

De vakbeweging vernieuwt

Onder redactie van
Bert Ormel, Leni Beukema en Wim Engels

Publicatie nr.2 van het Wetenschappelijk Bureau voor de Vakbeweging
Deze publicatie is mede mogelijk gemaakt door een bijdrage van FNV Bouw

Amsterdam
De Burcht / Wetenschappelijk Bureau voor de Vakbeweging
Juni 2012



DE BURCHT

Wetenschappelijk Bureau voor de Vakbeweging

Inhoud

Woord vooraf	4
<i>Paul de Beer</i>	
Inleiding	7
<i>Bert Ormel, Leni Beukema, Wim Engels</i>	
De toekomst van de vakbeweging	14
Van gecentraliseerde massa-organisatie naar een federatie van gedifferentieerde organisatievormen	
<i>Harry Coenen</i>	
Profiel Harry Coenen	47
<i>Redactie</i>	
Aandacht voor vakmanschap is doorslaggevend	50
Differentiatie is het sleutelwoord in deze tijd	
<i>Interview met Martin Spanjers</i>	
Vernieuwing kent vele gezichten	60
Lilian Marijnissen en Herman Leisink over nieuwe vakbondspraktijken	
<i>Peter van der Aa</i>	
Op zoek naar nieuwe solidariteit	65
Nieuwe vakbondspraktijk vanuit een individuele benadering	
<i>Interview met Huib Hoogendijk, Ted Kiela en Simon Starink</i>	
Routines doorbreken	74
Revitalisatie van de vakbeweging	
<i>Harry Coenen en Leni Beukema</i>	
Over de redactie	80
Noten	82

Woord vooraf

2012 lijkt een cruciaal jaar te worden voor de toekomst van de Nederlandse vakbeweging. De FNV probeert zichzelf, na een diepe interne crisis als uitvloeisel van het pensioenakkoord, opnieuw uit te vinden als 'nieuwe vakbeweging'. Ook in het CNV rommelt het: de politiebond ACP is uitgetreden en wil een nieuwe vakcentrale van beroepsgerichte vakbonden oprichten. Hetzelfde idee – organisatie vanuit het vak of beroep – ligt overigens ook ten grondslag aan de FNV-plannen voor een nieuwe vakbeweging.

Wat opvalt is dat de huidige discussie over de vakbeweging zich vooral richt op de gewenste structuur. De kwartiermakers die door de FNV op pad zijn gestuurd om de nieuwe vakbeweging in de steigers te zetten, hebben zich, conform hun opdracht, beperkt tot het ontwerpen van een nieuwe organisatie- en besluitvormingstructuur. Nu valt er ontegenzeggelijk het nodige aan te merken op de huidige structuur van de vakbeweging. Elk van de drie vakcentrales wordt, qua ledental, gedomineerd door een of twee grote vakbonden (FNV Bondgenoten en ABVAKABO FNV binnen de FNV, CNV Vakmensen binnen het CNV en De Unie binnen de MHP). Dat roept onvermijdelijk spanningen op als er een verschil van mening bestaat tussen de grote en de kleinere vakbonden. Daarnaast constateren velen dat er een diepe kloof gaapt tussen de (actieve) vakbondsleden en de bestuurders aan de top.

Het zou echter een misvatting zijn om te menen dat de huidige problemen in de vakbeweging zijn te herleiden tot een minder gelukkige structuur. Die structuur draagt er wel toe bij dat de vakbeweging niet adequaat weet te reageren op de vele maatschappelijke ontwikkelingen die op haar af komen. De vakbeweging is in het defensief geraakt en slaagt er al enkele decennialang niet in om het initiatief naar zich toe te trekken. De sociaal-economische agenda wordt gedomineerd door 'neoliberale' thema's als flexibilisering, hervorming van het ontslagrecht, versoering van sociale voorzieningen, beperking van de reikwijdte van de algemeen verbindend verklaring van cao's, et cetera. Een deel van de achterban verwacht dat de vakbeweging de hakken in het zand zet en zich met alle macht verzet. Een ander deel wenst dat de vakbeweging in de beste traditie van het poldermodel tracht de scherpe kantjes eraf te vijlen en meedenkt en -werkt aan een onvermijdelijke hervorming van het arbeidsbestel. Kortom, de vraag is vooral welke strategie de vakbeweging moet volgen om haar doelen te verwezenlijken.

Om deze vraag te beantwoorden dient men eerst vast te stellen wat de belangrijkste maatschappelijke ontwikkelingen zijn en hoe deze de positie van de vakbeweging beïnvloeden. Met deze publicatie wil het Wetenschappelijk Bureau voor de Vakbeweging aan deze discussie een bijdrage leveren. Al tien jaar geleden schreef de Utrechtse hoogleraar arbeidsvraagstukken Harry Coenen een artikel waarin hij precies deze vraag centraal stelt: welke ontwikkelingen doen zich in de samenleving voor en welke gevolgen hebben deze – of zouden zij moeten hebben – voor de strategie en werkwijze van de vakbeweging? Mede door het overlijden van Harry Coenen in 2006 is het nooit tot publicatie van dit artikel gekomen. Hoewel de analyse in zijn artikel 'De toekomst van de vakbeweging' onvermijdelijk stopt bij de situatie kort na de eeuwwisseling, is zij naar onze overtuiging nog uiterst actueel en relevant voor de huidige discussie over de toekomst van de vakbeweging. Wij hopen met deze postume publicatie dan ook stof tot nadenken te bieden voor eenieder die zich in de huidige discussie over de vakbeweging mengt.

Bert Ormel, Leni Beukema en Wim Engels, die Harry Coenen goed gekend hebben, hebben zijn artikel, waar dit voor een goed begrip van de tekst noodzakelijk is, voorzien van enkele verduidelijkingen en opmerkingen. Daarnaast laten zij de actuele betekenis van Coenens

tekst zien aan de hand van enkele interviews met personen die elk op hun eigen manier met vernieuwing van de vakbeweging bezig zijn. Na het artikel van Coenen wordt hiervan in enkele korte stukken verslag gedaan. Tot slot is ook een verkorte versie van een eerder (Engelstalig) artikel van Harry Coenen en Leni Beukema opgenomen.

Ik wil Bert Ormel, Leni Beukema en Wim Engels graag hartelijk danken voor hun inspanning om deze publicatie mogelijk te maken. Veel dank is ook verschuldigd aan de Marianne Coenen-Hanegraaf, de weduwe van Harry Coenen, voor haar bereidheid om de tekst vrij te geven voor publicatie en voor haar nuttige opmerkingen en suggesties.

De discussie over de toekomst van de vakbeweging zal ongetwijfeld nog geruime tijd voortduren. Hopelijk kan deze publicatie erbij helpen om een visie te ontwikkelen die aanzienlijk meer omvat dan alleen een nieuwe organisatiestructuur.

Paul de Beer
Wetenschappelijk directeur van het
Wetenschappelijk Bureau voor de Vakbeweging

Inleiding

Inleiding

*Verschiedenheit wird nicht länger als Problem
sondern als Quelle für Problemlösungen angesehen*
Ulrich Beck, 2006¹

Met deze bundel wil het Wetenschappelijk Bureau voor de Vakbeweging een bijdrage leveren aan de actuele discussie over vernieuwing van de vakbeweging. Centraal staat het artikel van Harry Coenen over 'de toekomst van de vakbeweging' dat rond de eeuwwisseling tot stand kwam en postuum geplaatst wordt. Hoewel het artikel gedateerd is, is het een waardevolle bijdrage aan de huidige discussie, omdat het zoekt naar de identiteit van de vakbeweging in deze tijd. Om de maatschappelijke positie van de vakbeweging te duiden, plaatst Coenen deze tegen de achtergrond van moderniseringsopvattingen van met name de Duitse socioloog Ulrich Beck². Dit biedt een theoretische context om naar veranderingen in de samenleving als gevolg van individualisering en globalisering te kijken en bijgevolg naar de positionering van de vakbeweging in arbeidsbestel en samenleving. In de huidige discussie komt de context van maatschappelijke veranderingen minder pregnant naar voren en wordt de discussie over vernieuwing van de FNV vooral gevoerd in termen van structuur, ordening en machtsposities; dat wil zeggen: in precies die termen, die ook de huidige problemen veroorzaken. Het zijn termen uit het tijdperk van de vakbeweging als massa-organisatie, en het is te betwijfelen of met die termen het perspectief op daadwerkelijke vernieuwing te formuleren is. Op zoek naar een nieuwe basis voor de vakbeweging en indachtig het reflexieve karakter van de modernisering, stelt Coenen diverse thema's uit het gedachtegoed van de vakbeweging ter discussie. Daarbij komt hij uit op het perspectief van een flexibele beweging, waarin differentiatie ruimte biedt voor nieuwe vakbondspraktijken, die passen bij de actuele behoeften van werknemers. Naast dit artikel zijn in de bundel enkele interviews opgenomen, die laten zien dat nieuwe vakbondspraktijken in ontwikkeling zijn én zeer van karakter kunnen verschillen. Het artikel 'routines doorbreken' laat de weerbaarheid zien van cultuurverandering, dat wil zeggen, dat het zeer moeilijk is om vaste routines van werken te veranderen – ook in de vakbeweging.

Deze bundel verschijnt als in de vakbeweging de discussie over vernieuwing plaats vindt aan de hand van het werkdocument 'De ontwikkeling van de nieuwe vakbeweging'³ dat de kwartiermakers op 1 mei 2012 hebben gepresenteerd. We kunnen er bij het schrijven van deze inleiding uiteraard niet omheen om de inhoud van deze bundel te relateren aan de voorstellen van de kwartiermakers. Die relatie ligt er – dat zal niet verbazen – op meerdere terreinen. Bij enkele raakpunten staan we in deze inleiding even stil.

Transitie

Han Noten, één van de 'verkenners' voor de nieuwe vakbeweging, geeft in een toelichting bij het 'Besluit van Dalfsen' te kennen, dat we ons goed moeten realiseren dat er een fundamentele maatschappelijke transitie plaats vindt, die heroriëntatie van de vakbeweging als maatschappelijke institutie noodzakelijk maakt⁴. In het werkdocument van de kwartiermakers is dit beeld van maatschappelijke transitie niet uitgewerkt, maar het is voor de verkenners

blijkbaar een belangrijke reden geweest om tot een voorstel voor een ‘nieuwe’ vakbeweging te komen. Coenen begint zijn artikel in deze bundel feitelijk met het invullen van dit beeld van maatschappelijke transitie, door te onderkennen, dat de Westerse geïndustrialiseerde samenlevingen zich in een overgangsfase bevinden. Het arbeidsbestel verandert, de traditionele vakbeweging als massa-organisatie verandert en traditionele zekerheden van mensen veranderen. We hebben te maken met een paradigma-wisseling⁵, waarbij langzaam maar zeker oude vanzelfsprekendheden vervangen worden door nieuwe vanzelfsprekendheden. Zo heeft er zich bijvoorbeeld langzaam maar zeker een verschuiving voorgedaan in de opvatting over ‘collectief regelen’. ‘Collectief regelen’ stond in de vakbeweging gelijk aan ‘solidariteit’ – als zijnde ‘gelijkheid voor allen’. In de congresresolutie van het FNV-congres van 1993⁶ staat echter al beschreven, dat er een nieuw evenwicht moet komen tussen collectief vastleggen en openlaten van individuele mogelijkheden. Nu weten we niet beter, dan dat het van groot belang is individuele keuze-mogelijkheden te bieden. Een actueel voorbeeld waaruit blijkt, dat dit soort ‘verschuivingen’ van opvatting niet van de ene op de andere dag gaan, is ook een stemmingsresultaat tijdens het bijzondere congres van FNV Bouw over de nieuwe vakbeweging op 25 april 2012. Er werd vrijwel algemeen (94%) voor gekozen dat iedereen in de basis lid wordt van de nieuwe vakbeweging, maar slechts ongeveer de helft (53%) is er voorstander van om te differentiëren in soorten lidmaatschap. De maatschappij mag dan aan het veranderen zijn, maar lang niet alle leden bewegen al mee, zodat de vakbeweging als geheel ook niet snel kan bewegen. In de publiciteit is deze diversiteit in beelden over wat de vakbeweging moet zijn ook terug te vinden. Bij het doorbladeren van de laatste jaargangen van het blad Zeggenschap kom je onder andere tegen, dat er een ongedeelde vakbeweging nodig is om “één front te vormen tegen aanvallen op de sociale verworvenheden en werknemersbelangen”⁷, dat de vakbeweging een keuze moet maken tussen de ‘logica van het lidmaatschap’ (activisme) en ‘de logica van de invloed’⁸ (doorpolderen), terwijl de Europese vakbonden dringend “een nieuwe houding moeten aannemen”⁹ om in staat te zijn tot een antwoord op de economische crisis.

Kijken we met een kritische blik naar ‘het besluit van Daifsen’¹⁰ dan is daarin ook ‘oud’ en ‘nieuw’ te herkennen. Enerzijds is er sprake van het ‘organiseren van mensen op vak en beroep’, anderzijds van het organiseren van mensen om zich te kunnen ontwikkelen en in de samenleving te kunnen participeren als ‘vrije en onafhankelijke individuen’.

Martin Spanjers geeft in zijn interview in deze bundel aan, dat de ‘response-tijd’ van de vakbeweging –met een understatement- niet altijd even snel is. Het duurde nogal, voordat de FNV adequaat op het verschijnsel uitzendkracht reageerde, en bij het verschijnsel zzp-ers duurde het nog langer. Of we als response-tijd voor vernieuwing van de vakbeweging moeten beginnen te tellen bij de voorstellen van Kloos uit 1968, of bij de voorstellen voor FNV 2000 uit 1986, of bij de start van de pensioendiscussie, mag ieder voor zich uitmaken. Duidelijk moet zijn, dat de vakbeweging langzaam maar zeker in een nieuw tijdperk terecht komt, waarin oude vanzelfsprekendheden afgedaan hebben. Het artikel van Coenen helpt om die moderniseringsbeweging te plaatsen. Hij zoekt voor zijn opvattingen over de toekomst van de vakbeweging uitdrukkelijk naar een maatschappij-theoretisch kader, dat hij vindt in Ulrich Becks theorie van de risico-maatschappij¹¹ en reflexieve modernisering. Daarmee is een concept gegeven van een zich ontwikkelende maatschappelijke context, waarmee de vakbeweging zich heeft uiteen te zetten bij het bepalen van zijn huidige identiteit en positie. Een dergelijke context ontbreekt in het

werkdokument van de kwartiermakers. Hopelijk kan deze bundel bijdragen om enigszins in die lacune te voorzien.

Differentiatie en individualisering

In het 'oude' arbeidsbestel heeft de vakbeweging succesvol meegewerkt aan (individuele en) collectieve arrangementen, die loon- en uitkeringsafhankelijke bescherming bieden tegen bestaansonzekerheid. Dit biedt mede de basis voor emancipatie en participatie in alle lagen van de bevolking. De successen mogen gevierd worden, maar momenteel worstelt de vakbeweging om zich te positioneren in het veranderende arbeidsbestel. Een worsteling die zich uit in enerzijds vasthouden aan verworvenheden uit oude arrangementen en het voorzichtig experimenteren met nieuwe arrangementen, die recht doen aan nieuwe omstandigheden en verhoudingen. Er vindt een verschuiving plaats van industriële massa-productie naar productie van kennis en diensten, de traditionele werkman ontwikkelt zich tot zelfbewuste, autonome vakman en in de arbeidsrelaties groeit de behoefte aan flexibiliteit en autonomie.

In de overzichtelijke bundel 'Arbeid in verandering'¹² constateren Joris van Ruyseveldt en Jacques van Hoof in 2006 dat er zich op verschillende terreinen van het arbeidsbestel opmerkelijke ontwikkelingen voordoen: "de opkomst van nieuwe organisatievormen die grondig afwijken van de klassieke, tayloristische organisaties, flexibilisering van de inzet van arbeid en decentralisering en decollectivering van de arbeidsverhoudingen"¹³. Zij vragen zich hierbij af, of er sprake is van een dusdanig fundamentele wijziging van het arbeidsbestel, dat er gesproken kan worden van een 'laatmodern' arbeidsbestel. Tien hoofdstukken verder willen ze van een "onweersaanbare opmars van een compleet nieuw arbeidsbestel"¹⁴ niet spreken, maar geven wel aan dat het arbeidsbestel van doen heeft met "verandering én continuïteit, krachten en tegenkrachten, het bestaan van dilemma's en keuzealternatieven"¹⁵. Zij concluderen dan, dat het arbeidsbestel gekenmerkt zal gaan worden door "een aanzienlijke differentiatie: verschillende combinaties van traditionele en moderne organisatieprincipes, meer en minder gereguleerde arbeidsrelaties, uiteenlopende groepen van winnaars en verliezers op de arbeidsmarkt"¹⁶.

Ziedaar het gedifferentieerde arbeidsbestel dat een overgangsfase kenmerkt waarin de vakbeweging haar positie moet bevestigen. En dat in een samenleving waarin individualisering tot gevolg heeft, dat mensen zich steeds minder vanzelfsprekend binden aan (traditionele) instituties.

Differentiatie en individualisering zijn de kernthema's in deze transitie-fase, die het nodig maken dat de vakbeweging zijn identiteit en positie in het arbeidsbestel opnieuw bepaalt. Bij het doornemen van het werkdokument van de kwartiermakers bekriipt je echter het gevoel, dat de –weliswaar nieuwe- gedifferentieerdheid vast gegoten wordt in de nieuwe structuur van 'sectoren' en 'doelgroepen'. Coenen heeft ook z'n vraagtekens bij differentiatie, maar bij hem blijft er meer ruimte voor flexibiliteit in 'groepsvorming', hetgeen wenselijk is om het individu ook daadwerkelijk als handelend persoon in de vakbeweging de ruimte te bieden structuren mee te veranderen.

Het werkdokument voor de nieuwe vakbeweging gaat uit van het idee van flexibele

netwerken, maar mag meer duidelijkheid bieden hoe flexibele netwerken door actieve leden kunnen worden opgebouwd, afgebouwd, veranderd, etc. zonder direct in de betonnen structuur van sectoren en doelgroepen vast getimmerd te worden. Daarbij past een opvatting over individualisering, die niet alleen negatief wordt begrepen – niet meer willen verbinden aan traditionele instituties als de vakbeweging –, maar ook een moderne positieve kant kent – onderling nieuwe verbindingen zoeken op thema's, belangstelling en identiteiten. De nieuwe vakbeweging moet de flexibiliteit hebben en ruimte bieden om groepen die zich op die manier willen verbinden ook onderdak te bieden.

Gedifferentieerde vakbondspraktijken

Coenen baseert zijn visie op de vakbeweging mede op jarenlange (onderzoeks)samenwerking met verschillende vakbonden. In de jaren negentig was hij, óók als kaderlid, betrokken bij de ontwikkeling van de nieuwe vakbondspraktijk van de VLD (vakbeweging voor vervoer, logistiek en dienstverlening), die werkt vanuit een principieel individuele benadering. Deze nieuwe vakbondspraktijk komt in zijn artikel over de toekomst van de vakbeweging naar voren. We hebben in de bundel ook een artikel opgenomen over het doorbreken van 'routines' van handelen. Het beschrijft hoe moeilijk het is om tot daadwerkelijke veranderingen te komen. In een apart interview met hoofdpersonen uit de VLD hebben we de ontwikkeling van de afgelopen tien jaren van de VLD laten zien.

Vernieuwing en differentiatie van vakbondspraktijken is niet iets van de toekomst, maar is allang zichtbaar in de huidige ontwikkelingen. In enkele interviews hebben we dit zichtbaar gemaakt, waarbij we onderkennen daarmee de grote verscheidenheid aan ontwikkelingen en pogingen om te vernieuwen geen recht te doen. Martin Spanjers vertelt over de organisatie van zelfstandigen zonder personeel, en benadrukt dat differentiatie voor de vakbeweging momenteel hét sleutelbegrip is. Werknemersonderzoek is voor hem een belangrijk hulpmiddel om weer aansluiting te vinden bij de problemen van de werkvloer. Lilian Marijnissen onderstreept het belang van organizing als nieuwe vakbondspraktijk om binding te krijgen met weinig georganiseerde werknemers en Herman Leisink beschrijft het zogenoemde 'mediaplein' als nieuwe vakbondspraktijk, waarbij de dienstverlening toegesneden is op de behoefte van werknemers. Differentiatie in praktijken alom, met als gemeenschappelijk kenmerk: aansluiten bij de behoefte van werknemers.

Differentiatie en individualisering zijn feitelijk thema's, die haaks staan op de waarden waar de 'traditionele' vakbeweging voor staat. Collectivisme en massa-benadering staat haaks op differentiatie en gedifferentieerde behoeften, traditionele arbeiderssolidariteit staat haaks op individualisering. De noodzaak om zich met differentiatie en individualisering uiteen te zetten, geeft wellicht de paradigma-wisseling aan, waarmee de vakbeweging te maken heeft. Niet, omdat ze zelf zo nodig een wisseling wil doormaken, maar omdat het arbeidsbestel en de samenleving dusdanig veranderd zijn, dat er ter vervanging van traditionele collectieve arrangementen nieuwe arrangementen gevonden moeten worden, die beter passen bij de huidige ontwikkeling van de samenleving. "Eén front vormen tegen aanvallen op de sociale

verworvenheden en werknemersbelangen” zal vervangen moeten worden door zoiets als “nieuwe arrangementen ontwikkelen om bestaanszekerheid van vele gedifferentieerde groepen veilig te stellen, en mensen in staat te stellen zelf te investeren in hun ontwikkeling”. Vooruit kijken. Met alle risico's van dien!

