dus maar vertrouwen op de kritiese onafhankelijkheid van de leden.

### De klant

In het verlengde van de 'nieuwe werknemer' wordt al weer sinds 1986 (FNV 2000) gesproken over het nieuwe - potentiële - vakbondslid. De daarbij gebruikte termen zijn verwarrend. Mondig, krities, zelfstandig, individueel, verantwoordelijk en dergelijke. Verwarrend, omdat deze klassieke menselijke deugden in de bedrijfswereld opgenomen worden in het marktdenken en een rechtvaardiging zijn voor flexibilisering, deregulering, onzekerheid, resultaatverantwoordelijkheid, intern ondernemer-

schap en pseudo- zelfsturing. In de vakbondswereld leven interpretaties als konsumptief, kalkulerend, individualisties, vluchtig ten opzichte van organisatie en vragend naar diensten op maat. Kortom, een klant van vakbondsproducten die te binden valt met prijsvoordeeltjes en zijn zaken uitbesteedt aan de FNV. Nu hebben de bedrijfswereld en de vakbondswereld te maken met dezelfde sociaal- economiese en ideologische ontwikkelingen. Met dien verstande dat de bedrijfswereld de dienst uitmaakt. Voor de vakbeweging houdt dit in dat zowel een sociaal-economies als een ideologies alternatief geboden moet worden. Een alternatief dat geen variant is van wat er in de bedrijven gebeurt, maar een herkenbaar tegenbeeld. De slagwoorden van dit tegenbeeld zijn even klassiek als de eerder genoemde menselijke deugden: solidair, democraties en strijdbaar. Maar dan niet als begrippen die plichtmatig opgevoerd worden en gelijk papier vergelen. Solidair betekent bijvoorbeeld: alles uit de kast halen voor de werklozen en alle anderen die op een uitkering aangewezen zijn. Democraties: alle energie richten op hoe leden bijvoorbeeld het fusieproces kunnen sturen. Strijdbaar: een offensief om bijvoorbeeld de toenevende groep werkne(e)m(st)ers in de flex- en Melkert-arbeid onder reguliere arbeidsvoorwaarden te brengen.

Hoewel in het proces naar FNV Kwadraat geen nieuw beleid wordt gemaakt en het instituut Ledenservice geen deel uitmaakt van de fusie, is de klantoriëntatie sterk aanwezig. Zowel in de individuele belangenbehartiging binnen de bedrijven als daarbuiten via de Ledenservice. Aan de noodzaak van dit type belangenbehartiging kan geen moment getwijfeld worden. Zeker niet bij de vele vormen van deregulering die in de bedrijfswereld plaatsvinden. Wanneer echter deze belangenbehartiging en de individualiserende redenering er achter zo centraal in de etalage van de vakbeweging worden gezet, is het risico van een scheiding tussen individuele en kollektieve behartiging van belangen reëel. De stukken die FNV Kwadraat begeleiden, betwisten deze scheiding. De aan de orde zijnde, deels ruimtelijke en organisatoriese, deling van vakbondsactiviteiten lijkt daarentegen een bevestiging. De spiegeling aan de bedrijfswereld, waarin gesuggereerd wordt dat werknemers kleine ondernemers, klanten van de diensten van de werkgever en vooral consumenten zijn, kan fataal worden voor de oorspronkelijke kollektieve taak van de vakbeweging.

*Hans Boot*