Vanuit deze onderkenning bezint Coenen zich op een aantal inhoudelijke grondslagen van de vakbeweging, zoals solidariteit en participatie, doet hij voorstellen voor een andere aanpak van het bestaande instrumentarium van de vakbeweging, zoals de cao, en voor de ontwikkeling van nieuwe instrumenten, zoals wederkerig human resource management.

Individualisering is een centraal begrip om de modernisering van de samenleving te beschrijven. Het kent zowel een ‘demonische’ kant: individualisering leidt tot een maatschappij, waaruit de samenhang weg is, als een ‘utopische’ kant⁷: het leidt tot vrijheid en zelfbepaling voor elk individu.

Voor een goede visie op de toekomst van de vakbeweging is een goed begrip van individualisering van belang. Het raakt namelijk enerzijds aan een belangrijke doelstelling van de vakbeweging (bevrijding en ontplooiing van individuen), én het raakt aan de organisatie van de vakbeweging als samenhang-brengende maatschappelijke institutie (binding tussen leden). Tussen deze beide elementen bestaat een spanningsverhouding: het realiseren van de één kan ten koste gaan van de ander. Het respecteren van differentiatie tussen individuen en tussen groepen, en van gedifferentieerde praktijken is de enige mogelijkheid om deze spanning te overstijgen. Als we daartoe bereid en in staat zijn, ontstaat wat Ulrich Beck in de maxime boven aan deze inleiding stelt, namelijk dat differentiatie helpt om problemen op te lossen⁸. De bijdragen en interviews in deze bundel, en met name de ‘princiepelijk individuele benadering’, dragen er hopelijk aan bij om dit begrip te brengen.

Cultuur

Het werkdocument van de kwartiermakers geeft aan de nieuwe vakbeweging mee, dat onder andere als cultuurwaarde ontwikkeld moet worden: ‘optimale ledengerichtheid en ledenbetrokkenheid’. Wat de leden beweegt staat onvoldoende centraal in denken en –vooral– handelen. Een belangrijk punt van aandacht. De VLD die in deze bundel ook beschreven wordt, heeft zich jarenlang ingezet om dit principe tot uitvoering te brengen. In het artikel van Coenen en Leni Beukema over het veranderen van ‘routines van handelen’ wordt van deze ‘princiepelijk individuele benadering’ verslag gedaan. Daarbij gaat het feitelijk om het zoeken van nieuwe vormen van solidariteit tussen werkenden. Arbeid als zodanig solidariseert niet meer, wel de individuele keuze van werkenden om samen genomen besluiten tot uitvoering te brengen. Het artikel laat zien, dat het uitermate moeilijk is om ‘routines van handelen’ die zich eenmaal vastgezet hebben, te veranderen in nieuwe handelingsroutines. Het werkdocument van de kwartiermakers geeft het belang van deze noodzakelijke cultuurverandering aan; het zal bijzondere aandacht vragen om dat te bewerkstelligen. Deze verandering van handelingspatronen vraagt van de vakbeweging om het traditionele macho- en onderhandelingsgedrag en het-voor-anderen-regelen los te laten en te gaan werken aan

een individuele benadering, waarin faciliteren ván anderen belangrijker is dan het regelen vóór anderen. Gezien de moeilijkheidsgraad van dit soort veranderingen staat het gemakkelijk daadwerkelijke vernieuwing in de weg.

Met de plannen voor de nieuwe vakbeweging is de discussie over de vernieuwing niet afgerond. In deze inleiding hebben we enkele raakpunten tussen de inhoud van deze bundel en de discussie die door de kwartiermakers is aangezwengeld over de nieuwe vakbeweging behandeld. Uiteraard zijn er meer relevante thema's en ook raakpunten te benoemen waarover discussie nodig blijft; bijvoorbeeld over het belang van betaalde arbeid voor mensen en over lokale organisatie en sectoroverstijgende regionale arbeidsmarktvragestukken. Onderzoek, uitwisseling en discussie zal voortdurend nodig blijven om de vakbeweging sterk te blijven positioneren in arbeidsbestel en samenleving.

Verantwoording

Tenslotte nog een enkele opmerking ter verantwoording van onze keuze om met het artikel van Coenen¹⁹ aan de slag te gaan. De reden daarvoor is, dat wij menen, dat naast discussies die zich toespitsen op kwesties van structuur, een gedachtewisseling over de identiteit van de beweging in een veranderende samenleving evenzo belangrijk is. Aanleiding voor een van ons om een ongepubliceerd artikel van Coenen uit zijn archief te halen, dat nu de kern van deze bundel vormt. We waren alle drie getroffen door de actualiteit van de analyse. De vragen in het artikel raken wat ons betreft de kern van de ontwikkeling van de nieuwe vakbeweging. Het zou zonde zijn om dit niet onder de aandacht van een breder publiek te brengen. Bovendien vinden we het waardevol om Coenen met de publicatie van het artikel postuum recht te doen. We hebben – alle drie op verschillende manieren – met hem samengewerkt en kennen hem als iemand met grote passie voor de combinatie van wetenschappelijk denken en het ontwikkelen van vernieuwende vakbondspraktijken. Dit artikel is een van de resultaten van deze uitwerking en laat zien hoe wetenschap en praktijk vruchtbaar met elkaar verbonden kunnen worden. We hebben het artikel inhoudelijk onwijzigd gelaten, maar wel enige structuur aangebracht door een aantal hoofddelen in de tekst te onderscheiden en, waar dit onzes inziens nodig was, de tekst van enkele noten voorzien.

Uiteraard zijn nieuwe ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, evenals nieuwe praktijken in het vakbondswerk zelf sinds circa 2000, niet in het artikel terug te vinden. We hebben daarom een aantal aanvullingen gezocht, die hiervoor genoemd zijn, met nadruk op recente ontwikkelingen in de praktijk van vakbondsland zelf.

We zijn zeer verheugd dat het Wetenschappelijk Bureau voor de Vakbeweging overtuigd is van het nut van de publicatie van het artikel en hopen daarmee bij te dragen aan een verdieping van het huidige debat over de toekomst van de vakbeweging.²⁰

De toekomst van de vakbeweging

Van gecentraliseerde massa-organisatie naar een federatie van gedifferentieerde organisatievormen²¹

1. De vakbeweging in een veranderende samenleving

Vakbonden zijn in eerste instantie voortgekomen uit lokale initiatieven. De moderne vakbeweging zoals wij die nu kennen, de vakbeweging als massabeweging, is pas in een latere fase ontstaan. Als antwoord op maatschappelijke en technologische ontwikkelingen uit de 19e eeuw, waarin Tayloristisch georganiseerde massaproductie het grootste deel van de arbeid uitmaakte, vormde dit toentertijd de meest adequate organisatievorm. De inrichting en het functioneren van de vakbeweging vormt zodoende de weerslag van de wijze waarop weerwerk werd geboden in de maatschappelijke constellatie van die tijd. Heden ten dage, bij de overgang van de 20^e naar de 21^e eeuw, hebben zich ten opzichte van de Ausgangssituatie zodanige veranderingen voorgedaan, dat deze organisatievorm inmiddels achterhaald is. Weliswaar kan de organisatie en het functioneren ervan vanuit de huidige situatie gemakkelijk worden afgedaan en veroordeeld, maar dit gaat voorbij aan het feit dat het tijd kost om naar een ander soort van organisatie toe te groeien. Dat neemt niet weg dat herbezinning op de organisatie, positie en taken van de vakbeweging op z'n plaats is, en dat deze moeten worden geplaatst in het licht van de gewijzigde omstandigheden.

Om te beginnen moet worden geconstateerd, dat de Westerse geïndustrialiseerde samenlevingen zich in een overgangsfase bevinden. Nu de productie van rijkdom steeds meer in de schaduw komt te staan van de productie van onbedoelde kwalijke neveneffecten, wordt duidelijk dat het moderniseringsproces niet onverdeeld gelijk staat aan vooruitgang, en evenzeer achteruitgang met zich mee kan brengen. De nog uit de vorige eeuw stammende vooruitgangsprincipes, die veelal zelf de bron zijn van nieuwe onzekerheid, komen daarmee ter discussie te staan. Zo brengt het streven naar een voortdurende groei van de economie steeds meer gevaren voor het milieu met zich mee (*ecologische risico's*). Daarnaast is het zo dat dezelfde sectoren van economie, wetenschap en technologie die de producten leveren die in vergaande mate een sturende invloed uitoefenen op de samenleving, zelf niet te sturen zijn. De grootschalige herstructurering van het bedrijfsleven bijvoorbeeld, gaat gepaard met problemen die via de traditionele vormen van beheersing niet meer kunnen worden afgedekt (*beheersingsrisico's*). Verder zien we dat bestaande, voorheen als vanzelfsprekend beschouwde sociale verbanden en interpretatiekaders afbrokkelen, zonder dat daar altijd nieuwe alternatieven voor in de plaats komen. Het resultaat is, dat individuen zich steeds meer op zichzelf teruggeworpen voelen in een steeds complexer wordende samenleving, die zij nauwelijks nog kunnen doorzien en controleren (*individualiseringsrisico's*). Gezien deze dreigingen, duidt Beck de huidige fase in het moderniseringsproces aan als de fase van de *risicomaatschappij* (Beck, 1986)²³.

Tegen de achtergrond van de risicomaatschappij doen zich een aantal ontwikkelingen voor, die leiden tot cruciale veranderingen in het arbeidsbestel, en die de traditionele opvatting van de vakbeweging als massa-organisatie en de voorheen aan de betaalde arbeid verbonden zekerheden en vanzelfsprekendheden doen wankelen.

Ten eerste is binnen de moderne samenleving sprake van een verschuiving van industriële productie naar een dienstverleningsindustrie. Deze verschuiving, in combinatie met de invoering

van moderne technologie en logistiek, maakt dat de traditionele grenzen tussen sectoren verdwijnen en nieuwe werksoorten ontstaan. Voor de vakbeweging betekent dit onder meer dat de organisatiestructuur van sector-gerelateerde bonden ter discussie komt te staan. Bovendien is het zo dat bij de herordening principes komen kijken, die een nieuwe, vaste (sector)indeling onmogelijk maken.²⁴

Ten tweede geldt, dat het niet meer de massaproductie alleen is welke bepalend is voor de concurrentieverhoudingen. Flexibilisering van het productieproces, zowel van de ingezette techniek als van de organisatie van het werk, is minstens net zo belangrijk aan het worden. De wijze en mate waarop flexibilisering plaatsvindt, is voor elk bedrijf en elke sector verschillend. De klassieke massa-arbeider vormt dan ook al lang niet meer een adequaat uitgangspunt hij de organisatie van de vakbeweging. Een nieuw uitgangspunt blijkt echter niet snel gevonden. Niet alleen omdat flexibilisering -zoals het woord zelf al aangeeft- varieert, maar ook omdat de trend tot flexibilisering zich niet overal voortzet. In sommige delen van productieprocessen blijft massaproductie gehandhaafd, soms zelfs juist omdat er in andere delen geflexibiliseerd wordt. Differentiatie mag dan in theorie als logisch antwoord op de problemen zijn geformuleerd, deze oplossing wordt in de praktijk van het vakbondswerk nog niet of nauwelijks toegepast.

Het resultaat van de flexibilisering is, dat de voorheen zo nadrukkelijk aanwezige mogelijkheid tot het maken van sociale vergelijkingen tussen groepen onderling, drastisch vermindert. Vakbonden krijgen te maken met andersoortige werknemers; het soort van verbanden en contracten waarbinnen werknemers functioneren zijn veel flexibeler en individueler dan voorheen.

Bovendien, en dat is een derde punt, geldt lang niet meer voor iedereen en lang niet meer zo sterk als voorheen, dat een betaalde baan het centrale gegeven in het leven vormt, van waaruit andere belangen en conflicten zich ontwikkelen. Voor de vakbeweging houdt dit in dat haar maatschappelijke betekenis zal verminderen wanneer zij zich onverkort blijft focussen op betaalde arbeid. De traditionele functies van arbeid, zoals dat het een bron van inkomsten, sociale contacten, maatschappelijk erkenning en individuele identiteit vormt en structuur geeft aan de tijd in een mensenleven, gelden eigenlijk alleen nog maar in de traditionele vorm van arbeid: de volledige baan met een regelmatig arbeidspatroon. Maar voor werknemers met een deeltijdbaai of een flexibel of oproepcontract (en daar komen er steeds meer van), gaat dit niet meer per definitie op. Het gevolg is een steeds verdere differentiatie van posities en belangen.

Ten vierde brengt de verandering nieuwe productieconcepten met zich mee, die hogere kwalificatie-eisen stellen aan werknemers. Kwetsbare groepen dreigen daardoor uitgesloten te raken van de arbeidsmarkt. Ook de tendens richting verdergaande globalisering en internationalisering brengt 'nieuwe' vormen van uitsluiting voort. Onder druk van de Europese eenwording en de internationale concurrentie is de verzorgingsstaat steeds verder afgebouwd, en de snel globaliserende economie leidt naar een verhoogde druk tot flexibilisering en deregulering van de arbeidsmarkt. Consequentie van dit arbeidsmarktbeleid is, dat er ondertussen een aanzienlijke groep werknemers is die a-typische banen heeft die niet gedekt worden door de traditionele bescherming vanuit de vakbeweging.

Ten vijfde wordt de vakbeweging geconfronteerd met decentralisatie van de arbeidsverhoudingen. Binnen het maatschappelijke krachtenveld waarin de vakbeweging opereert komen steeds meer grote, multi-nationale ondernemingen waarbinnen de invloed van de bonden tot een minimum wordt beperkt. Eén effect van deze stand van zaken is, dat de arbeidsverhoudingen steeds minder op centraal nationaal niveau geregeld worden; er wordt steeds meer overgelaten aan sectoren (op welk niveau zoals gezegd ook de nodige verschuivingen plaatsvinden) en bedrijven. In plaats van centrale akkoorden tussen de top van werkgevers- en werknemersorganisaties en het kabinet, is nu nog slechts sprake van 'klimaatbeïnvloeding'. Daarmee staat de vakbeweging van de toekomst voor de moeilijke opdracht verschillende belangen tot een eenheid te smeden, terwijl deze door bedrijfsleidingen relatief gemakkelijk teniet kunnen worden gedaan.

Al met al betekent dit, dat de vakbeweging genoodzaakt is zich te bezinnen op de aard van het systeem waarbinnen ze opereert en op de veranderingen die zich daarin voordoen. Dit zal zich moeten vertalen in haar eigen opstelling tegenover dat systeem en in het beleid dat ze voert. Van oudsher is ook de vakbeweging gericht op voortdurende economische groei, waarbij de verzorgingsstaat bedoeld was als 'vangnet' voor de negatieve gevolgen van het kapitalisme. Als één van de mede-ontwerpers van het arbeidsbestel en de verzorgingsstaat is de vakbeweging mede-verantwoordelijk voor de modernisering waaraan ze heeft meegewerkt. Zij heeft zich daarbij echter vooral druk gemaakt om de verdeling van de rijkdom, niet om de productie ervan en de daaraan verbonden risico's. Deze strategie werkt niet meer en verzet tegen de voortgaande afbouw van de verzorgingsstaat is niet voldoende als basis voor een nieuwe strategie. Voor de ontwikkeling van een nieuwe strategie is het in de eerste plaats nodig dat er binnen de vakbeweging de bereidheid ontstaat zich te willen bezinnen op de negatieve onbedoelde gevolgen van modernisering, om op grond van een dergelijke analyse tot bijstelling van het gevoerde beleid te kunnen komen. Gebeurt dit niet, dan blijft de vakbeweging bijdragen aan een modernisering die toch niet zoveel vooruitgang en emancipatie brengt als gehoopt en gedacht en die op haar beurt nieuwe problemen veroorzaakt. Ze blijft dan onderdeel van een moderniseringsproces dat halverwege gestopt is en vormt daarmee in feite een half-moderne organisatie met een half-moderne visie.

1.1. Opzet van het artikel: van centralisatie naar differentiatie

Het bovenstaande beschouwend, kunnen we stellen dat de vakbeweging zich voor een flink aantal uitdagingen gesteld ziet. Uitdagingen, die we hieronder puntsgewijs aan de orde willen laten komen. Centraal uitgangspunt is, dat de huidige structurering van de vakbeweging als massa-organisatie op de schop moet. Een vraag die daarbij onmiddellijk opdoemt, is hoe dan vervolgens invulling te geven aan 'collectieve' belangenbehartiging, voor zover die überhaupt nog bestaat (2.1. *De spanning tussen collectief en individueel*). Vanuit de veelheid aan belangen en posities van werknemers zal ook de motivatie tot lidmaatschap van een vakbond met andere ogen moeten worden gezien, evenals de traditionele grondslag voor de collectieve organisatie van de belangenbehartiging (2.2. *Naar een nieuw begrip van participatie en solidariteit*). Dit neemt niet weg dat ook in de toekomst een bepaald besef van verbondenheid aan de basis zal moeten liggen van de gezamenlijke organisatie van werknemers, zij het dat deze veel meer vanuit een

vrijwillige en individueler ingevulde deelname zal dienen te worden ingevuld. De belangrijkste kwestie waar de vakbeweging zich voor gesteld ziet, is hoe aan de ene kant de ruimte te organiseren voor (de toenemende) individualiteit, het emancipatie-streven, de differentiatie, terwijl zij tegelijkertijd nog een eenheid blijft vormen of zich in ieder geval binnen de eigen gelederen geen pertinent tegenstrijdige standpunten voordoen (2.3. *Solidariteit en differentiatie*). Deze ontwikkelingen zijn beschreven in *hoofdstuk 2, Nieuwe vormen van participatie en solidariteit*.

Logisch gevolg van de afbrokkeling van de traditionele grondslagen is, dat de collectieve arbeidsovereenkomst die tot nu toe steeds een spilfunctie heeft vervuld binnen het optreden van de vakbeweging, zijn vanzelfsprekendheid verliest. Dat betekent niet dat de cao compleet heeft afgedaan, maar wel dat de betekenis ervan verandert en er daarom naar een andere invulling van arbeidsovereenkomsten zal moeten worden gezocht (3.1. *De cao heroverwogen*). Gezien het belang van flexibilisering en de daaraan gepaard gaande (noodzaak tot) differentiatie, is bij de ontwikkeling van een nieuwe, passende aanpak van cruciaal belang in hoeverre de vakbeweging erin slaagt zekerheid en individuele vrijheid niet als tegenstelling te benaderen en het risico te omzeilen de individuele vrijheid op te offeren aan de zekerheid die standaardregelingen in het verleden bewezen hebben te kunnen bieden, maar waarvan het maar de vraag is of deze in de veranderende omstandigheden nog wel een passend antwoord op de problemen zijn (3.2. *Naar een gedifferentieerde kader-cao*). De cao zal alleen daarbij ontoereikend zijn; er zullen ook andere instrumenten en wegen gevonden moeten worden om deze opdracht in te kunnen vullen (3.3. *Op zoek naar nieuwe middelen en wegen*). Deze overwegingen zijn ondergebracht in *hoofdstuk 3, Huidige instrumenten behoeven herziening en aanvulling*.

De continue dynamiek in bedrijven die typerend is voor de huidige situatie binnen het kapitalistische systeem vormt reden te meer om een nieuwe, minder statische vorm van belangenbehartiging te ontwikkelen (4.1. *Sociaal beleid in voortdurend veranderende bedrijven*). Naast een nieuwe benadering, is daarbij tevens heroverweging van de positionering van de vakbeweging in het haar omringende krachtenveld aan de orde. Met name de herziening van de relatie met en tot de ondernemingsraad vormt hierbij een belangrijk aandachtspunt (4.2. *Een hernieuwde strategie-bepaling: de bond in het bedrijf*). De voortdurende en verreikende veranderingen binnen het arbeidsproces brengen nieuwe productieconcepten met zich mee, die veelal hogere kwalificatie-eisen stellen aan werknemers. In dat kader kan Human Resource Management een belangrijk instrument vormen om een goede afstemming te behouden of te creëren tussen de behoeften vanuit het bedrijf en de behoeften vanuit de werknemer (4.3. *Aandacht voor het menselijk kapitaal*).

Voor de vakbeweging geldt echter, dat er in de overgang van lokale initiatieven naar massa-organisatie tevens een verandering heeft plaatsgevonden in de omgang met de individuele vermogens en verantwoordelijkheden van leden cq. werknemers²⁵, en dat zij op dit punt een blinde vlek heeft ontwikkeld. Voor haar betekenen deze veranderingen eens te meer, dat zij zich dient te herbezinnen op haar houding tegenover haar (kader)leden, en de manier waarop zij deze kan betrekken in het interne en externe functioneren van de vakbeweging (4.4. *Employability en wederkerig HRM*). Dit is beschreven in *hoofdstuk 4: De werknemer in de arbeidsorganisatie centraal*.

Tenslotte *hoofdstuk 5: Herziening van functioneren en inrichting van de organisatie*, omdat in dat geheel ook de wijze waarop de vakbeweging is georganiseerd niet buiten beschouwing kan blijven. Mede gezien de decentralisatie van de arbeidsverhoudingen en de toenemende benodigde verscheidenheid in de belangenbehartiging, is de missie en inrichting van de organisatie sterk aan herziening toe. Waar onder de huidige omstandigheden behoefte aan is, is niet een strak aangestuurde organisatie, maar veeleer een soepele structuur waarin ruimte wordt geboden aan dynamiek en diversiteit (5.1. *Van een centralistische bond naar een flexibele vakbeweging*). Van een dergelijke structuur kan niet op voorhand een blauwdruk worden gegeven. Evenmin kan deze van bovenaf bedacht en opgelegd worden; hoe een nieuwe vakbeweging eruit moet komen te zien zal in samenspraak met alle betrokkenen tot stand moeten komen (5.2. *Top-down benadering of debat van onderaf?*). Duidelijk is in ieder geval dat er iets moet gebeuren; de vakbeweging kan niet werkloos blijven toezien hoe de eigen organisatie zienderogen aan kracht inboet. Differentiatie is onontkoombaar, ook al is daarmee niet ineens een eindoplossing gegeven. Men zal moeten experimenteren (5.3. *Differentiatie: toekomst of bedreiging?*).

2. Nieuwe vormen van participatie en solidariteit

2.1. De spanning tussen collectief en individueel

Hierboven gesignaleerde ontwikkelingen als: *de afname van het bindende aspect van betaalde arbeid, *de toenemende individualisering en de daaruit voortvloeiende *differentiatie van belangen, maken dat de traditionele collectieve belangenbehartiging vanuit een centraal aangestuurde organisatie ter discussie komt te staan. Dit noopt de vakbeweging ertoe opnieuw na te denken over aard, doel en werkwijze van haar eigen organisatie. Dit neemt niet weg dat het begrip solidariteit en de praktische betekenis daarvan in de huidige situatie, nog steeds een belangrijke rol speelt. Immers, het maatschappelijk functioneren van de vakbeweging is afhankelijk van de mate waarin zij (nog) in staat is in beleid en belangenbehartiging de uiteenlopende belangen van verschillende leden op een voor die leden herkenbare wijze met elkaar te verbinden. Gezien de huidige praktijksituatie is het echter de vraag of de vakbeweging dit inderdaad nog wel wil. Want wat we nu zien gebeuren is dat sommige vakbonden zich vooral richten op het leveren van producten en diensten op het gebied van de individuele belangenbehartiging. Belangen worden vertaald door loonstijgingen in percentages vast te leggen. Maar dat gebeurt op basis van macht, uit gebrek aan een alternatief voor leden; het gebeurt niet herkenbaar.

Enerzijds brengt de huidige situatie van individualisering en differentiatie van belangen het gevaar met zich mee dat solidariteit afbrokkelt. Vanuit de vakbeweging wordt afbraak vooral in de hand gewerkt omdat solidariteit niet op grond van vrijwillige instemming van leden tot stand komt, maar afgedwongen wordt. Anderzijds hoeft individualisering niet per definitie te worden gezien als een aantasting van solidariteit; het kan ook worden gezien als een logisch en noodzakelijk gevolg van emancipatie. Individualisering betekent namelijk óók dat individuen zich bevrijd zien uit oude sociale, vaak beknellende structuren zoals klassen, standen of zuilen,

hetgeen een grotere sociale mobiliteit oplevert en hen daarmee mogelijkheden biedt zich verder te ontwikkelen tot zelfstandige, zelfverantwoordelijke en mondige burgers.

Van inlossing van het aan individualisering verbonden emancipatorisch potentieel kan echter pas worden gesproken wanneer het lukt om grotere individuele speelruimte voor de inrichting van het leven en voor zelfverwerkelijking te verbinden met collectief verworven beschermende standaarden. Daarbij zal collectiviteit op verschillende niveaus gedefinieerd moeten kunnen worden (bijv. op sectoraal of bedrijfsniveau in plaats van nationaal). Verder geldt, dat collectieve organisatie of solidariteit niet betekent dat mensen gelukkig gemaakt moeten of kunnen worden ondanks zichzelf. Tot nu toe is dit echter wel vaak wat er gebeurt, omdat men geen alternatief heeft. Voor de toekomst zal het erom gaan, dat er voortdurend wordt gezocht naar verbindingen tussen uiteenlopende standpunten zonder dat onderlinge verschillen uit het oog worden verloren.

Voor de vakbeweging betekent dit, dat het van belang is om individuele en collectieve belangenbehartiging in onderlinge samenhang te bezien, om een wisselwerking tussen beide in stand te houden. Deze twee aspecten kunnen niet zonder consequenties uit elkaar worden gehaald. Voor een groot deel van de nieuwe lichteningsbondbestuurders geldt echter, dat zij nog nooit met individuele belangenbehartiging te maken hebben gehad. Zij bekijken de zaken alleen vanuit de regelgeving, vanuit collectiviteiten, en hebben vaak geen weet van wat een bepaalde afspraak concreet voor individuen betekent. Wanneer de link wegvalt, wanneer individuele belangenbehartiging en collectieve belangenbehartiging in twee verschillende vakbondspoten worden georganiseerd, waarbij die poten een eigen dynamiek en een eigen prioriteitsstelling ontwikkelen, levert dat een reële bedreiging op voor het onderlinge verband. Hiermee is overigens niet gezegd dat een ieder zowel aan individuele als collectieve belangenbehartiging hoeft te (kunnen) doen. Wel moet worden voorkomen dat (verschillende groepen) mensen binnen de vakbeweging zich concentreren op één zaak en er een tweedeling plaatsvindt.

Een ongewenst gevolg van 'het dogma van de scheiding' (d.w.z. de tendens om collectieve en individuele belangenbehartiging uit elkaar te houden) is dat bonden steeds meer moeite hebben om bedrijven binnen te komen. Door zich bezig te houden met individuele kwesties kwam de vakbondsmans voorheen ook in bedrijven waar de bond niet of nauwelijks positie had; hij praatte daar met de directeur en er kwamen altijd wel een aantal lidmaatschapsaanmeldingen bij. Nu vele bestuurders zich beperken tot collectieve belangenbehartiging is daar schijnbaar geen reden meer toe. In plaats van zich te realiseren dat aan individuele problemen collectieve aspecten (kunnen) zitten die boven dat individuele niveau uitgetild zouden kunnen worden om daar gezamenlijk beleid op te ontwikkelen, breekt men zich in diverse sectoren (de groothandel bijv.) nu het hoofd hoe binnen te komen bij bedrijven.

Een dogmatische scheiding lijkt dus contra-productief, hetgeen echter niet wegneemt dat de eraan gepaard gaande professionalisering onontbeerlijk is. Wat nodig is, is dat er vanuit bonden en bestuurders regie wordt gevoerd om ervoor te zorgen dat de individuele en collectieve belangenbehartiging een organisch geheel blijft. Dit geldt ook voor de kadervorming en -scholing, ook daar moeten beide vormen van vakbondswerk met elkaar in evenwicht worden gebracht.

Basisuitgangspunt moet hierbij zijn de mogelijkheid te vergroten dat (kader)leden hun individuele verantwoordelijkheid kunnen waar maken en de mogelijkheid krijgen deze uit te breiden.

Kritisch naar zichzelf kijkend, kan de vakbeweging zich afvragen in hoeverre zij niet zelf bijdraagt aan het inbouwen van een spanning tussen collectief en individueel in de organisatie, door bestuurders vooral te willen laten 'scoren' (dat wil zeggen: cao's te laten afsluiten), en hen te weinig tijd te geven om zich te oriënteren op wat er leeft onder de individuele leden en te bezien welke punten hiervan een collectief belang hebben. Heel vaak heeft een vakbondsbestuurder nauwelijks nog ruimte om discussie aan te gaan over bijv. zaken als flexibiliteit en zekerheid, of over zorg of over de toekomst van de sociale zekerheid, omdat het standpunt van de bond al in de krant staat. De termijnen om een opvatting op te bouwen zijn zeer kort. Sterker nog: het komt zelfs voor dat in de media 'het' bondsstandpunt bekend wordt gemaakt onder vermelding van het feit dat de leden daar binnen twee maanden over zullen stemmen.

In de afgelopen decennia is door bestuurders niet of nauwelijks, en zeker niet consistent, geïnvesteerd in het ontwikkelen en uitdragen van een toekomstvisie. Terwijl het juist een taak is van bestuurders om (kader)leden bekend te maken met nieuwe ontwikkelingen en op een niet vrijblijvende wijze gezamenlijk te bekijken wat hiervan de gevolgen zijn voor de vakbondsinzichten op het bedrijf en de sector. Dit heeft ertoe geleid, dat over vraagstukken met een breder, algemener karakter (zoals thema's als: 'Hoe moet de vakbeweging van de toekomst er uit zien?', en 'Hoe moet de sociale zekerheid eruit zien?') intern (te) weinig wordt gediscussieerd. Dit probleem zal alleen maar toenemen nu het aantal cao's steeds meer toeneemt.

2.2. Naar een nieuw begrip van participatie en solidariteit

Het traditionele solidariteitsbegrip van de vakbeweging is gebaseerd op twee veronderstellingen waaraan in de moderne, flexibele risicomaatschappij niet meer voldaan wordt. Ten eerste is dat de veronderstelling dat risico's, zoals van ontslag of arbeidsongeschiktheid, relatief gelijk over verschillende groepen werknemers zijn verdeeld. Ten tweede is dat de veronderstelling dat voor groepen werknemers een uniform belang en perspectief gevonden kan worden. In de oude vorm van solidariteit vormde een centraal en uniform vakbondsbeleid de basis voor een passieve vorm van participatie: men werd lid en delegerde de belangenbehartiging aan de organisatie. Om actieve participatie werd slechts in hoog uitzonderlijke gevallen gevraagd, bijvoorbeeld bij een staking.¹

Deze vorm van participatie volstaat in de huidige situatie niet meer. Participatie kan nu alleen nog tot stand komen in de context van een gedifferentieerd beleid, waarbij een goede afweging plaatsvindt van wat daarmee op centraal niveau (nog) bereikt kan worden en wat de leden daar zelf mee kunnen doen in hun eigen handelingspraktijk. Een dergelijke nieuwe visie op participatie betekent, dat er ook op een andere manier naar (de inrichting en het functioneren van) de organisatie moet worden gekeken. Het vergt een kijk, waarin een organisatie -in dit geval

¹ Dit heeft steeds tot grote spanningen geleid: mensen die niet gewend zijn actief te zijn en bij kleine conflicten altijd hebben kunnen wegruipen achter de bestuurder, moeten opeens vooraan staan bij een groot conflict. Ondertussen beseffen ze dat een staking niet goed is voor de economische gezondheid van hun bedrijf, waar ze voor hun boterham afhankelijk van zijn.

dis een vakorganisatie-, wordt gezien als het resultaat van het concrete handelen van de mensen die er deel van uitmaken. Vanuit dit perspectief bestaat een organisatie slechts in en door de dagelijkse handelingspraktijken van de medewerkers en leden, waarin gangbare betekenissen, normen en machtsverhoudingen worden ge(re)produceerd (vgl. Giddens' ideeën omtrent de *dualiteit van structuur*²⁶).

In deze nieuwe visie op 'participatie' en 'organisatie', ligt tevens een nieuwe opvatting van solidariteit besloten. De interpretatie van solidariteit als eenheid-in-differentiatie, stelt nieuwe eisen aan de wijze waarop de vakbeweging vorm geeft aan de betrokkenheid van de (kader)leden en aan de rol die zij spelen in de vorming van het vakbondsbeleid. Als (kader)leden en bestuurders anders gaan handelen, krijg je een andere vakbeweging. In plaats van de vanouds sterk centralistisch georiënteerde organisatie van de vakbeweging, past hierbij een structuur waarin wordt aangesloten op de praktijk van de leden. Wanneer besloten wordt dat de leden meer vrijheid moet worden gegeven zodat deze actiever (kunnen) worden, wordt daarmee een zeker risico genomen. Dat gebeurt altijd wanneer mensen zelf verantwoordelijkheid wordt gegeven.

Vooralsnog ziet men zich binnen de praktijk van het vakbondswerk geconfronteerd met leden die niet gewend zijn actief betrokken te worden en verantwoordelijkheid te krijgen toebedeeld, en die verantwoordelijkheid dan ook te nemen. Nu nog is het veelal zo, dat leden de bond beschouwen als een dienstverlenende instantie waarvoor ze betalen en waarvoor ze diensten terugkrijgen c.q. eisen. Bij moeilijkheden worden de problemen naar de bond toegeschoven en nemen leden zelf niet of nauwelijks verantwoordelijkheid. Ze verwachten een direct antwoord op hun vragen te krijgen en dreigen anders af te haken. Kaderleden stimuleren deze opstelling, door zich de naar voren gebrachte problemen toe te eigenen, en op alle individuele vragen ('het') antwoord te geven. Niet alleen creëren zij daarmee voor zichzelf een grote werklast, tevens houden zij op die manier leden onmondig.

Maar ook bij kaderleden overheerst in veel gevallen nog een vrij passieve houding, waarbij zij van de bezoldigd bestuurders verwachten dat zij voorstellen formuleren waarop zij zullen reageren en waarover zij zullen adviseren. En voor zover er kaderleden zijn die wel actief en zelfstandig optreden, hebben zij vaak het gevoel dat, als ze dan zelf verantwoordelijkheid nemen, ze daarin niet worden ondersteund, dat ze er alleen voor staan en soms bovendien worden aangevallen als het voorstel dat ze doen niet in overeenstemming is met vastgesteld beleid. Ook leden die vanuit hun functie in de medezeggenschap verantwoordelijkheid opnemen en via de ondernemingsraad (OR) zelfstandig zaken proberen op te nemen, worden nogal eens door de bond op de vingers getikt. Uit angst dat die werknemers ondermijnen wat de bonden hebben geprobeerd op te bouwen, worden deze mensen afgeremd en in het ergste geval zelfs afgestoten. Zeker in sectoren met heel veel kleine bedrijven (zoals de groothandel en agrarische sector), waar sowieso heel weinig OR-en zijn, en waar -voor zover er wel een OR is ingesteld- er bovendien nog wel eens het nodige schort aan de representativiteit van de afvaardiging, is deze ondermijning een reële dreiging.

Toch is er ook de ervaring dat geaccepteerd wordt wanneer (ad hoc) geformuleerde problemen of thema's worden teruggespeeld naar de betrokkenen zelf, met de wenk:

inventariseer het probleem breder, maak een goede probleemanalyse en dan praten we er verder over. Op die manier wordt het ook mogelijk om, in aansluiting bij de concreet levende vragen aan de basis, bredere thema's op de agenda te krijgen en aan de orde te stellen. Steeds moet worden geprobeerd dat bredere verhaal mee te nemen. Wat er gebeurt wanneer dat achterwege wordt gelaten, is bijvoorbeeld gebleken in de havens. Doordat de vakbonden in de haven de belangen van de werknemers 'eng' benaderd en behartigd hebben, hebben zij zich uiteindelijk verwijderd van de bredere achterban en daarmee een tweedeling bevorderd (en uiteindelijk hebben ze zichzelf daarmee in feite uit de markt geprezen).

Het theoretisch kader van de risicomaatschappij vormt een bruikbare kapstok²⁷ om dat bredere verhaal aan op te hangen. Het biedt een analyse-kader dat algemeen kan worden gehanteerd en uitgedragen, en waarin voldoende ruimte zit om individuele opvattingen in onder te brengen. Dat betekent dat je dat meerdere keren zult moeten vertellen, en dat de betrokken leden er na verloop van tijd (wanneer het verhaal goed is doorgedrongen) toe aangezet worden om ook actief iets te doen met dat verhaal. Dit vanuit het hierboven aangegeven uitgangspunt dat er aan de vakbeweging en datgene waarvoor zij wil staan, slechts vorm en inhoud kan worden gegeven wanneer haar medewerkers en leden dit concreet uitdragen en in de praktijk verder ontwikkelen.

Probleem in dit verband is, dat er steeds meer, en een steeds hoger opgeleid kader nodig is om de vragen te beantwoorden waarmee leden de vakorganisatie bestoken en om hen de benodigde hulp te bieden. Dit vereist een kader dat in staat is ingewikkelde deskundologische en specialistische informatie in begrijpelijke taal over te brengen aan de leden. Maar in een bond als de Bouw- en Houtbond bijvoorbeeld, neemt het opleidingsniveau van de kaderleden juist af, omdat -anders dan vroeger- tegenwoordig alleen nog mensen met een lagere beroepsopleiding als handwerklieden aan de slag gaan. Ook de interesse om kaderlid te worden loopt sterk terug, wat waarschijnlijk mede het gevolg is van de complexiteit van de taken die het kaderwerk met zich meebrengt. Professionalisering is geen oplossing voor het probleem. Niet alleen omdat dat niet te betalen is, maar ook omdat het er bij de uitleg van juridische besluiten en specialistisch jargon om gaat aansluiting te vinden bij de belevingswereld van de betrokkenen. Het kader moet die vertaalslag kunnen maken, en een professioneel kader biedt gezinszins de garantie daarvoor.²

Een weg uit dit probleem, waaraan zeer dringend behoefte is, is dat de vakbeweging ophoudt zichzelf slechts te beschouwen en te profileren als beantwoorder van ('al uw') vragen; dat men *luistert* naar andere mensen en daarbij niet slechts zo luistert dat de interpretatie van het probleem goed uitkomt in de antwoorden die reeds voorhanden zijn. Een dergelijke open houding veronderstelt onzekerheid: men kan/wil niet suggereren het antwoord op alle vragen te kunnen geven. Vanuit deze opstelling is dan diegene 'professioneel', die erin slaagt inderdaad een vertaalslag te maken *op basis van* de kracht die hij weet te ontwikkelen om naar mensen te luisteren, naar hún definitie van het probleem.

² Overigens is ook de vakbeweging zelf mede verantwoordelijk voor het ontstaan van 'vertaalproblemen', door zodanig moeilijke taal te gebruiken in de cao's dat leden met vragen die eigenlijk simpel op te zoeken zijn in de cao, toch bij de bond aankloppen om uitleg.

2.3. Solidariteit en differentiatie

De vakbeweging zal bij een nieuw te ontwikkelen participatie- en solidariteitsbegrip kortom rekening moeten houden met de toegenomen heterogeniteit van haar (potentiële) leden. Voorop staat dat leden de overtuiging moeten hebben dat er naar hen geluisterd wordt en dat niet alles gezien en beoordeeld wordt vanuit vakbondsperspectief.

Dit betekent niet, dat de betekenis van gemeenschappelijk gedragen politieke standpunten en een gemeenschappelijke inzet hiermee afneemt dan wel verdwijnt. In feite neemt de betekenis ervan juist nog eerder toe, nu mede door de toenemende individualisering en door de overvloed aan verschillende opvattingen die mensen op zich afgevuurd krijgen, het grote geheel, de samenhang der dingen ondoorzichtig wordt en een aantal collectieve thema's veel minder naar voren komen dan vroeger het geval was. In dit verband kunnen we spreken van een toenemende individualisering van arbeidsmarkt-afhankelijkheid en tot op zekere hoogte ook van individualisering van sociale ongelijkheid. Grote groepen mensen zijn daarmee voor de verbetering van hun positie juist afhankelijk van zo'n gemeenschappelijke insteek en collectieve kracht als die van de vakbeweging. Langs die weg komen zij tot de concrete ervaring dat solidariteit ontstaat als iedereen wat inlevert, of wanneer gezamenlijk beslist wordt dat sommigen niet hoeven in te leveren. Het is daarom (nog steeds) de taak en plicht van de vakbeweging om aan mensen te laten zien wat de gevolgen van bepaald handelen zijn, en ze te voeden qua opvattingen.³

Het betekent wèl, dat daarmee het belang toeneemt van een op gelijkwaardigheid gebaseerde discussie, waarin de bestaande opvattingen telkens opnieuw onderzocht en waar nodig aangepast worden. Dat is niet alleen zo, omdat een dergelijke actieve participatie de basis vormt voor een adequaat, gedifferentieerd beleid, maar ook omdat het tevens bijdraagt aan het inlossen van de emancipatorische doelstellingen van een beweging als de vakbeweging. Juist in een flexibele, geïndividualiseerde (risico)maatschappij is het van wezenlijk belang dat leden de mogelijkheid wordt gegeven hun eigen kennis en competenties (verder) te ontwikkelen en in een breder kader te plaatsen. Gezamenlijk geformuleerde standpunten en strategieën vormen daarbij belangrijke hulpbronnen. Voorwaarde hierbij is wel, dat de alledaagse handelingspraktijken van leden en de algemene politieke opvattingen en strategieën met elkaar verbonden moeten worden, zonder dat aan één van beiden prioriteit wordt gegeven.

Nu is het veelal zo, dat er hier en daar wel beleidsruimte wordt geschapen voor differentiatie, voor een andere invulling van solidariteit, maar het probleem is dat de leden niet betrokken worden bij de discussie over met name brede beleidsthema's. Als het in de landbouwsector bijvoorbeeld gaat om duurzame landbouw en de milieuproblematiek daaromheen, worden de meningen van boeren over op welke punten differentiatie nodig dan wel zinvol is, niet geïnventariseerd. Je ziet dan ook een gemis aan gelijktijdigheid van acties, van een gebrek aan aansluiting bij de werkelijkheid van de vertegenwoordigde leden. Bondgenoten meldt in de krant

³ In deze zin zou je solidariteit kunnen vertalen als 'welbegrepen eigenbelang'. Mensen zullen bijv. sneller inzien dat het belangrijk is om allochtonen aan het werk te helpen wanneer ze ervan bewust worden gemaakt dat hun pensioen mede van afhankelijk is van de mate van arbeidsparticipatie in ons land.

dat de cao's te dik zijn, en de boeren lachen zich rot [ik weet niet goed hoe dit te interpreteren: omdat zij überhaupt niet benaderd worden om na te denken over meer gedifferentieerde cao's en over hoe op gedifferentieerde niveaus een verantwoorde invulling kan worden gegeven aan duurzame landbouw?].

Op sommige terreinen kan het nog zinnig zijn om vanuit een gemeenschappelijk beleid in te zetten en kan de opvatting van solidariteit als collectief ingezette en gedragen belangenbehartiging zijn oude betekenis behouden. Op andere terreinen zal dit niet mogelijk zijn en zullen verschillende groepen een verschillende inzet plegen. Op welke concrete terreinen al dan niet een gezamenlijke inzet mogelijk is, valt niet op voorhand te zeggen, maar is afhankelijk van de specifieke omstandigheden en ontwikkelingen. In dat geval zal de solidariteit erin bestaan elkaar ondersteuning te bieden, of op z'n minst elkaar geen schade te berokkenen. Een dergelijk gedifferentieerde visie op solidariteit vergt een gemeenschappelijke bereidheid en openheid met betrekking tot de inhoudelijke verwerking van conflicten en meningsverschillen.

3. Huidige instrumenten behoeven herziening en aanvulling

3.1. De cao heroverwogen

Een terrein waar de afweging tussen een eenstemmige dan wel gedifferentieerde insteek bij uitstek speelt, is het terrein van de collectieve onderhandelingen. Zoals de benaming al aangeeft, wordt de inzet op arbeidsovereenkomsten van oudsher gekenschetst door een eenparig karakter. Mede door deelname van de vakbeweging in de Stichting van de Arbeid, hebben de bonden vanaf 1945 alles keurig intern binnen de bedrijven kunnen regelen: van arbeidstijdenwetgeving tot zeggenschap en arbo-wetgeving. Deze algemene regelingen beginnen echter langzaam maar zeker af te kalven. Daarmee vallen er gaten, die eigenlijk zouden moeten worden ingevuld door de bonden. Maar dit is niet eenvoudig, want de bonden hebben -niet in het minst vanwege de traditionele collectieve constructie- een zwakke positie in de bedrijven.

Gezien de veranderende omstandigheden valt er zelfs te discussiëren over de vraag of de historische keuze voor de SER en de STAR inmiddels niet aan herroeping toe is. In het licht van het gegeven dat de vakbeweging haar positie bij de cao-onderhandelingen juist overeind houdt in het kader van de oude corporatistische traditie, zou dit een ingrijpende keuze betekenen. Ook het inbreken in bedrijfstak of cao betekent afbreuk doen aan het poldermodel.

Feit blijft, dat de decentralisatie voor de bonden meer en meer werk betekent op het terrein van de collectieve onderhandelingen. Hierbij komt ook de groeiende behoefte aan een gedifferentieerd beleid ten aanzien van werkgelegenheidsvoorwaarden, en voor maatwerk in de arbeidsvoorwaarden voor verschillende categorieën werknemers. In dat kader gaan er steeds meer stemmen op om meer na te denken over en in te zetten op raamwerk-cao's, waarbinnen weliswaar een aantal basale zaken wordt afgetimmerd, maar waarbinnen voldoende ruimte bestaat om de meer specifieke onderwerpen op decentraal niveau verder te regelen. Doorgaans worden afspraken ook op een lager niveau gemaakt, worden ze concreter, korter bij het bedrijf

De toekomst van de vakbeweging

geregeld. Het wordt er dus niet gemakkelijker op wanneer je dat allemaal in een groot kader tracht te persen.

Intern nemen de problemen sowieso toe, omdat het aantal af te sluiten cao's toeneemt, deze steeds ingewikkelder worden, en de naleving ervan problematisch is. Het wordt in die zin steeds ingewikkelder, dat het moeilijk is om (op abstract niveau) te bepalen welke kennis waar in de organisatie nodig is. Als er het nodige schort aan de naleving, kun je je twee dingen afvragen: is de cao wel duidelijk, en 'deugt' de cao wel, of zijn er wellicht te veel onderwerpen in opgenomen?

Wat het eerste punt betreft, geldt dat veel bepalingen in de cao zo technisch zijn en in zulke ingewikkelde bewoordingen zijn neergelegd, dat werkgevers en werknemers niet goed weten wat ze er in de praktijk mee moeten. De individuele werknemer zelf is veelal nauwelijks meer in staat zelfstandig zijn weg te vinden in de ingewikkelde papierwinkel die het moderne werknemerschap met zich meebrengt.

Wat het tweede punt betreft is het zo, dat er ook wel eens zaken worden vastgelegd waarvan de betrokkenen in de bedrijven vinden dat ze dat net zo goed of beter zelf kunnen regelen. Overigens pakt het niet altijd goed uit wanneer dat ook daadwerkelijk gebeurt. Met name in sectoren met veel kleine bedrijven, worden met instemming van niet al te representatieve 'werknemersvertegenwoordigingen' nogal eens beslissingen doorgevoerd, die niet goed doordacht zijn. Getuige bijvoorbeeld het geval waarin kaderleden hadden onderhandeld dat losse krachten voortaan ook onder de landbouw-cao zouden komen te vallen. Dat zou er op neerkomen dat die krachten wel onder de vergaande flexibiliseringsvoorwaarden zouden komen te vallen, terwijl zij de eerste twee jaar nog hun oude loon (minder dan onder de landbouw-cao) zouden behouden. Pas nadat zij door de bestuurders op deze onrechtvaardigheid waren gewezen, waren de onderhandelaars bereid terug te komen op de gemaakte afspraken. Hieruit blijkt maar weer de onmisbaarheid en het belang van het aanreiken van kennis en verschaffen van inzicht in het bredere belang aan betrokkenen, wat slechts in een gezamenlijk leerproces kan plaatsvinden.

Een ander voorbeeld van minder geslaagde belangenbehartiging is dat er op bedrijfsniveau afspraken worden gemaakt die op gespannen voet staan met de afspraken die op sectoraal niveau zijn gemaakt, bijv. met betrekking tot arbeidstijden. Zo kan een vertegenwoordiging van schilders in de onderhandelingen het thema flexibilisering meer prioriteit geven dan het 'werken op zaterdag'. Dit draagt het gevaar in zich dat hiermee alleen hun eigen persoonlijke belang wordt gediend en dat het bredere belang zoals dat in de cao is afgedekt (en welke het verhaal vormt achter de inhoud van die cao), over het hoofd wordt gezien. Dan kan het bijv. gebeuren dat een groep jonge schilders voorwaarden op het gebied van de arbeidstijden uit onderhandelt, die door oudere werknemers wel eens als minder gunstig kunnen worden ervaren.

Deze voorbeelden geven een duidelijke indicatie dat, al komt er minder centraal in de cao te staan, dat wát er in staat echt vanuit de betrokkenen ingegeven en gedragen moet worden. Solidariteit werkt alleen wanneer mensen zich vrijwillig opwerpen voor een zaak die hen aan

het hart ligt. Bestuurders kunnen en moeten weliswaar proberen (kader)leden te wijzen op hun (bredere) belangen, en kunnen de kar trekken om een lans te breken voor die belangen, maar als zij niet uiteindelijk zelf de verantwoordelijkheid oppakken om initiatief te nemen, houdt het op een gegeven moment op. Een 'kader'-cao vergt dus niet minder maar méér betrokkenheid van de werknemers bij de totstandkoming ervan. Over mogelijke 'tegenstellingen' (oftewel: gedifferentieerde belangen) tussen jongere en oudere werknemers zal concreet in de bedrijven gesproken moeten worden. Het probleem is in dit geval, dat jongeren tot nu toe (door bijv. een cao-regel) steeds *gedwongen* afzagen van extra regelingen vanwege de ouderen. Als vervolgens deze dwang wordt losgelaten, heb je als vakbeweging in het begin niet of nauwelijks invloed op de gedragslijn die mensen volgen, ténzij er concreet op de werkvloer over gesproken wordt en mensen vrijwillig afstand doen van een korte termijn-belang vanwege hun eigen belang later.

Met betrekking tot de nalevingsproblematiek geldt, dat het in die gevallen waar daarvan sprake is, in ieder geval niet verstandig is om in te zetten op het algemeen verbindend verklaren van een cao, maar het zinvoller is te beginnen in situaties waarin naleving een reële optie is. Daarnaast is het aan te raden om je bij de controle van naleving als vakbeweging niet afhankelijk te maken van derden (zie bijv. de misser van de rijtijden die centraal zijn opgenomen in de cao, terwijl men weet dat daarvoor minimaal duizend extra controleurs nodig zijn die de overheid niet wil aanstellen). Het is weinig zinvol afspraken te maken die hoogstwaarschijnlijk niet zullen worden nagekomen, en je zelf als vakbeweging niet voldoende kader hebt dat signalen omtrent de naleving kan afgeven. Het vasthouden aan gemaakte afspraken vormt binnen onze samenleving nog steeds één van de belangrijkste bindmiddelen, en dat moeten we zo houden. Het opnemen en vastleggen van cao-bepalingen met een laag realiteitsgehalte werkt het uithollen van de cao in de hand, kan veel schade aanrichten ten aanzien van de arbeidsverhoudingen, en kan er in het ergste geval toe leiden dat, als het gaat om de arbeidsomstandigheden, eerder het tegenovergestelde effect wordt bereikt van wat met de afspraken beoogd werd (zoals in het vervoer).

3.2. Naar een gedifferentieerde kader-cao

Zinvol beleid voeren impliceert dat je keuzes maakt en prioriteiten stelt ten aanzien van wat in de cao moet worden opgenomen en dat de naleving van die 'slanke' cao vervolgens wordt bewaakt. Dat gaat niet zozeer om organisatorische zaken, maar om inhoudelijke zaken die je als vakbeweging verder gedragen wilt krijgen. Op de niet-geprioriteerde onderwerpen wordt alleen actie ondernomen wanneer zich daar escalaties voordoen. Daar moet je dan onderling wel duidelijk toe besluiten en heldere afspraken over maken.

Wederom is differentiatie het sleutelwoord: om een passend bondsbeleid te voeren, zul je wellicht een scheiding moeten aanbrengen tussen verschillende soorten bedrijven. In bedrijven waar nog voornamelijk sprake is van een op Tayloristische wijze georganiseerde arbeid zal het vooral van belang zijn zaken aangaande arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden te regelen. In de tuinderij bijvoorbeeld zal het belangrijk blijven om arbeidsomstandighedenafspraken te maken die de gezondheid, de veiligheid en het welzijn van werknemers moeten garanderen (denk bijv. aan de herbetredingstijd na spuiten in kassen).

De toekomst van de vakbeweging

Ditzelfde geldt, ondanks de gebleken moeilijkheid om dit tot stand te brengen, voor een (reële) arbeidstijdenregeling in het beroepsgoederenvervoer.²⁸

In bedrijven waar (steeds veranderende) kennis centraal staat in de bedrijfsvoering zal een andere aanpak passend zijn. Het Algemeen Verbindend Verklaren van cao's op grond van een abstract gelijkheidsideaal heeft daar niet zelden tot onbedoeld en ongewenst gevolg dat de leden zich erg passief opstellen. Deze situatie wordt binnen het bankwezen momenteel doorbroken. Nu de Postbank met de opheffing van de bedrijfstak-cao geen kartrekker meer is voor de andere banken, zullen de werknemers bij die andere banken de zaken voortaan zelf goed moeten gaan regelen, willen zij er relatief gezien niet in positie op achteruit gaan. De introductie van afzonderlijke bedrijfs-cao's is tevens te prefereren vanuit het oogpunt van het mogelijke maatwerk (zie kader 1). De huidige verschillen tussen de drie grote bank-verzekeraars zijn zo groot dat afspraken à la carte (bijv. over scholingsfaciliteiten) binnen één centrale cao niet mogelijk zijn. Een vakbeweging die een meer gedifferentieerde benadering wil ontwikkelen, zal de leden zelf moeten betrekken bij het benoemen van verschillen. Werknemers moeten zelf definiëren hoe zij hun sector of bedrijf benoemen, en moeten zelf bepalen of ze genoeg nemen met de consequenties van de gekozen insteek.

De introductie van bedrijfs-cao's in het bankwezen.²⁹

Although 'The Allies'-union initially preferred company-specific agreements within the framework of an all finance CA (i.e. for both banks and insurance agencies), the large insurance-banks are now talking with their Work Councils and unions about the introduction of separate company-CAs. 'The Union' is sympathetic towards this tailor-made approach, because it thinks the power relations and the differences between the three large insurance-banks make it impossible to come up with agreements à la carte (for example about training facilities) within one general CA. The company-CAs are expected to cause some commotion on the labour market in the sector, but with scarcity of labour, both unions and employees could profit from the division and competition among the employers (who are joined in one employer's association).

Met betrekking tot de vraag hoeveel ruimte er is om in een sector waar reeds een cao is afgesloten, op bedrijfsniveau zelf nog aantal zaken te regelen, geldt evenzeer, dat geen algemeen geldende uitspraken kunnen worden gedaan. De in te bouwen ruimte en de vraag of een bedrijfstak- dan wel een bedrijfs-cao moeten worden afgesloten, en de arbeidsverhoudingen vormen communicerende vaten: de kwaliteit van de arbeidsverhoudingen bepaalt de vrijheid die mogelijk is voor een eigen invulling. Als de arbeidsverhoudingen optimaal zijn, kan ook de ruimte optimaal zijn; dan worden mensen serieus genomen en hebben ze de positie om zelf te kiezen. Optimaal wil in dit verband zeggen dat de vakbeweging (of de ondernemingsraad) binnen de arbeidsverhoudingen een machtsfactor van betekenis moet zijn. De grote makke is echter dat de vakbeweging in Nederland weinig in de melk te brokkelen heeft op de werkvloer. Daarom is het vaak zo dat een gedecentraliseerde cao als versterking van de situatie op de werkvloer wordt gezien.⁴ Dat neemt niet weg dat er een spanning kan blijven bestaan. De op papier prachtige bedrijfstak-cao in het beroepsgoederenvervoer bijv. is niets waard als bonden

4 Hoe sterk hierop wordt ingezet hangt mede af van de economische conjunctuur, ofwel van de mate van werkloosheid.

binnen de bedrijven geen positie hebben om de cao in te vullen en conform de afspraken uit te voeren. Deze situatie zegt, in het algemeen, niet alleen iets over de tegenwerking vanuit de werkgevers, maar zegt ook iets over de zwakte van de bonden. Blijkbaar zijn zij niet voldoende in staat geweest die positie af te dwingen en hun achterban te motiveren voor zichzelf en anderen in beweging te komen.

Dat neemt niet weg dat er genoeg kadergroepen zijn die vanuit hun vakkennis een enorme kennis en macht hebben, en prima in staat zijn zelfstandig een cao voor te bereiden. Zeker wanneer zij daartoe voldoende uitgerust worden en ondersteund worden met het daarbij ter beschikking staande gereedschap, zoals de modulaire cao's. In principe hoeft er dan alleen in de laatste fase een bestuurder bij te worden gevraagd om de zaak rond te maken. Dit vergt wel dat de opleiding en begeleiding van dergelijke kadergroepen als belangrijke taak binnen het pakket van bezoldigden wordt opgenomen. Het op een dergelijke manier invulling geven aan (bedrijfs)cao's gebeurt echter nog bijna nergens.

Dat het wel mogelijk is, wordt bewezen in de informatie- en communicatie-industrie, waar het nieuwe cao-model voorziet in een grote mate van vrijheid voor werknemers om op decentraal niveau onderhandelingen te voeren over arbeidsvoorwaarden en loopbaanontwikkeling (zie kader 2). De mantel-decentrale cao waarborgt ondertussen wel de nodige basale zaken, en heeft een aantal veiligheidsmechanismen ingebouwd (zoals het overeenstemmingsrecht) die een aperte verslechtering van de arbeidsomstandigheden of afbrokkeling van solidariteit helpen wegnemen, en zelfs correctie achteraf mogelijk maken.

De mantel-decentrale grafimedia cao - de balans na drie jaar.

De continu doorlopende technologische vernieuwingen, de toenemende (eis tot) flexibiliteit en de oprukkende 24-uurs-economie maakten, dat de uit 1914 stammende grafische CAO's tegen het einde van de 20ste eeuw op barsten kwamen te staan. In 1991 besloot de toenmalige grafische vakbond Druk en Papier (het huidige FNV-KIEM) de ontwikkelingen niet lijdzaam af te wachten, maar zelf het voortouw te nemen bij modernisering van de CAO. In 1994 werd met de werkgevers in de grafische industrie overeengekomen een CAO-studie te doen, op basis waarvan een werknemersantwoord zou kunnen worden geformuleerd op de voortgaande ontwikkelingen. Dit resulteerde in 1997 in een nieuw CAO-model, waarin werkgevers en werknemers ervoor kozen belangrijke delen van de centrale onderhandelingsbevoegdheden te delegeren naar de werkvloer zelf.

De grafimedia-CAO berust op twee pijlers. Als basis voor alle 75.000 werknemers in de ongeveer 4000 bedrijven geldt een centrale regeling voor basisbeloning, arbeidsduur, vakantie, vakopleiding en sociale zekerheid. Daarnaast dienen een aantal zaken, zoals arbeidstijd, toeslagen, arbeidsomstandigheden en loopbaanontwikkeling, binnen elk bedrijf afzonderlijk bindend ingevuld te worden. Om enige waarborgen in te bouwen voor een gelijkwaardige onderhandeling en een goede invulling van de CAO op decentraal niveau (dat wil zeggen dat de context van het groepsbelang niet uit het oog wordt verloren), zijn in de CAO tevens spelregels afgesproken. De belangrijkste afspraak betreft het overeenstemmingsrecht, dat inhoudt dat het onderhandelingsresultaat moet kunnen rekenen op de overeenstemming van de achterban, omdat de afspraken anders niet geldig zijn en er opnieuw moet worden onderhandeld. Dit betekent, dat

er (gedifferentieerde) oplossingen moeten worden geformuleerd, die ook voor tegenstemmers aanvaardbaar zijn.

De ervaringen na drie jaar leren dat beide partijen proberen het onderste uit de kan te halen bij de onderhandelingen. Dit leidt ertoe, dat ook Ondernemingsraden en hun achterban zich in toenemende mate moeten zien te weren, hetgeen de stelling wettigt dat het nieuwe CAO-model in ieder geval de mondigheid van werknemers stimuleert. Zo moeten werknemers bijv. leren dat zij tegenover instemming met voor het bedrijf gunstige marktkeuzes (bijv. aangaande de organisatie van de productie en personeelsbeleid) bijpassende werknemersbelangen uit kunnen onderhandelen (bijv. over werktijd, beloning, opleiding e.d.). Vertrouwen blijkt een belangrijk sleutelbegrip te vormen voor een goede invulling en uitwerking van de mantel-decentrale CAO. Daarbij gaat het niet alleen om vertrouwen tussen werkgevers en werknemers, maar ook tussen OR-en en hun achterban en tussen (kader)leden binnen de bonden. Dit betekent dat flink geïnvesteerd moet worden in het opbouwen van een goed overleg met wederzijdse betrokkenen. Gunstig neveneffect van de nadruk op decentrale onderhandeling is dat de bonden daardoor meer toegang verkrijgen tot de bedrijven. De bond moet zich een nieuwe positie toe-eigenen: actief in het centrale overleg en ondersteunend op de werkvloer.

Het model biedt in die zin ruimte voor differentiatie, dat het voor vergelijkbare groepen van bedrijven in sectorhoofdstukken meer specifieke afspraken kan maken, en dat verdere individualisering van CAO-wensen mogelijk is. Tegelijkertijd maakt het mantel-kader duidelijk, dat op basis van vrijwillige instemming nog voldoende draagvlak cq. solidariteit overblijft om tot bedrijfstakbrede regelingen op bijv. het gebied van sociale zekerheid, te komen. Het model lijkt zo succesvol, dat vanuit een aanpalende branches inmiddels wordt overwogen erbij aan te haken.

3.3. Op zoek naar nieuwe middelen en wegen

Ook nu is de praktijk nog zo dat voor het tot stand brengen van een cao, welke cao dan ook, standaard een draaiboek klaar ligt. Vanuit de organisatie gaat zeer veel tijd zitten in het tot stand brengen van een cao. Die tijd en creativiteit zouden ook op een andere manier kunnen worden ingezet. Binnen de vakbeweging blijkt men er echter moeite mee te hebben de traditionele rol van het uitonderhandelen van een 'maatwerk'-cao los te laten. Dat is begrijpelijk; je loopt tenslotte ook een zeker risico wanneer je bepaalde dingen achterwege laat. Toch zou het goed zijn over andere mogelijke wegen na te denken.

De vakbeweging heeft in die zin invloed op de belangenafwegingen en -behartiging dat zij mede de agenda bepaalt van het overleg tussen werkgevers en werknemers. Zij kan er een rol in spelen onderwerpen aan te voeren en als kritische punten te benoemen. In deze nieuwe eeuw zullen met name de kwaliteit van de arbeid, de kwaliteit van de arbeidsomstandigheden en -in het kader van de duurzaamheid- het *stakeholderschap* (i.e. welk belang heeft de vakbeweging voor, naast (kader)leden en bestuurders zelf, de overheid, de samenleving) de grote thema's van de vakbeweging uitmaken. De cruciale vraag daarbij is hoe je deze thema's als instrument kunt gebruiken in relatie tot de cao's.

Het ligt voor de hand aan te nemen dat mensen zullen gaan shoppen en zich daar zullen aansluiten waar ze de meeste waar(de) voor hun geld kunnen krijgen. Wat dat betreft is de

vraag op z'n plaats in hoeverre de bond concurrerend is ten opzichte van bijvoorbeeld een verzekeringsmaatschappij. Evenzeer is het de vraag of datgene waar zo sterk op wordt ingezet bij de cao-onderhandelingen, ook wel die zaken zijn waar werknemers (het meeste) belang aan hechten. Nu er steeds meer waarde wordt gehecht aan het in balans brengen van de privé- en de werksituatie, lijkt door grote groepen werknemers meer prioriteit te worden toegekend aan thema's als werkdruk en zorgtaken dan aan loonsverhogingen. Andersom geldt, dat onderwerpen waar werknemers blijikbaar wel waarde aan hechten, niet altijd per se in cao's geregeld moeten worden. Het gaat erom ze daar te regelen waar dat het beste kan gebeuren, en het zijn niet altijd en niet in alle sectoren de cao-onderhandelingen, die de beste plaats vormen om de arbeidsverhoudingen scherp te stellen. Al brengen de cao-onderhandelingen de bond wel binnen het bedrijf, hetgeen gegeven de traditioneel zwakke positie van de vakbonden in de bedrijven, een zeer belangrijk punt is. Hoe dan ook, de vraag is welke vormen en middelen de vakbeweging verder nog ter beschikking staan om invloed uit te oefenen; die vraag zal voorop moeten worden gesteld en daarop moet worden geïnvesteerd.

Een belangrijke vraag in dit verband is of je als vakbeweging in staat bent het platform te vormen waar mensen komen praten en nieuwe ideeën komen opdoen over thema's die voortvloeien uit het zoeken naar een evenwicht tussen werk en privé-leven. Tot nu toe heeft de vakbeweging zich meer bewezen als organisatie die (standaard) afspraken maakt dan discussie voert over (de verschillend ingevulde en steeds veranderende betekenis van) zaken als ouderschapsverlof e.d. Mensen ervaren vragen rond het thema 'werk en privé' of 'arbeid en zorg' nu slechts als individuele problemen of dilemma's, en daarmee stopt het. Daarom zou de vakbeweging zich meer moeten profileren als organisatie die deze dilemma's expliciet op tafel legt, duidelijk maakt dat meer mensen ermee worstelen en het platform biedt om daarover te discussiëren. Een eerste stap daartoe is het doorzien van de bredere thema's die achter een individuele vraag liggen. Een tweede stap is om, door gebruik te maken van de aanwezige competenties bij leden, in te zetten op vergroting van de individuele bewegingsvrijheid, hetgeen alléén mogelijk is door te differentiëren.

Kortom: de vakbeweging zal zich veel meer moeten gaan bezig houden met het organiseren van actieve meningsvorming onder haar leden en medewerkers. Deze strategie is om verschillende redenen van belang. In de eerste plaats vormt het de enige weg waarlangs gelegitimeerde discussie en besluitvorming kan plaatsvinden over de vraag wat (nog) wel en wat niet (langer) in een specifieke cao geregeld moet worden; ofwel het vormt een belangrijk instrument om op een nieuwe manier inhoud te geven aan het solidariteitsbegrip. Bovendien kan op deze manier weer een beetje beweging worden teruggebracht in het logge centralistische apparaat waartoe de vakorganisatie verworpen is (we zullen hier in het onderstaande nog op terugkomen).

4. De werknemer in de arbeidsorganisatie centraal

4.1. Sociaal beleid in voortdurend veranderende bedrijven

Een ontwikkeling die er wellicht toe kan bijdragen het voornamelijk overwegend resultaatgerichte denken bij te sturen, is het feit dat bedrijven tegenwoordig voortdurend in beweging zijn. In constante dynamiek passen organisaties zich steeds weer en meer aan om de ontwikkelingen in de maatschappij (zoals de 'kennis-economie' en de 24-uurs economie) en de markt (liberalisering, flexibilisering) te verdisconteren in hun doelen, werkwijze en samenwerkingsrelaties. Het feit dat er zich binnen bedrijven veranderingen voordoen is op zich niet nieuw, maar in het verleden lag het tempo waarin deze zich voltrokken veel lager. Sociale beleidsplannen, sociale statuten, en technologie-overeenkomsten waar de bonden in het kader van de cao-onderhandelingen bij betrokken waren, of de sociale plannen die vanwege reorganisatie of fusie werden afgesloten, vormden allemaal regelingen die bedoeld waren om de gevolgen van een specifieke verandering, die na verloop van tijd definitief zou zijn doorgevoerd, op te vangen. Tegenwoordig is er echter steeds meer sprake van permanente verandering, en de regelgeving verandert navenant mee. Voorbeelden hiervan zijn de employability-bepalingen en alle regelingen die te maken hebben met mobiliteit, interne pools van multi-inzetbare krachten, e.d. De praktijk wijst uit, dat in het ene geval de bonden sterk betrokken zijn bij het mobiliteitsbeleid van een concern, terwijl zij in het andere geval volledig buiten spel blijven.³⁰

Afhankelijk van de posities, visies, e.d. zie je binnen Nederland totaal verschillende benaderingen van hoe -tegen achtergrond van de permanente veranderingen- de arbeidsverhoudingen worden ingevuld. In sommige sectoren (zoals in het bankwezen) wordt actief gezocht naar andere wegen om meer positie te krijgen binnen de bedrijven. Daar worden bijv. sociale plannen afgesloten die al niet meer als sociaal plan, maar als 'sociaal statuut' worden aangeduid. Via dat soort plannen worden steeds vaker (voorzichtig) ankers geslagen in het sociale beleid van het bedrijf. Er worden steeds minder ad hoc afspraken in termen van een (tijdelijk) sociaal plan gemaakt, en steeds meer langere termijn afspraken die de bond de positie geven om in ieder geval mee te praten, en op sommige onderdelen ook mee te beslissen daar waar het gaat om het sociaal beleid. Daarbij is ook de vraag aan de orde wie daar nu bij betrokken moet zijn: medezeggenschap, vakbeweging of beide.

Voor de bonden die met sociaal beleid en/of regelingen aangaande de secundaire arbeidsvoorwaarden aan de slag willen, betekent dit dat voor hen en voor hun kaderleden het speelveld van buiten het bedrijf naar binnen het bedrijf is verplaatst. De primaire arbeidsvoorwaarden zoals lonen, arbeidstijden en pensioenen worden in de regel wel collectief, dus buiten het bedrijf, geregeld. Dat moet ook zo blijven, want daar haal je als vakbeweging je kracht vandaan. Maar zo'n collectieve regeling neemt niet weg dat één en ander binnen de bedrijven verder geregeld kan worden via een à la carte-menu of via modulenstructuur.

Eenzijds is er dus de behoefte om binnen de bedrijven veranderingsprocessen goed te begeleiden, zodat aan kaderleden in de bedrijven de positie wordt gegeven om een alternatieve regelgeving te ontwikkelen. Die behoefte zal, zo mogen we verwachten, alleen maar toenemen.

Anderzijds zal door de vakbeweging duidelijk moeten worden vastgehouden aan de zaken met een collectief karakter die buiten de bedrijven geregeld dienen te worden. We herkennen hier weer de spanning tussen de eisen van solidariteit en differentiatie, waarbij een oplossing moet worden gevonden voor de vraagstukken: hoe organiseer je kader dat op bedrijfsniveau onderhandelingen kan voeren en mede invulling kan geven aan de regelgeving, en hoe organiseer je het debat over de verhouding centraal-decentraal en hoe formuleer je daar beleidsnota's op?

4.2. Een hernieuwde strategie-bepaling: de bond in het bedrijf

Logisch gevolg van de voorgestelde strategie en de daarbij opgeworpen vragen is, dat bonden steeds vaker te maken zullen krijgen met Ondernemingsraden. Immers, wanneer je decentraliseert en differentieert zal de concrete uitwerking van veel zaken op bedrijfsniveau moeten worden afgehandeld. Ondernemingsraden hebben vanuit hun advies- of instemmingsrechten over veel van de door de vakbeweging als belangrijk aangemerkte onderwerpen een inbreng in de besluitvorming. De vakbeweging zal zich daarom hernieuwd moeten bezinnen op zijn houding ten aanzien van de ondernemingsraad. Het lijkt niet langer gerechtvaardigd deze af te doen als een minderwaardige vorm van werknemersparticipatie of belangenvertegenwoordiging, en slechts als verlengstuk van het bedrijfsmanagement te zien. En voor zover dat (nog) wel het geval is, is het aan de vakbeweging om dat te veranderen, om de kwaliteit van de OR te verbeteren en te stimuleren dat deze effectief gebruik weet te maken van de aanwezige wettelijke mogelijkheden.

De vakbeweging heeft zich bij de totstandkoming van medezeggenschap in de bedrijven via de ondernemingsraad zeer formeel opgesteld; zij heeft zich met name druk gemaakt om het aantal leden, het verkiezingsreglement etc. Dat is nooit inhoudelijk ingevuld, omdat men de OR niet zo zag zitten als vakbeweging. Deze houding is nog steeds niet veranderd, zoals valt bijvoorbeeld af te lezen in de discussie over hoe de cliëntenparticipatie in de Centra voor Werk en Inkomen (CWI's) moet worden geregeld. De vakbeweging volgt daar, net als andere partijen, de formele insteek van het GAK³, dat er op inzet duidelijkheid te verkrijgen over hoeveel mensen vanuit welke hoek mogen worden afgevaardigd. Wanneer dit kader eenmaal is vastgesteld en keurig kan worden vastgelegd in een wet, is het allemaal geregeld, althans zo is het gevoel. In feite is het echter nog veel te vroeg om de cliëntenparticipatie te regelen, aangezien de ontwikkelingen in het veld nog in volle gang zijn en nog helemaal niet duidelijk is op welke wijze een goede cliëntenparticipatie kan worden vormgegeven.

De vakbeweging is in het algemeen nogal geneigd meteen zijn positie te willen bepalen, terwijl het in sommige gevallen beter zou zijn eerst vast te stellen wat de belangrijkste thema's zijn die spelen rondom een bepaald onderwerp, te investeren in instrumenten om deze thema's en ervaringen en mogelijke knelpunten in verband daarmee in kaart te brengen, om vervolgens een enigszins gefundeerd idee te hebben welke afspraken van belang zijn en op welke wijze die het beste geregeld kunnen worden.

Intern is er echter nog te weinig durf om in alternatieven in de richting van een meer

gedifferentieerde aanpak te investeren. De aandacht gaat nog steeds vooral uit naar het sturen van afvaardigingen naar het SER- en STAR-circuit, terwijl degenen die zoeken naar nieuwe wegen, naar alternatieve vormen van belangenbehartiging en vakbondswerk nauwelijks worden gestimuleerd. Maar het is ook een angst voor het onzekere dat men geen afstand durft te nemen van het positiedenken; men wil graag weten wat de uitkomsten moeten zijn in plaats van een leerproces in te zetten waarvan vooraf niet duidelijk is op grond van welke criteria de resultaten precies beoordeeld zullen worden. Hoewel de vakbeweging er allereerst aan zal moeten om deze vrees voor het onbekende en onzekere enigszins te overwinnen, zijn er binnen onze maatschappij wel een aantal ontwikkelingen gaande die een stimulans zouden moeten vormen om een nieuwe weg in te durven slaan.

4.3. Aandacht voor het menselijk kapitaal

Bij haar in te zetten strategieverandering kan de vakbeweging inspelen op en dankbaar gebruik maken van de trend dat er binnen ondernemingen steeds meer aandacht uitgaat naar *Human Resource Management* (HRM). HRM wordt gezien als belangrijk instrument om zich te onderscheiden van andere bedrijven, om goede mensen aan te trekken en deze gemotiveerd en binnen de onderneming te houden. Door steeds meer bedrijven wordt erkend dat een goed management van menselijk kapitaal als strategie van groot belang is om dynamiek en kracht in de organisatie in te bouwen. Dergelijke ontwikkelingen geven aan dat, hoewel het oude, op bescherming van de traditionele vaste baan ingestelde bastion dat de vakbeweging om zich had opgetrokken, steeds verder wordt afgebroken, het niet waarschijnlijk is dat daarmee totaal wordt doorgeslagen naar de andere pool van volledige flexibiliteit. Want een te ver doorgeslagen flexibilisering is funest voor de concurrentiepositie, zo wordt door de sociale partners binnen het poldermodel nadrukkelijk onderkend. Het is zoeken, vaak *samen met* de vakbeweging wat de legitimiteit en de draagkracht is van de in te zetten bewegingen richting verdergaande flexibilisering (vgl. de 'deal' van collectieve arbeidstijdverkorting voor verdergaande flexibilisering).

Er zijn verschillende manieren om menselijk kapitaal te managen. Grofweg onderscheidend, kan worden gesteld dat in de 'harde' variant van HRM het bedrijfseconomisch belang van de onderneming centraal staat en de kennis en kunde van individuele werknemers worden aangepast en ingezet ten behoeve van de organisatie. Bij een 'zachte' variant van HRM daarentegen wordt het sociale belang als uitgangspunt genomen. Het potentieel aan talent en kennis wordt in dat geval gezien als cruciale factor bij het bepalen van de bedrijfsstrategie en vanuit die visie worden de individuele wensen en mogelijkheden van werknemers in belangrijke mate als leidraad genomen bij de bepaling van de organisatiestructuur en -strategie. Een optie tussen deze beide extremen is de 'wederkerige' variant van HRM, waarin niet gekozen wordt voor een primaat voor de bedrijfseconomische dan wel de sociale doelstelling, maar waarin uitgegaan wordt van een onlosmakelijke verbondenheid tussen beide doelstellingen. Binnen deze variant wordt erkend, dat het niet juist is het sociale aspect binnen een organisatie op te vatten als non-productief 'noodzakelijk kwaad' oftewel als een afbreuk van de middelen de productie toegevoegde waarde, en dat die productie van economische waarde in belangrijke mate te maken heeft met de gebruikmaking en waardering van de sociale hulpbronnen en *human resources* binnen de organisatie.

Verreweg de meeste HRM-benaderingen worden *top-down* ingezet. Vanuit het (personeels) management van de organisatie worden functiebeschrijvingen en -profielen opgezet, waarmee de taken en (productie)activiteiten binnen de organisatie in kaart worden gebracht en worden ingedeeld. Op deze functiebeschrijvingen en -profielen zijn meestal ook het beoordelings- en selectiesysteem toegespitst. Dit vormt de achtergrond waartegen (potentiële) medewerkers op hun competenties worden beoordeeld. Zij vormen niet het uitgangspunt van het HRM-beleid, maar worden gescreend vanuit het perspectief van de bestaande organisatiestructuur, die verder niet ter discussie staat. Het 'managen' van de *human resources* bestaat er dan in, te bezien of, en zo ja, hoe de individuele werknemer in te passen is in die bestaande structuur. Hoewel veel bedrijven in naam stellen de medewerker voorop te zetten bij hun HRM-beleid, berust dit beleid in de kern veelal toch op een dergelijke 'harde' variant, waarin de organisatie centraal wordt gesteld en verder niet ter discussie staat (ofwel wordt gekenmerkt door een *institutionele benadering*).

Wederkerig HRM-beleid kent een fundamenteel andere insteek. In deze vorm van HRM zijn de organisatiestructuur en de daarbij behorende functieprofielen weliswaar eveneens kaderstellend ten opzichte van de aanspraak op en ontwikkeling van het menselijk potentieel, maar wezenlijk verschil tussen wederkerige en de 'harde' variant is dat bij de eerste, in tegenstelling tot de laatste, op een *flexibele wijze* wordt omgegaan met deze kaders. Dat wil zeggen dat in voorkomende gevallen kan worden afgeweken van de bestaande functie-indeling en het werk -tijdelijk- anders kan worden verdeeld dan (precies) overeenkomstig de samengestelde takenpakketten die in een aantal functies zijn vastgelegd. Dit betekent niet, of zou dat in ieder geval niet moeten, dat functies aangepast worden aan toevallige medewerkers. Structurele wijzigingen in het functiesysteem behoren immers alleen te worden aangebracht wanneer wijziging van de missie of doelstellingen van de organisatie tot heroverweging van de functies leidt. Het betekent wèl, dat rekening wordt gehouden met de medewerker, diens motivaties, competenties en potenties bij het zoeken naar de meest optimale afstemming tussen (een samengesteld pakket van) taken waarvoor de organisatie zich gesteld ziet dan wel die zij zich ten doel stelt, en de arbeidsmogelijkheden, vaardigheden en verantwoordelijkheden van de medewerker(s). Wederkerig HRM is verder ook in die zin flexibel, dat bij de match tussen medewerker en functie een dynamisch aspect wordt ingebouwd. De match is geen einddoel, ligt niet voor nu en in de toekomst vast, maar kent een open einde. Op die manier wordt er ruimte ingebouwd voor de onderneming om in te spelen op nieuwe (markt)ontwikkelingen die andere activiteiten of een andere organisatie van de bestaande activiteiten vragen (bijv. in het kader van voortgaande flexibilisering), en voor de medewerker om verdere ontwikkelingsmogelijkheden te kunnen blijven zoeken (bijv. in het kader van diens *employability*). Een dergelijke insteek, waarbij niet alleen per persoon wordt gezocht naar een optimale afstemming tussen medewerker en functie, maar in het kader van persoonlijke loopbaan- en ontwikkelingsmogelijkheden ook flexibel wordt omgegaan met de bestaande organisatiestructuur en functiesysteem (en die daarmee dus loodrecht op een institutionele insteek staat), noemen we een *individuele benadering*.

4.4. *Employability* en wederkerig HRM

Voor de vakbeweging vormt het principe van wederkerig HRM niet alleen intern, naar de

eigen organisatie toe, maar ook naar buiten toe een zinvol thema om op aan te sluiten. Inzettend op HRM, kun je als vakbeweging zowel invulling geven aan individuele belangenbehartiging als invloed uitoefenen op collectieve thema's. Bovendien snijdt het mes ook in die zin aan twee kanten, dat via een inzet op wederkerig HRM enerzijds een bijdrage kan worden geleverd om het bedrijf zo goed mogelijk te laten voortbestaan, terwijl het tegelijkertijd in bredere perspectief een functie kan vervullen bij het geven van een nieuwe invulling aan 'arbeid'.

Naar binnen toe biedt het een mogelijkheid om meer dynamiek in te bouwen in de van oudsher nogal star opererende organisatie. Nu lijkt de vakbeweging veelal nog vooral een reagerende partij tegenover de werkgevers, terwijl hij dat eigenlijk niet is. Wellicht is de vakbeweging zich nog onvoldoende bewust van zijn eigen kapitaal is hij niet zelfbewust genoeg om zijn eigen verhaal tegenover dat van de werkgevers te zetten.

Naar buiten toe biedt *Human Resource Management* als strategie een belangrijk houvast voor de maatschappelijke rol die de vakbeweging wil of kan vervullen. De vakbeweging tracht binnen het kapitalisme tegenwicht te geven door steeds weer opnieuw te proberen grote machtsverschillen te verkleinen die binnen het kapitalisme steeds weer opnieuw de kop op steken. In dat kader is het bijv. zaak om er, als emancipatorische beweging, ten aanzien van de toenemende aandacht voor de *employability* van mensen op toe te zien dat hieraan niet een puur eenzijdige invulling wordt gegeven. De inzet op de ontplooiings- en ontwikkelingsmogelijkheden van werknemers moet niet slechts worden benaderd vanuit het perspectief dat zij voldoende (em)plooibaar moeten blijven binnen de steeds veranderende functiestructuren van de organisatie, maar moet ook vanuit persoonlijk of emancipatoir perspectief worden gezien. Plooibaarheid is niet los te knippen van de persoonlijke inzet van mensen, hun motivatie om zich in een bepaalde richting verder te ontwikkelen; in die zin worden bedrijven door werknemers 'gemaakt'. Met betrekking tot de ontwikkeling van HRM betekent dit, dat het van belang is dat de vakbeweging er op inzet om hierin de benodigde *wederkerigheid* te ontwikkelen.

Nu wordt HRM vaak nog van bovenaf door het management opgelegd en is het vooral bedoeld om de werknemers in te passen en aan te passen aan de eisen van de onderneming (de 'harde variant'). Daarom mislukt het ook zo vaak. Het is van belang vanuit de vakbeweging zowel inhoudelijk als praktisch-politiek tegenweer te geven tegen deze harde variant van HRM en tegenover de *top-down* benadering in te zetten op een meer wederkerige variant. Niet alleen daar waar de bedrijfsactiviteiten in hoge mate afhankelijk zijn van de kennis van de werknemers, en een goede benutting en ontwikkeling van het potentieel aan talenten en kennis sowieso een voor de hand liggende strategie is, maar ook bij minder kennisintensieve bedrijfsactiviteiten waar dat op het eerste gezicht minder voor de hand liggend lijkt. Wat dit betreft zit het tij mee, nu bij een zeer krappe arbeidsmarkt ondernemingen ook bereid blijken een 'sociale beweging' -in de vorm van HRM- te maken naar hun werknemers, om deze maar te behouden.

In het naar voren brengen van de wederkerige variant van HRM liggen kansen voor de vakbeweging, want in het midden tussen de eisen van de organisatie en het functioneren van het menselijk kapitaal binnen die organisatie zit de motivatie van de werknemer. Door

vanuit de organisatie, in de toewijzing van taken aansluiting te zoeken bij de persoonlijke motivatie, wordt bevorderd dat de betreffende persoon de (door haarzelf geaccepteerde) eigen verantwoordelijkheden opneemt, waardoor zowel de persoon als de organisatie zich optimaal ontwikkelt. Dat geldt voor ondernemingen en hun werknemers, maar dit kan ook weer worden terugvertaald naar de eigen organisatie: van hieruit kan de vakbeweging ook een verbinding maken naar de kaderleden toe. Op deze manier kan via een inzet op wederkerig HRM een tweeledige doelstelling van de vakbeweging worden bevorderd: zij wordt dan weer een *beweging* die zowel emancipatie in de zin van een toenemende zelfbepaling stimuleert, als meer evenwicht tussen het economische en het sociale aspect binnen de samenleving tracht te bevorderen.

Eind jaren '70 is er sprake van geweest dat er een HBO-opleiding ('sociale scholen') zou worden ingesteld voor vakbondsbestuurders, waar niet alleen scholing en vorming zou kunnen plaatsvinden, maar waar ook arbeidsvraagstukken aan de orde zouden kunnen worden gesteld. Deze opleiding is nooit van de grond gekomen, mede doordat het financieel moeilijk realiseerbaar was. Maar er was meer aan de hand. Dat het opleidingsinstituut er nooit is gekomen heeft ook te maken met de wijze waarop de vakbeweging de arbeidsverhoudingen gaandeweg meer en meer is gaan definiëren, namelijk op enge wijze, en uiteindelijk een 'cao-machine' is geworden. En met de wijze waarop men, naast de inhoud van het beleid, tegen de eigen mensen en/in de organisatie aankeek. Vakbondsbestuurders werden meer en meer 'managers' van kaderleden. Dat gold met name in de traditionele branches (binnen de vervoerssector bijv. de haven en het spoor, en ook de uitkeringsgerechtigden werden volgens een managementfilosofie benaderd). Die benadering is strijdig met het idee dat kaderleden groeien, dat zij zich hun eigen omgeving eigen maken. Daartoe moeten mensen niet 'gemanaged' worden, maar moet hen de mogelijkheden worden geboden die stappen te kunnen nemen om zich verder te ontwikkelen. Daarvoor zijn bestuurders nodig die leiding kunnen geven aan ontwikkelingsprocessen binnen steeds complexer wordende situaties. In de nieuwere branches (weg- en streekvervoer, de burgerluchtvaart) kwamen deze 'proces-coaches' er ook wel. Dit kwam deze branches ook ten goede, want in tegenstelling tot de traditionele branches namen hun ledenaantallen toe.

Het idee van het 'coachen' hoorde bij de beleidsinhoud zoals die in 'Visie ter visie'³² werd voorgesteld. Maar daarna is de inzet op een meer coachende in plaats van een sturende rol van de bestuurders, verloren gegaan. Bij de omslag naar het idee van vakbondsbestuurders naar managers is de vakbond van beweging tot organisatie geworden. De keuze voor (hoger opgeleide) mensen van buiten in plaats van voor scholing en vorming van het aanwezige kader om deze te laten doorgroeien tot bestuurders, had tot gevolg dat het bestaande kader de hakken in het zand zette, in een poging te behouden wat ze hadden. Dit gebrek aan bereidheid tot verandering droeg er mede toe bij dat de 'beweging' ophield te bestaan.

Hier en daar wordt wel opnieuw een herleving van de interesse voor de coachende benadering ervaren. In sommige gevallen wordt de coachende benadering als iets geheel nieuws gepresenteerd, terwijl bestuurders dan opmerken dat zij altijd al op die manier hebben gewerkt, dan wel hebben willen werken.³³

5. Herziening van functioneren en inrichting van de organisatie

5.1. Van een centralistische bond naar een flexibele vakbeweging

De vakbeweging zou de toenemende aandacht en interesse voor *Human Resource Management* dus kunnen oppakken en dit ook in haar eigen organisatie proberen uit te werken. Intern kan zowel in de werkorganisatie als de vereniging worden geprobeerd invulling te geven aan de eigen sociale doelstelling.

Vanuit het perspectief van *Human Resource Management* is het goed om te beseffen dat individuele vragen op verschillende manieren benaderd kunnen worden. Je kunt je er, als *organisatie*, op richten om alle individuele problemen zo snel en goed mogelijk op te lossen voor het betreffende lid en niet de iets langere weg te bewandelen, waarlangs in principe getracht wordt de collectieve aard van zo'n individueel geval te ontdekken. Je kunt je er, meer als *beweging*, ook op richten het vakbondswerk zodanig te organiseren, dat de antwoorden in een gezamenlijk leerproces geboren kunnen worden, zodat leden solidariteit ervaren met het, nu hún probleem, aan de oplossing waarvan ze zelf ook een bijdrage kunnen leveren (immers solidariteit betreft geen eenrichtingsverkeer). In beide gevallen is opleiding van de (kader)leden nodig, maar met een uiteenlopende inhoud. In het eerste geval, waarin de vakbeweging zich voornamelijk opstelt als dienstverlenende organisatie, zullen (kader)leden moeten leren een *klant* zo goed mogelijk te bedienen louter vanuit diens eigen definitie van de vraag of het probleem. In het tweede geval, wanneer meer gekozen wordt voor een insteek als beweging in plaats van als organisatie, gaat het er om, om naar aanleiding van een klacht leden te activeren, zelf mee te doen aan het zoeken naar oplossingen en eigen verantwoordelijkheid te nemen.

Deze laatste insteek legt de nadruk op de vakbeweging als emancipatiebeweging. Het uitgangspunt is dat leden zó mondig worden gemaakt en zó worden toegerust dat ze zelf de weg leren vinden om hun eigen antwoorden en oplossingen te formuleren. Het vakbondsapparaat dient ertoe om die weg aan te geven, om mogelijkheden daartoe te scheppen. Dat betekent dat kaderleden die hiervoor opgeleid worden heel breed geschoold moeten worden, en ook dat er een uitgekende communicatie-infrastructuur moet worden ontwikkeld.

Vooralsnog wordt de mondigheid van het individu zelf behoorlijk onderschat, terwijl óók voor de minder ontwikkelde leden geldt dat deze wel capabel zijn. Dit resulteert in een negatieve spiraal: de vakbeweging miskent de mogelijkheden van haar eigen (kader)leden en krijgt daarmee de passieve leden waar zij toe uitnodigt; de leden beschouwen de vakbeweging als organisatie, waar behalve het voldoen aan de contributieverplichtingen verder weinig in geïnvesteerd hoeft te worden, en roepen bij problemen dat de organisatie hun problemen moet oplossen, omdat ze daar tenslotte voor betalen, en bevorderen op die manier dat de vakbeweging zich verengt tot 'sociale ANWB'. Daarmee krijgt de vakbeweging de leden die ze verdient en krijgen de leden de vakbeweging die ze verdient.

Tot nu toe heeft de vakbeweging zich altijd opgesteld als een organisatie waar de mensen zich maar aan hadden aan te passen. Centraal staat niet wie jij, als lid, bent of wat je wilt en

kunt, maar de taken die vanuit het perspectief van de organisatie moeten worden verricht en waar het lid wordt ingepast. Deze wordt bijv. benoemd tot afdelingsbestuurder en als zodanig word je geacht bepaalde dingen te doen. Momenteel is het zelfs zo dat kaderleden zich vergaand moeten kwalificeren, zelfs gecertificeerd moeten zijn om bepaalde verantwoordelijkheden te mogen dragen. Wanneer dit wordt omgedraaid en, uitgaande van een lokale insteek, het (kader) lid centraal wordt gesteld, dan moet het uitgangspunt zijn dat deze geen last mag hebben van de kader- of organisatiestructuur, of aan een bepaald functieprofiel moet voldoen. Het vervullen van een bepaalde functie kan een perspectivisch beeld omvatten, waaraan een aantal rechten of plichten worden verbonden, maar ieder lid zal zich voor zichzelf afvragen of hij/zij vanuit zijn/haar eigen opvattingen over de vakbeweging uit de voeten kan met het vakbondswerk in bond x of y. Die betrokkenheid moet 'de vakbeweging van de toekomst' zien te organiseren, en dat kan zijn ook. Dan krijg je de beweging weer terug.

De afgelopen jaren heeft de vakbeweging zich steeds gericht op het efficiënt afhandelen van individuele kwesties. De aanduiding van de vakbeweging als 'sociale ANWB' wordt zelfs als geuzennaam beschouwd. Toch blijft het de vraag in hoeverre de vakbeweging tegen andere professionele dienstverlenende instanties is opgewassen, als zij niet duidelijker weet te maken dat leden niet alleen maar klanten zijn, dat zij niet slechts afhankelijk is van leden vanwege de contributie die zij afdragen, maar dat de vakbeweging staat of valt met solidariteit tussen (kader)leden, met de verantwoordelijkheid voor (de uitvoering van) beleid die (kader)leden willen nemen. Dat betekent dat er een omslag moet worden gemaakt, een omslag die niet van vandaag op morgen is gemaakt. Het is een zwaar karwei om de verantwoordelijkheden anders te gaan regelen, en de (kader)leden op de eigen verantwoordelijkheid aan te spreken. In een situatie waarin mensen altijd in een afhankelijkheidsrelatie hebben verkeerd, is het ontzettend moeilijk om een emancipatieslag teweeg te brengen en de betrokkenen meer eigen verantwoordelijkheid te geven en laten nemen. Deze situatie laat zien dat de vakbeweging in wezen een reuzin op lemen voeten is. In ieder geval vergt het maken van een omslag een grote investering in het vergroten van het zelfvertrouwen van de betrokkenen. Een aantal mensen binnen de vakbeweging ziet in dat organisaties, en dus ook de vakbeweging, slechts bestaan in het concrete handelen van mensen, en dat het daarom van groot belang is de capaciteiten van de (kader)leden te benutten. Hoewel dit een minderheid betreft, heeft deze minderheid wel degelijk invloed en kan deze visie door beleid versterkt worden.

5.2. Top-down benadering of debat van onderaf?

Een eerste stap om meer gestalte te geven aan de betrokkenheid van (kader)leden is, om hen actiever te betrekken bij de standpuntbepaling en beleidsformulering van de vakbeweging. Tot nu toe wordt dit als zeer lastige opdracht ervaren; men heeft het gevoel er niet in te slagen een 'debat van onderaf' te ontwikkelen. Kritische zelfbeschouwing doet echter inzien, dat het er bij het organiseren van een dergelijk debat niet alleen om gaat, leden te betrekken bij de discussie. Die betrokkenheid dient in feite al vooraf te gaan aan het op de agenda gezette onderwerp, in die zin dat het startpunt van de discussie moet aansluiten bij de ontwikkelingen in het veld. Met andere woorden: ook bij het formuleren van het vraagstuk en het standpunt of de eventueel aangedragen oplossing daarvoor vanuit de bond, is het van belang leden te laten meepraten en te laten mee beslissen. Daartoe zal vanuit de vakbeweging moeten worden opgezogen wat er leeft onder de

De toekomst van de vakbeweging

leden. Dat neemt natuurlijk niet weg dat bestuurders soms ook de verantwoordelijkheid moeten nemen om een discussie te voeren en aan te zwengelen. Er zal wat dat betreft moeten worden gezocht naar een wisselwerking tussen het debat van onderaf en van bovenaf (vergelijkbaar met de gewenste samenhang tussen individuele en collectieve vraagstukken).

We herkennen hier in feite dezelfde opdracht als die, waar een onderneming, die tracht haar organisatie aan te sturen vanuit de gedachte van wederkerig *Human Resource Management*, voor staat. Het gaat erom, de juiste afstemming te vinden tussen de 'missie' waarmee de vakbeweging in de toekomst voor de dag wil treden (waarbij dus expliciet de vraag aan de orde is of deze (nog) meer behelst dan alleen het behartigen van individuele belangen) en de behoeften, motivaties en mogelijkheden van haar (kader)leden. De vraag of het debat van bovenaf aangezwengeld dan wel van onderaf gevoed moet worden is dan ook misleidend: het is -in het idealiter geval- niet een of-of maar een en-en kwestie. Ervan uitgaand dat de vakbeweging inderdaad nog meer wil betekenen dan een 'sociale ANWB', kan worden gesteld dat het voor goed beleid nodig is dat het aansluit bij de concrete werkomstandigheden en dat het rekening houdt niet alleen met micro-ontwikkelingen (wisselende omstandigheden op de werkvloer) maar ook met macro-ontwikkelingen. Dan pas kunnen er reële afwegingen gemaakt worden voor de kortere en langere termijn. Daarbij is essentieel dat enerzijds slecht begrepen eigen belang het (nog) niet concrete algemene belang niet overwoekert, en anderzijds dat vage algemene beleidsuitgangspunten niet verhinderen dat er op de werkvloer concrete belangen geduid kunnen worden. Wederkerig HRM dient daarom gepaard te gaan met wederkerige adequaatheid, dat wil zeggen dat de in samenspraak geformuleerde belangen, de daaraan gerelateerde problemen en mogelijke oplossingen teruggekoppeld worden naar en dat de juistheid ervan gecheckt wordt door de betrokkenen zelf.

Ook hier geldt kortom dat een gedifferentieerde aanpak nodig is. Soms lijkt het nodig om onderwerpen van bovenaf in de organisatie te leggen, om vervolgens bij de leden de haalbaarheid, het draagvlak en de wensen omtrent de voorstellen te toetsen, soms ook zullen de voorstellen vanuit de leden zelf komen. Je moet daar pragmatisch mee omgaan, want er is geen behoefte om met alle leden over alle onderwerpen te praten. Differentiatie vergt dus zowel dat leden hun individuele verantwoordelijkheid kunnen, durven en moeten nemen richting de collectiviteit, als een beleid dat op deze basis wordt afgestemd. Leden moeten ook het vertrouwen hebben dat hun bond opkomt voor zaken als gezondheid, werktijden etc. Tegelijkertijd geldt dat het veel (zelf)vertrouwen vergt bij leden om zelf actief te participeren in de discussie. Men moet de overtuiging worden gegeven dat zij kunnen groeien, dat zij langzaam aan deskundigheid kunnen opbouwen. Dit heeft tijd nodig. Een dergelijk ontwikkelingsproces kan worden bevorderd door op een aantal plaatsen de ruimte te geven voor exemplarisch leren.

Nu bijt men zich nog vast in congressen en scholingen waarvan de inhoud van te voren wordt vastgelegd. Daarmee wordt het creatieve vermogen van mensen niet bevorderd.

Een praktisch voorbeeld van de betekenis van differentiatie en wederkerig HRM voor de vakbeweging

Differentiatie betekent, dat wanneer in de Federatieraad van de FNV discussie wordt gevoerd, per onderwerp steeds de afweging moet worden gemaakt hoe breed de discussie moet worden ingezet. De ingrijpende wijziging in de uitvoeringsorganisatie van de sociale zekerheid is bijvoorbeeld typisch een onderwerp waarover de discussie vanwege het fundamentele belang eigenlijk veel breder zou moeten worden ingezet dan gedaan is. Nu is bij de bespreking van de SUWI-nota³⁴ een noodgreep gepleegd om uit de bond nog een aantal mensen bij elkaar te krijgen om de discussie te voeren. Maar de discussie wordt niet van onderop gevoerd. Bij een onderwerp als dit, volstaat het echter niet een aantal standpunten te formuleren, maar zul je een proces van menings- en standpuntvorming op gang moeten brengen. Daarbij mag niet uit het oog worden verloren dat dit een ontzettend complexe materie is, die in de taal van leden zelf moet worden omgezet en waarbij aansluiting moet worden gezocht bij wat het voor hun concrete context betekent. Andersom mag de vakbeweging ook niet de fout maken blind achter de leden en de kaderleden aan te lopen, zonder daar een duidelijk beleid aan te koppelen.

5.3. Differentiatie: toekomst of bedreiging?

Dát er iets moet gebeuren, een veranderingsproces op gang gebracht moet worden binnen de vakbeweging, is evident. De huidige situatie, waarin collectieve belangenbehartiging en individuele dienstverlening ongecoördineerd naast elkaar staan, terwijl er grote spanningsvelden blijken te bestaan tussen verschillende belangen en doelstellingen, is onhoudbaar. Zo staat het sectorale opdrachtgeverschap voor de uitvoering van de werknemersverzekeringen bijvoorbeeld op gespannen voet met individueel maatwerk aan de klant. Hoewel de vakbeweging heel regelmatig en op alle niveaus met dit soort dilemma's en problemen wordt geconfronteerd. worden deze niet aan de orde gesteld. In feite zou het probleem scherp geanalyseerd moeten worden en zouden de verschillende belangen uit elkaar moeten worden getrokken om zodoende oplossingen in beeld te kunnen brengen. Maar dat gebeurt niet. Ondertussen blijven leden komen met hun individuele vragen, die (moeten) worden opgelost door weinig veranderingsgezinde kaderleden.

Heel duidelijk wordt het dilemma gevoeld dat differentiatie enerzijds onontkoombaar is, terwijl anderzijds deze optie niet bij voorbaat alle problemen oplost en zelf ook weer onbedoelde gevolgen met zich mee zal brengen waar weer nieuwe oplossingen voor moeten worden gezocht. Het analysekader van de risicomaatschappij leert ons op dit punt, dat het algemene slechts via het lokale kan worden begrepen en aangepakt. Weloverwogen en verantwoorde beslissingen over te ondernemen stappen, te formuleren beleid, kortom over toekomstige handelingsstrategieën en mogelijke oplossingsrichtingen voor te verwachten problemen, kunnen slechts worden ontwikkeld vanuit kritische reflectie op specifieke contexten en praktijken. Daarbij dient bovendien te worden bedacht, indachtig de structuratietheorie, dat maatschappelijke praktijken uit niets anders bestaan dan de routines in het handelen van competente actoren. Het zijn alleen deze competente actoren zelf die hun routines kunnen veranderen. Wil de vakbeweging een begin maken met een omslag, zal men dan ook moeten aanknopen bij de bestaande competenties en routines, en van daaruit langzaam maar zeker gaan werken aan uitbreiding

en ombouw daarvan. Alleen op die manier kan langzaam aan gewerkt worden aan de overgang van een centralistische aangestuurde organisatie naar een meer decentraal georiënteerde organisatie, die voldoende ruimte biedt voor de bestaande verscheidenheid. De vrees voor het onbekende lijkt echter zo groot, dat voorsnog van gerichte inzet op verdergaande differentiatie wordt afgezien. De angst bestaat zelfs dat differentiatie de dood van de vakbeweging zal betekenen. De dood van de vakbeweging is daarentegen pas echt verzekerd wanneer ze als een dinosaurus blijft voortsuccelen, steeds zwakker wordt en uiteindelijk bezwijkt omdat er een vliegje op haar hoofd is gaan zitten.

De belangrijkste reden van de vakbeweging om zich niet te profileren in de richting van toenemende individualisering en differentiatie is, dat men bang is dat dit de machtspositie van de vakbond ondermijnt. De onderhandelingspartij kan de vakbeweging immers gemakkelijk in consequentie verwijten wanneer zij in de ene situatie wel akkoord gaat met bepaalde voorwaarden (zoals flexibilisering) en in de andere niet, zo wordt in het algemeen nog gevoeld. Ook voor het gezicht naar de achterban zou een dergelijke opstelling soms moeilijk te begrijpen zijn. Nu al wordt waargenomen dat in sectoren waar werknemers claimen zelfstandig invulling te willen geven aan bepaalde voorwaarden, cao's worden afgesloten die zeer negatieve gevolgen hebben voor de kleine bedrijven. Ook bestaat het concrete gevaar dat differentiatie betekent dat goede onderhandelingsresultaten binnen een sterke sector negatieve gevolgen hebben voor de positie van zwakke sectoren. Dit doet menigeen vrezen dat de verschillen tussen sterkere en zwakkere sectoren alleen maar toenemen en er geen enkele vorm van solidariteit meer overblijft.

Toch is het nog maar de vraag of differentiatie per definitie je machtspositie verzwakt en een eensluidend standpunt die bescherming biedt waarvan de vakbeweging nog steeds hoopt dat het die biedt. Een (afgedwongen) collectiviteit die afwijking van de gemaakte afspraken oproept (zoals bijv. is gebeurd bij de arbeidstijdenregelingen in de vervoerssector), helpt in ieder geval niet die machtspositie te vergroten. Zolang de cao bestaat, heeft er altijd de spanning bestaan dat men zich daar in de praktijk niet aan zou houden, zeker gezien het feit dat de bonden een zwakke positie hebben binnen de bedrijven. Bovendien sluit een collectieve opstelling individuele flexibiliteit uit, terwijl dit juist een eerste voorwaarde is om gestalte te geven aan individuele verantwoordelijkheid in de organisatie. Waar het om gaat is dat huidige routines, die erin bestaan dat individuele leden 'veilig' in de massa kunnen onderduiken, hun individuele verantwoordelijkheid niet hoeven te nemen, worden afgebroken en worden vervangen door andere routines, waarin die individuele zelfstandigheid veel meer centraal wordt gesteld. Deze veranderde, flexibeler handelingspatronen leiden op hun beurt tot verandering van de vakbeweging, die zich op die manier geleidelijk zal kunnen ontwikkelen van massa-organisatie naar een unie van gedifferentieerde en flexibele organisatievormen.

Maar in weerwil van de van hogerhand gedane uitspraken omtrent de noodzaak, de mogelijkheid en het nut van differentiatie voor de vakbeweging, is er weinig beweging aan het front. De wijze waarop wordt ingezet, keert zich in feite tegen zichzelf en geeft precies aan dat de vakbeweging in de praktijk nog steeds een *top-down* benadering hanteert, hetgeen een belemmering vormt om op een goede wijze invulling te geven aan de differentiatie. Duidelijk is, dat het moeilijk is de collectiviteit als traditioneel bindmiddel los te laten. De organisatie ziet

zich er door *externe* factoren toe gedwongen te reageren op de ontwikkelingen met betrekking tot individualisering en flexibilisering, veeleer dan dat dit vanuit *intern* bediscussieerde overwegingen plaatsvindt. Er is geen visie, laat staan een uitgedachte werkwijze over hoe de beweging hier naar toe moet worden ingezet.

Weliswaar heeft er binnen de Dienstenbond intern discussie plaatsgevonden over het gedifferentieerd aanpakken van beloningsvraagstukken, een discussie die niet alleen vanuit het negatieve wordt ingezet omdat de vakbeweging zich daarmee geconfronteerd ziet, maar ook om op een positieve wijze te zoeken naar mogelijkheden en middelen om op een gedifferentieerde wijze om te gaan met alle sectoren en de verschillen daarin (waaronder bedrijfsgrootte). Ook is er door Bondgenoten een plan neergelegd waarin een totale omslag in de organisatie en met betrekking tot de bestuurdersprofielen wordt bepleit. Dergelijke projecten worden echter te weinig zichtbaar gemaakt. Terwijl het juist goed zou zijn om te inventariseren waar geëxperimenteerd wordt, en vooral waar succesvolle experimenten hebben plaatsgevonden. Daarbij dient er wel voor gewaakt te worden, dat niet weer vervallen wordt in een (slechts) vanuit de top gedragen en centralistisch aangestuurd experiment. Het toewijzen van een regie- of monitorfunctie binnen dit geheel aan het Federatiebestuur is in dit verband riskant; dan valt op voorhand te verwachten dat de afzonderlijke bonden weerstand zullen bieden en zullen roepen dat het bestuur zich niet met hen moet bemoeien.

Een andere, c.q. betere manier om de pogingen tot verandering en de experimenten bij elkaar te brengen en te laten zien wat het beste werkt, is om de discussie collectief te maken en te zoeken naar interessante voorbeelden. Een veranderingsproces kan alleen werken wanneer een langdurig traject wordt uitgezet, dat je als organisatie weliswaar wilt proberen te beheersen, maar waarin mensen wel de ruimte moet worden gelaten om te experimenteren. Daarbij zal in eerste instantie op bescheiden schaal moeten worden ingezet, niet alleen omdat reorganisatie van de gehele vakbeweging onvermijdelijk weer een top-down benadering impliceert (waar je juist vanaf wilt), maar ook omdat alleen experimenten op kleine schaal er concreet toe bijdragen dat de werkelijkheid stukje bij beetje verandert. Het verdient dus aanbeveling één of twee sectoren te selecteren waar onder relatief gunstige omstandigheden kan worden geëxperimenteerd en geleerd. Vervolgens kan het geleerde dan ook in een andere sector worden ingezet, zij het onder aanpassing aan die specifieke context. Want differentiatie betekent per definitie dat niet van te voren vaststaat dat ieder leerproces hetzelfde uitpakt. Leerprocessen zullen per lokaliteit een zeer verschillende uitwerking hebben. Die verschillen zullen zorgvuldig met elkaar vergeleken moeten worden. Als ze onbelangrijk zijn, zullen ze op den duur verdwijnen en is er eenheid op grond van overtuiging. Als de verschillen wel van belang zijn, zullen ze als zodanig vastgesteld moeten worden en zal precies, cq. systematisch bekeken moeten worden waartoe die verschillen leiden, of ze toenemen dan wel afnemen etc. Dit is precies waarom een gedifferentieerde organisatie noodzakelijkerwijs ook een flexibele organisatie is.

Waar het om gaat is dat je als vakorganisatie kiest voor een inrichting waarin leden medeverantwoordelijkheid wordt gegeven om het werk, hún werk te doen, en dat hen daartoe ook de ruimte en positie wordt geboden. Stimuleren, ondersteunen en faciliteren is echter niet

De toekomst van de vakbeweging

voldoende; ook beleidsmatig zal de ruimte moeten worden gegeven. Met name op dit punt blijkt het juist moeilijk om los te laten. Dit niet in het minst omdat dat wat in het voorgaande gezegd is over het gebrek aan zelfstandigheid, individuele verantwoordelijkheid en flexibiliteit van (kader) leden, *mutatis mutandis* ook geldt voor de bezoldigden. Bestuurders hebben er moeite mee om kadergroepen de ruimte te geven die zij zelf niet krijgen. Zij vinden dat, net zo goed als zij dat zelf moeten, ook de leden zich moeten houden aan de beleidskaders van de bond (al kun je je afvragen of de bestuurders zich daar zelf altijd wel zo strikt aan houden).

Kortom: wat vereist is, is een langdurig leer- en vormingsproces voor de (kader)leden en bezoldigden, voor de organisatie als geheel dus, waarin differentiatie als belangrijk onderdeel van de strategie van 'de vakbeweging van de toekomst' wordt meegenomen. Dit behelst een open strategie die geen blauwdrukken verschaft, en waarin mensen worden georganiseerd op grond van hun competenties. Voor zover het veranderingsproces wordt ingezet in de vorm van experimenten, zal in die experimenten van te voren goed duidelijk moeten worden gemaakt welke bredere thema's daarbij expliciet worden gehanteerd, tegen welke bredere achtergrond de problematiek binnen de sectoren geplaatst wordt. Het is namelijk moeilijk om die link achteraf nog te leggen. Explicitering is nodig wil er sprake kunnen zijn van een *open* functionerende vakbeweging, in plaats van dat ze steeds achteraf nog aan bepaalde zaken een draai moet geven. Daar ontbreekt het nu aan: er wordt van alles gedaan, maar het is praktisch niet controleerbaar wat, en vooral niet hoe en waarom.

In het leer- en vormingsproces zal niet slechts de wijze van participatie ter discussie moeten worden gesteld, maar ook de daarmee verbonden opvattingen over solidariteit, interne democratie, de positie van de vakbondsfunctionarissen en het handelen van leden. Ook zal een diepergaand inzicht moeten worden ontwikkeld in de bedoelde en onbedoelde gevolgen van dit handelen, zowel naar het interne functioneren toe, als naar andere sociale systemen (zoals bijvoorbeeld de ondernemingen waarin men werkzaam is, of het sociale zekerheidssysteem waarmee men te maken heeft) en naar de politiek toe.

De vakbeweging is zowel een organisatie die binnen de grenzen van de bestaande maatschappelijke structuren opereert als een beweging van handelende personen die deze structuren kunnen helpen veranderen. Vooral nog is vooral dat eerste van toepassing op het functioneren van de vakbeweging. Pas wanneer zij zich kritisch reflexief bezint op haar eigen functioneren en op de betekenis van het handelings- en veranderingspotentieel dat ze in huis heeft, zal ze niet slechts product en (mede-)producent van de bestaande maatschappelijke verhoudingen vormen, maar ook aanzetten voor verandering en verbetering daarvan kunnen bieden. Uiteindelijk gaat het erom, handelingsperspectieven te ontwikkelen en door te voeren, die tot een verandering in het functioneren van de vakbeweging en in de politiek kunnen voeren, en die mede een bijdrage kunnen leveren tot bredere maatschappelijke veranderingen en emancipatie.

Naar een decentraal organisatieprincipe?

Een organisatievorm waar het spanningsveld tussen solidariteit en individualisering direct aan de orde is, is de Unie van Onafhankelijke Vakverenigingen (UOV). De Unie is een overkoepelende organisatie voor de industriebond en dienstenbonden, is gerelateerd aan de MHP en telt meer dan 80.000 leden. In 1999 is de Algemene Vak Centrale (AVC)⁵ gefuseerd met de Unie.

In de Unie zijn een aantal faciliteiten georganiseerd -van de inkoop van telefoons, ledenadministratie tot en met het schrijven van bedrijfsnota's-, waarvan kleinere onafhankelijke vakverenigingen tegen betaling gebruik kunnen maken. Schaalvergroting is een belangrijke achterliggende gedachte bij de oprichting van de Unie. In die zin kan de instelling van de koepelorganisatie worden gezien als een pragmatische opzet met de bedoeling uiteindelijk een aantal clubs in zich te verenigen. Maar de Unie kan ook worden gezien als reactie op de vraag wat te doen met een aantal kleine verenigingen die hun eigen identiteit willen behouden.

Qua organisatievorm is voor de koepelorganisatie de vraag aan de orde hoe om te gaan met het subsidiariteitsprincipe: het hogere lichaam moet niet doen wat het lagere lichaam zelf kan doen. Wat doe je gezamenlijk, in solidariteit, en hoe verhoudt zich dat tot de individuele insteek van de aangesloten verenigingen? Dit is mede afhankelijk van de mate waarin de Unie er in slaagt tot gezamenlijke doelstellingen, tot een gezamenlijk gedragen beleidskader te komen. Of de Unie beleidsinhoudelijk gezien als één gezicht naar buiten kan en zal treden, moet zich nog uitkristalliseren.

Met betrekking tot zaken als arbeidsvoorwaarden, cao-onderhandelingen en loonontwikkelingen, is sprake van een redelijk gedifferentieerde opstelling binnen de vakorganisatie. Historische verschillen en variërende omstandigheden maken dat bijv. bij Philips de 36-urige werkweek mordicus wordt afgewezen, terwijl deze bij banken wel wordt doorgevoerd. Dit wil echter niet zeggen dat er intern nu al een gedifferentieerde visie bestaat over hoe om te gaan met dergelijke thema's; daar moet nog hard over nagedacht worden. Een optie is, om het mede aan het initiatief van de leden zelf over te laten of een onderwerp punt van onderhandeling moet worden in het kader van de cao of niet. Bijvoorbeeld: of er een vergoeding voor het in te voeren rekening-rijden moet worden opgenomen in de cao, kan afhankelijk worden gehouden van de vraag in hoeverre in de Unie georganiseerde beroepsrijders zelf krachten organiseren om daar op in te zetten.⁶ Op die manier wordt de differentiatie overgelaten aan de betrokken partijen zelf en hoeft de koepelorganisatie niet te opperen wat collectief, en wat in een bedrijfs(tak)-cao of anderszins geregeld dient te worden.

De overkoepelende organisatie speelt wel een belangrijke rol bij de bepaling van welke onderwerpen in een minimum-cao moeten worden opgenomen. In zo'n minimum-cao moeten ook echt alleen de basisvoorwaarden worden vastgelegd, zoals werktijden, beloning en wellicht pensioen. Vervolgens kunnen het aantal onderwerpen in de kader-cao en de bedrijfs(groep)-cao via modules worden uitgebreid ten opzichte van de minimum-cao. Het is aan de afzonderlijke aangesloten bonden om de onderwerpen te benoemen waarvan zij het belangrijk vinden dat die worden meegenomen in de onderhandeling. Daarbij kan een bond zich natuurlijk tot de koepelorganisatie wenden om zich te laten voorlichten over de voor- en nadelen van het opnemen van bijv. rekening-rijden.

⁵ Dat wil zeggen, wat over was van het AVC nadat (een klein) deel van de leden daarvoor was overgegaan naar de AbvaKabo.
⁶ Overigens vergt een dergelijke organisatie dat er geen clubs worden toegelaten die er onderling een concurrerende houding op nahouden.

Onder de huidige omstandigheden zou de UOV wel eens in het voordeel kunnen zijn dat zij nu al gedwongen is om na te denken over hoe een minimale cao eruit zou moeten zien, en over hoe deze als politiek instrument onder verschillende omstandigheden kan worden ingezet. Het is echter wel de vraag in hoeverre de rol die de koepelorganisatie van de Unie van Onafhankelijke Vakverenigingen vervult, te vergelijken is met die van een vakcentrale. Enerzijds kan worden gesteld dat zij dezelfde kerntaken vervult: belangenbehartiging, scholing en vertegenwoordiging.⁷ Anderzijds zullen niet alle onafhankelijke verenigingen die zich tot de Unie wenden er behoefte aan hebben dat de koepelorganisatie de rol van een traditionele centrale gaat spelen.

7 Wat dat laatste punt betreft: de Unie heeft aansluiting met het MHP en is via dit MHP vertegenwoordigd in de STAR en de SER.

Profiel Harry Coenen

Harry Coenen is in 1943 geboren in Hoensbroek, waar hij in zijn directe omgeving geconfronteerd werd met het werk in de mijnen en de consequenties van het sluiten daarvan. In zijn uitingen werd voortdurend duidelijk, dat dit van diepe betekenis was voor zijn wetenschappelijk en maatschappelijk werk. Na het Gymnasium studeerde hij sociologie in Utrecht en Leiden en studeerde af in 1973. In hetzelfde jaar werd hij medewerker bij de Projectgroep Kritische Psychologie aan de Subfaculteit Psychologie te Utrecht, waar hij de stimulerende kracht werd achter de oprichting in 1976 van de interdisciplinaire Vakgroep Arbeid en Bewustzijn aan de Faculteit Sociale Wetenschappen in Utrecht, welke later uitgroeide tot de Vakgroep Algemene Sociale Wetenschappen (ASW). Als universitair hoofddocent werd hij onderzoeksleider van het programma: de sociaal-wetenschappelijke bestudering van vraagstukken van arbeid en bewustzijn. Zijn maatschappij-kritische en maatschappelijk betrokken benadering leidde tot intensieve samenwerking met verschillende vakbonden, waarin hij ook onderzoek deed. Handelingsonderzoek moest niet alleen een beschrijving van de werkelijkheid geven, maar er ook aan bijdragen om de werkelijkheid te veranderen. Dit heeft hij uitgewerkt in het 'exemplarisch handelingsonderzoek', waarop hij in 1987 promoveerde (*Handelingsonderzoek als exemplarisch leren, Een bijdrage aan de fundering van de methodologie van handelingsonderzoek*, Konstapel, Groningen, 1987).

In 1992 aanvaardt hij het ambt van gewoon hoogleraar in de Sociale Wetenschappen in het bijzonder Arbeidsvraagstukken aan de Rijksuniversiteit van Utrecht. Daarbij spreekt hij de rede uit: "Erosie en modernisering in het arbeidsbestel" (ISOR, Utrecht, 1992), waarin hij de (noodzakelijke) modernisering van de vakbeweging plaatst in de context van de moderniseringstheorie van de risico-maatschappij. Harry Coenen heeft er altijd voor gekozen om zelf een 'verpersoonlijking' te zijn van de verbinding van theorie en praktijk, door actieve betrokkenheid in maatschappelijke groepen en organisaties. Zo is hij onder andere intensief betrokken geweest bij de het wel en wee van woonwagenbewoners, en heeft hij – naast zijn wetenschappelijke belangstelling – ook als kaderlid en adviseur geparticipeerd in de in 1990 ontstane Vakbeweging VLD.

Vanaf 1978 is Harry Coenen de drijvende kracht achter het *Tijdschrift voor Arbeid en Bewustzijn* (TAB), dat vanaf de 20e jaargang *Tijdschrift voor Arbeid en Participatie* (TAP) gaat heten. Bij deze overgang in 1998 schrijft hij een artikel om het TAP, en zijn eigen positie uiteraard, opnieuw te definiëren. De volgende tekst uit dit artikel maakt duidelijk, dat hij over de vakbeweging als drager van maatschappelijke verandering, minder optimistisch was geworden:

"Het TAB is vanaf het begin van zijn bestaan uitdrukkelijk een maatschappelijk geëngageerd tijdschrift geweest, dat zich bezig heeft gehouden met mensen en groepen die in het arbeidsbestel op achterstand zaten of gezet werden en met organisaties die die achterstelling zo goed mogelijk trachten te voorkomen of te repareren. Dat maakte het TAB van meet af aan een kritisch tijdschrift dat probeerde de vinger op zere plekken te leggen. Daarbij past wellicht de constatering dat het TAB in de loop der jaren steeds kritischer is geworden, met name in de richting van de vakbeweging. Werd de vakbeweging in de eerste periode vooral gezien als drager van mogelijke oplossingen voor problemen binnen het arbeidsbestel, gaandeweg veranderde de optiek en ontstond een visie waarin de vakbeweging ook, en steeds meer, werd gezien als onderdeel van diezelfde problemen. Die visie op de vakbeweging kwam explicieter naar voren

naarmate duidelijker was dat ze niet bereid of in staat was zichzelf te vernieuwen en zich aan de veranderende kapitalistische verhoudingen aan te passen zonder daarbij haar identiteit en emancipatoire doelstelling los te laten. Deze kritische houding van de zijde van het TAB resulteerde uiteindelijk in een haat-liefde verhouding tussen het tijdschrift en met name de FNV. Dat kwam tot uitdrukking in het gegeven dat redactieleden periodiek dan weer wel en dan weer niet welkom waren in de verschillende bij de FNV aangesloten bonden. Maar haat en liefde zijn nu eenmaal moeilijk te coördineren, met als gevolg dat er permanent contact was met één of meerdere FNV-organisaties.”

Deze verhouding met de vakbeweging had tot gevolg, dat het TAB/TAP en het onderzoek van de vakgroep zich ging oriënteren op een breder palet van maatschappelijke organisaties. Hoewel de verhouding met de vakbeweging minder werd, moet Harry Coenen in deze periode juist zeer intensief bezig geweest zijn om zoiets als een compleet beeld te geven van zijn beoordeling van de gewenste toekomstige vakbeweging als maatschappelijke organisatie. Onder andere in juni 1999 levert hij een bijdrage over de ‘Toekomst van de vakbeweging’ in de publicatie-reeks Grondslagen van het Belgische ACW ([http://www.acw.be/downloads/degids/archief/Politiek-middenveld/Toekomst van vakbeweging op zoek naar solidariteit in risicomaatschappij – Harry Coenen \(juni 99\).pdf](http://www.acw.be/downloads/degids/archief/Politiek-middenveld/Toekomst%20van%20vakbeweging%20op%20zoek%20naar%20solidariteit%20in%20risicomaatschappij%20-%20Harry%20Coenen%20(juni%2099).pdf)).

Het lijkt erop, dat het voorliggende artikel een vergaande uitwerking was van zijn opvattingen, die nog slechts op afronding wachtte. Daar is het jammer genoeg niet meer van gekomen. In 2006 is hij – veel te vroeg – overleden.

**Aandacht voor vakmanschap is
doorslaggevend
Differentiatie is het sleutelwoord
in deze tijd**

Harry Coenen schrijft het artikel in deze bundel over 'De toekomst van de vakbeweging' rond de eeuwwisseling. Eén van de ontwikkelingen sindsdien is de snelle toename van het aantal werkenden dat er voor kiest om als zelfstandige de arbeidsmarkt op te gaan. Inmiddels wordt het aantal 'zelfstandigen zonder personeel' (zzp-ers) geschat op zo'n 750.000 tot meer dan een miljoen, afhankelijk van de definitie³⁵ die men hanteert. Het is een belangrijke ontwikkeling op de arbeidsmarkt, die hierdoor verder flexibiliseert, en dus een uitdaging voor de vakbeweging om deze ontwikkeling op een goede manier tegemoet te treden. Om zzp-ers een 'dak' te bieden voor belangenbehartiging en dienstverlening is daarom in FNV-verband in 1999 'FNV Zelfstandigen'³⁶ opgericht. Eén van de initiatiefnemers voor het ontstaan van deze vakbond is Martin Spanjers³⁷ die tot 2009, dat wil zeggen tot aan het tienjarig bestaan, ook als voorzitter de drijvende kracht is geweest achter de groei en ontwikkeling van FNV Zelfstandigen.

Niemand beter dan Martin Spanjers kan daarom, gezien deze betrokkenheid bij de ontwikkeling van het zzp-schap, het artikel van Harry Coenen aanvullen en actualiseren. Dat gebeurt in onderstaand artikel. Het is gebaseerd op een interview van de redactie met Martin Spanjers op 9 februari 2012, in de wetenschap dat 'de kwartiermakers'³⁸ aan het werk zijn.

De analyse van Harry Coenen is nog steeds herkenbaar en actueel, ondanks het feit dat het al rond de eeuwwisseling is gemaakt. Er hebben zich inmiddels echter ontwikkelingen voorgedaan, die niet zozeer afbreuk doen aan voorliggende analyse, maar wel andere oplossingsrichtingen in beeld brengen. Tegen de achtergrond van mijn vakbondspraktijk, met name als voorzitter van FNV Zelfstandigen, wil ik dan ook niet zozeer kanttekeningen plaatsen bij de analyse, maar aanvullen met beschrijving en analyse van enkele thema's. Daardoor ontstaat een vollediger en actueler beeld van de huidige situatie in de vakbeweging om lijnen door te trekken naar de toekomst. Ik benoem eerst drie thema's, die mijns inziens aanvullend aandacht behoeven. Dit gaat om de aandacht in de vakbeweging voor de zelfstandigen, om de betekenis van het vakmanschap en om de noodzaak om in multinationale ondernemingen aanwezig te zijn als vakbeweging. Daarna ga ik in op twee thema's, die meer aan het functioneren van de vakbeweging zelf raken. Dit betreft de methode van werken, de noodzaak om door middel van werknemersonderzoek kennis te blijven nemen van ontwikkelingen in de arbeidsorganisaties. En het betreft de cultuur in de vakbeweging, de noodzakelijke omslag die nodig is in positionering en functioneren van de vakbondsbestuurder.

1. De zelfstandigen

De zzp-er is niet meer weg te denken van onze arbeidsmarkt. Niet als het om de aantallen gaat, én ook niet als het gaat om het functioneren van onze arbeidsmarkt. Het is wenselijk, dat de vakbeweging –vanuit het belang van de betrokken werkenden– snel inspeelt op deze ontwikkelingen, daar opvattingen over ontwikkelt en beleid op maakt. Ik heb zelf FNV Zelfstandigen in 1999 opgericht. Je zou kunnen zeggen 'als sluitstuk van een lang gevecht'. Net als bij de opkomst van het uitzendwezen zorgde de opkomst van de zelfstandigen ook weer voor een enorme strijd om er aandacht en ruimte voor te krijgen in de FNV. Men was tegen. Net zo als men tegen uitzendkrachten was. Maar na verloop van tijd raakt men er aan gewend, moet men wel, en dan komen er flex-contracten. De eerste cao in het uitzendwezen is in 1986 afgesloten.

Het is tekenend voor het functioneren van de FNV, dat het zo'n tien jaar duurt voordat een nieuwe ontwikkeling in de organisatie beklijft. In de Federatieraad heb ik destijds wel eens gezegd, dat de response-tijd van de FNV op het verschijnsel uitzendkrachten ongeveer een jaar of tien is – maar dat werd altijd ontkend-. Het uitzendwerk komt namelijk op in de jaren '80 en dat gaat in korte tijd van 150.000 uitzendkrachten naar 800.000. Als je dan pas midden jaren '90 de flexwet klaar hebt en 'het verschijnsel' tot onderdeel van je beleid hebt gemaakt, dan is dat tien jaar. Zo lang heeft het geduurd.

Ik heb de hoop uitgesproken, dat de vakbeweging ten aanzien van de zelfstandigen een kortere response-tijd zou hebben, maar het is nu al twaalf jaar! Terwijl er voor allerlei ontwikkelingen en projecten, onder andere in de ICT waar ik bij betrokken ben, standpunten nodig zijn om vooruit te kunnen. Dat moeten niet alleen standpunten van FNV Zelfstandigen zijn, maar van de FNV als geheel, omdat het om de samenhang gaat. Uiteraard maken we als FNV Zelfstandigen ons beleid, maar dat conflicteert nog steeds met de benadering van de centrale. Het is vergelijkbaar met de discussies en conflicten over het uitzendwezen. Na lang dralen wordt er dan eindelijk een knoop doorgehakt.

Dit voorbeeld laat zien dat de response-tijd van de vakbeweging op nieuwe ontwikkelingen langer is geworden, in plaats van korter. Op zich interessant om dit aspect van het functioneren van de vakbeweging waar te nemen. De 'oude' vakbeweging weet nog niet wat het aan moet met de ontwikkeling van het fenomeen zelfstandigen. Uiteindelijk gaat deze traagheid ten koste van de belangenbehartiging van alle werkenden.

Om de weerstand tegen het fenomeen zzp-er te overwinnen heb ik het federatiebestuur eens uitgenodigd voor een etentje met het bestuur van FNV Zelfstandigen, dat geheel uit zelfstandigen bestaat. Ik heb de zelfstandigen alleen maar gevraagd om hun verhaal te vertellen: waarom ben je zelfstandig, wat doe je precies, en wat is er leuk aan en wat niet, etc. Agnes Jongerius zei halverwege die bijeenkomst, dat haar de schellen van de ogen vielen. Altijd op afstand het beeld gehad, dat 'die zelfstandigen' maar 'niks is'. Maar door de eigen verhalen van 'die zelfstandigen' aan te horen, onderkennen, dat ze gewoon bij ons, bij de vakbeweging horen.

De opkomst van de zelfstandigen heeft er wel voor gezorgd, dat er veel fundamenteeler nagedacht wordt over de flexibele schil. Dat is ook een thema, dat in het artikel van Harry Coenen nauwelijks aandacht krijgt. Mijns inziens is het denken over de flexibele schil fundamenteel geworden. Hieraan zitten ook kwalijke kanten, zoals de opkomst van de schijnzelfstandigheid. Een andere kant is, dat uit onderzoek blijkt, dat men voor het zzp-schap kiest om het vrij zijn, het zelf keuzes kunnen maken en erkenning van vakmanschap. Vaak hoor je zeggen, dat ze zzp-er zijn omdat ze dan meer verdienen, maar dat speelt absoluut geen rol. Het gaat om het vrij willen zijn, niet meer onder een hiërarchie willen werken, niet meer afhankelijk zijn van anderen, zelf keuzes kunnen bepalen. Het echte verschil tussen zzp-ers en werknemers is dat zzp-ers, vanuit hun 'ondernemerschap' daar instappen en het risico aangaan. Maar bij heel veel werknemers is er een vergelijkbare behoefte om vrijer te kunnen werken.

2. Vakmanschap

Dat brengt me bij het tweede thema, dat in het artikel van Harry Coenen niet aan bod komt, vakmanschap. Vakmanschap is doorslaggevend en een fundamenteel begrip in arbeid. Vakmanschap is voor mij, dat je niet alleen je werk goed kunt uitvoeren, bijvoorbeeld goed kunt typen als je in de dienstensector werkt, maar ook in staat bent om over datgene wat voor je vak relevant is, de kennis te vergaren. Kijk naar de hovenier. Dat is niet iemand, die alleen je tuintje mooi aanlegt, maar jou ook advies kan geven over bijvoorbeeld wat de trend is, wat mogelijkheden zijn, wat nieuwe materialen zijn, etc. Iemand die het hele arsenaal van mogelijkheden kent, en dan ook nog in staat is om dat goed te implementeren. En dat kun je op ieder vak doordenken. Richard Sennet heeft er een prachtig boek³⁹ over geschreven en dat sprak me erg aan. Het is wel jammer dat Sennet zich heel erg richt op het traditionele ambachtelijke vakmanschap, waardoor moderne ontwikkelingen niet goed in beeld komen.

Het doorslaggevende argument dat ik heb gebruikt om de oprichting van FNV Zelfstandigen in de Federatieraad van de FNV te bepleiten, was 'vakmanschap'. Ik heb altijd gezegd, dat de ondernemende werknemer niet pas ontstaan is met de zzp-er, maar natuurlijk al lang bestaat. Ik ben jarenlang zelf werknemer geweest. Een werknemer hoeft zich ook niet alleen maar instrumenteel te gedragen in zijn arbeidssituatie. En de manier waarop moderne arbeidsorganisaties zich inrichten is ook veel minder gericht op het instrumenteel inzetten van werknemers. Het is niet in alle gevallen zo, maar er wordt veel meer een beroep gedaan op het vakmanschap en de zelfstandigheid van mensen. Mijn thema is dus: vakmanschap, vakmanschap, vakmanschap. En dán maakt het niet meer uit of je zelfstandige bent of werknemer. Zij het dat ik vind dat je als zelfstandige je vakmanschap veel beter kunt ontwikkelen dan als werknemer. Je hebt namelijk meer vrijheid. In een bedrijf krijg je toch niet altijd de mogelijkheid om je vakmanschap te ontwikkelen. Daar waar het nuttig is, mag het, maar daar waar het voor jezelf is krijg je minder kans. Het bedrijfsleven heeft bij die top op de employability minder belang. Niet als individueel bedrijf, maar wel als collectief. Daarmee is het natuurlijk een issue voor de vakbeweging pur sang, want wat wij doen is individuele dingen collectief maken. Het gaat erom dat mensen gekwalificeerd worden om zo nodig elders te kunnen worden ingezet of in het eigen bedrijf voldoende te kunnen worden ingezet. Of ingezet te kunnen worden op nieuwe ontwikkelingen. Dat topje, dat boven het basale vakmanschap zit, boven de basale kennis van het werk, dat is wat de vakbeweging als speerpunt zou moeten kiezen.

Nu is employability als begrip wel ingeburgerd en de term wordt ook wel genoemd in het artikel van Coenen, maar niet zo benoemd in de termen zoals ik het doe. Ik ben fundamenteel van mening dat de mens zich moet kunnen ontplooiën naar zijn mogelijkheden. Dat kan op alle facetten van het leven, maar als het om werk gaat, is dat 'vakmanschap'. Dat is wat ik miste, dat zelfstandige, het vakmanschap. Er zit ook iets van autonomie onder. Juist die mondige, zelfstandige mens, die zijn leven in de hand houdt, die dat ontwikkelt, daar fasering in onderkent, ... en die voor zichzelf het gevoel heeft dat hij dat weet. Dat je helder hebt wat je iedere dag doet, wat daarin het vakmanschap is. Of het nu een vakbondsbestuurder is of een bankemployé.

Dit heeft ook z'n weerslag op hoe je als persoon, als persoon die vakman is, in de samenleving

Aandacht voor vakmanschap is doorslaggevend

staat. Als je volwaardig vakman bent, treedt je per definitie ook volwaardig op in de samenleving, in de openbare ruimte. Jouw opvattingen over inrichting en organisatie van je werk en hoe jij je wilt ontwikkelen in je werk, zullen ook van invloed zijn op de andere delen van je leven en hoe je die wilt ontwikkelen. Of je moet een gespleten persoonlijkheid zijn die alleen maar voor zijn werk gaat. Mensen zullen bij het één wat meer accent leggen dan bij het ander, maar je bent gewoon degene die je bent. Je wilt je ontwikkelen, je wilt erbij horen, je wilt geëngageerd zijn, je wilt vakman zijn.

Bij zelfstandigen zit wel een lastig punt als het gaat om ontwikkeling en scholing, omdat scholing kostbaar is. Dit is een punt waar wel aandacht voor moet zijn. Maar men is voor ontwikkeling niet, of niet alleen, afhankelijk van scholing. Men schoolt en ontwikkelt zich ook in de uitvoering van projecten. De slimme zzp-er probeert die projecten te krijgen, waar hij wat aan heeft. Waar hij met nieuwe ontwikkelingen, nieuwe producten, nieuwe organisatievormen te maken krijgt. Dan zit hij altijd aan de voorkant waar dingen geleerd en ontwikkeld worden. Leren kan zo ook in de praktijk. Het is dan van belang om open te staan voor projecten, waarvan je nog niet helemaal weet hoe het moet, maar die met anderen weet op te pakken. Dan zie je het als een uitdaging – en dan ben je aan het ontwikkelen. En dat zie je bij zzp-ers méér dan bij mensen die in het bedrijfsleven werken. Bijvoorbeeld omdat die niet de gelegenheid krijgen om even op een andere afdeling te gaan werken. Het grote verschil tussen een zzp-er en een werknemer is dan ook, zoals gezegd, het ondernemerschap, niet het werk zelf. Niet de inhoud van het werk. Qua vakmanschap zit er geen verschil.

Er moet ook aandacht zijn voor facetten die nog belemmerend zijn voor de ontwikkeling van deze benadering van vakmanschap. Zo is er het functiewaarderingssysteem, dat enerzijds bescherming biedt, maar ook een keerzijde heeft. Als productieplanner bij Stork Diesel had ik wel eens te weinig werk op de freesbanken doordat er op de boorbanken te weinig personeel was; dus te weinig aanvoer. Dan sprak ik de jongens aan met de opmerking ‘maar dan ga je toch even boren’. Maar dat kon niet “want ik ben een freezer – kijk maar naar mijn functiebeschrijving”. Een ander voorbeeld komt uit de haven. Daar kwam het werk stil liggen omdat drie controleurs zeiden dat ze niet konden controleren, omdat een container niet open was. Wat is er logischer om dan zelf even de hendel over te halen, de container te openen, en verder aan het werk te gaan. Maar nee... “ik ben geen sjorder – kom nou toch”. Er moet dan eerst een sjorder komen, die de container openmaakt, en dan gaan zij pas controleren. Dat zijn de extremen van ons functiewaarderingssysteem.

De afgelopen twintig jaar verandert dit langzaam maar zeker, maar het zit er nog wel steeds diep in. Mensen voelen zich daardoor beschermt en dat was ook de overweging van de vakbeweging bij de functiebeschrijvingen. Bescherming is goed, maar het heeft ook z'n keerzijde in die zin, dat het de vrije ontwikkeling van werknemers in de weg kan staan. Dat is jammer. Ik heb heel veel mensen gesproken in het bedrijfsleven en gevraagd wat men in de vrije tijd doet. Met de verhalen die je dan hoort, snap je vaak niet dat men werkt waar men werkt. Men doet fantastische dingen in de vrije tijd – en ik heb het niet over één voorbeeldje. Tientallen. Maar er zijn natuurlijk ook veel mensen, die zeggen een ‘groot liefhebber van tv’ te zijn. Die zitten iedere avond voor de tv. Mij best.

Ik vind dat vakmanschap centraal aandachtspunt van de vakbonden moet zijn. Langzaam maar zeker ziet je dat ook weer op de agenda komen bij de onderhandelingen over de arbeidsvoorwaarden. Bij het spoor bijvoorbeeld is in de cao nu een aparte paragraaf opgenomen over 'ontwikkeling van vakmanschap'. En de vakschool is weer opgericht. Het is toch het denken over 'mijn vak' en 'mijn vakmanschap'. Ik hoop dat er meer van dit soort voorbeelden komen. Juist de ondernemende werknemer zou veel meer ruimte moeten krijgen.

Dit werkt uiteraard door op de arbeidsorganisatie. In veel bedrijven zie je daar beweging. Ik doe nu een project in de ICT. Daar zie je wel angst voor de opkomst van de zelfstandige – en bedrijven zeggen openlijk dat ze 30 à 40 procent zzp-ers gaan inhuren. Voor de vaste werknemers betekent dit een directe bedreiging van hun werk⁴⁰.

Voor de werknemers is dit een bedreiging. Maar voor de werkgevers ook wel. Enerzijds zijn ze niet zeker van de beschikbaarheid en anderzijds niet van de kwaliteit. Voor directies van grote bedrijven is een belangrijke vraag aan het worden, hoe men bij inhuur van zelfstandigen deze op de één of andere manier kan binden aan het bedrijf. Dan gaat het om het kunnen omgaan met de bedrijfscultuur, het productassortiment kennen, etc. En de beschikbaarheid: je zult maar 30% van de inzet van buiten halen en geen harde gegevens hebben over beschikbaarheid of kwaliteit. Dan neem je een groot risico.

3. De multinationale onderneming

Een derde punt waar ik aandacht voor vraag is de positie van de vakbeweging in de multinationale ondernemingen. Zolang ik in de vakbeweging werk, heb ik op congressen ingebracht, dat we een harde inzet moeten kiezen op multinationale ondernemingen. Dat vind ik nog steeds. In mijn reactie op het 'besluit Dalfsen', die ik heb geschreven voor de kwartiermakers, geef ik aan, dat er bij de 20 à 25 grootste multinationale ondernemingen, naar werknemersaantallen, een concern-coördinator moet komen. Die moet hetzelfde verdienen als een hoofdbestuurder en mag niet langer dan 7 jaar aan één bedrijf verbonden zijn –net als de managers. Deze concern-coördinatoren moeten wereldwijd direct contact hebben met de grootste vestigingen van bedrijven, met de bestuurders die daar aanwezig zijn. Ze moeten de strategie van het bedrijf kennen en weten wat er gebeurt. En invloed uitoefenen op het HRM. Dat kan heel verschillend zijn per sector of bedrijf. Detailhandel is anders dan chemie en weer anders dan het werk in de bankensector. Differentiatie is hierbij hét begrip.

Door het aanstellen van concern-coördinatoren is het ook beter mogelijk om te anticiperen op ontwikkelingen die er aan komen. Zoals bij Mitsubishi bijvoorbeeld. Drie jaar geleden was al duidelijk dat het niet zou voortbestaan. Dat moet je dus niet nu gaan boe-roepen en gaan staken, maar dan moet je zorgen, dat je voor die tijd alternatieven hebt uitgewerkt. Er zijn ook bestuurders die wel anticiperen en vroegtijdig meezoeken naar oplossingen en alternatieven. Ik zou willen dat zo'n benadering staand beleid is en niet afhankelijk van de persoon.

Als wij in een aantal grote concerns een krachtige vakbondsstructuur hebben, dan heeft dat een sterke uitstraling op de hele vakbeweging. Deze mensen zullen regelmatig in de krant staan.

Aandacht voor vakmanschap is doorslaggevend

Als er bij Philips iets gebeurt wordt de concern-coördinator meteen aangesproken. Vergelijk het maar met Linde Gonggrijp, de huidige voorzitter van FNV Zelfstandigen. Zij wordt ook benaderd als zzp-ers in de publiciteit zijn. En als iemand iets zegt over zelfstandigen, dan is Linde er altijd direct bij met een reactie. En als je dat voor 25 grote bedrijven hebt, moet je kijken wat een impact dat heeft – ook voor de beeldvorming over de hele vakbeweging. Je wordt serieus genomen en er wordt naar je oordeel gevraagd. Het klinkt misschien wat soft, maar zo werkt het.

4. Werknemersonderzoek

Hoewel Harry Coenen zich altijd bezig heeft gehouden met onderzoek in de vakbeweging, heeft hij in het voorliggende stuk geen aandacht besteed aan werknemersonderzoek als vakbondspraktijk om thema's voor belangenbehartiging boven tafel te krijgen. Werknemersonderzoek vind ik essentieel, omdat het laat zien, wat er aan de basis, op de werkvloer speelt. Werknemersonderzoek moet gedaan worden op het niveau van het beroep. Onderzoek naar opleiding, employability, kwaliteit van het werk en arbeidsomstandigheden, zeggenschap over het werk, noem maar op. Omdat het beroep belangrijk is, is het van belang om beroepsnetwerken te organiseren. Eén van de taken van deze netwerken is het continu doen van onderzoek naar aspecten van het beroep. Dit moeten geen verenigingen worden, die zich gaan aansluiten bij De Nieuwe Vakbeweging. Dat zou een ramp zijn. Het gaat om dwarsverbanden van bijvoorbeeld chauffeurs of verpleegsters, die gewoon lid kunnen blijven van hun eigen bond. In die bond is ook de professionele deskundigheid voor de individuele belangenbehartiging al georganiseerd.

Ik denk dat je werknemersonderzoek moet doen, en op basis van eigen onderzoek je eisen moet stellen. In veel bedrijfstakken zijn daarover paritaire afspraken gemaakt en paritaire instituten opgericht. Paritair onderzoek is echter geen werknemersonderzoek. Het suggereert objectiviteit van onderzoeksresultaten, maar onderzoek is altijd gekleurd.

Het eerste wat ik in mijn huidige project in de ICT gedaan heb, is een onderzoek onder zelfstandige ICTers. Onderzoek van de contracten maakte bijvoorbeeld duidelijk, dat daar weinig van klopte. Bij de 16 bedrijven die ik heb onderzocht, was er niet één contract goed. Daarmee had ik dus iets in handen om te zeggen: hier klopt iets niet volgens de wet. En dan ga je het nakijken en bevestigt de belastingdienst, dat je groot gelijk hebt. Maar de belastingdienst gedooft het. In dat wereldje kom je dan terecht. Toen heb ik het project gestart.

5. Het vakmanschap van de vakbondsbestuurder

Mijn tweede opmerking over het interne gebeuren van de vakbond betreft de cultuur. In het bijzonder bedoel ik de houding, de attitude van de vakbondsbestuurders ten opzichte van de inhoud van hun werk. Ik onderscheid daarbij twee benaderingen. Aan de ene kant de houding dat de bestuurder er voor de centen is en dat hij ervoor moet zorgen, dat er van de koek uit een bedrijf zoveel mogelijk naar de werknemers toe gaat. En aan de andere kant de houding, dat de vakbondsbestuurder -gewoon vanuit zijn vakmanschap- breder kijkt dan 'wat kan ik er in de cao

uithalen'. Dat onderscheid is er altijd geweest, vanaf het begin van de vakbeweging. En je ziet daar een zekere golfbeweging in.

Ik zie achterliggende jaren een beweging van de brede benadering in de vakbeweging naar het gaan voor de centen. Er zijn steeds meer mensen, die vooral gaan voor de centen – noem ze 'de cao-schuivers'. Deze houding heeft heel erg de wind mee door de populistische beweging. Populistische bewegingen zijn er voor de korte termijn, voor eigenbelang. De toename van de cao-schuivers is een enorme uitholling van wat je als vakbeweging wilt en ik maak me daar zorgen over.

Het zou goed zijn om eens grondig onderzoek te doen onder vakbondsbestuurders met de vraag waar men de hele dag de tijd aan besteed, ingedeeld in een aantal categorieën zoals cao, zeggenschap, etc. Er zou bijvoorbeeld uit blijken, dat vakbondsbestuurders bijna niets aan zeggenschap doen. Een vraag is, wat het vakmanschap van de vakbondsbestuurder is. Men zal zeggen, dat men de helft van de tijd wel aan andere dingen besteed, maar dat blijkt niet uit wat men concreet doet. Dat is de waan en de werkelijkheid. Dat heel veel bestuurders nog denken anders te functioneren, dan men in de praktijk daadwerkelijk functioneert. En dat is heel gevaarlijk.

Maar er zijn ook pareltjes van vakbondsbestuurders. Wat in de schoonmaak gebeurt, dat is natuurlijk fantastisch – die hebben het niet over centen, maar over respect. Dat is waar het om gaat. Ik wil in m'n vak erkent worden – daar horen die centen bij, maar het gaat mij om de erkenning. En dat is precies wat ik bedoel. En dat heb je op meer plekken. Bij het spoor zie je de aandacht voor de ontwikkeling van vakmanschap, en het wordt ongetwijfeld op meer plekken opgepakt.

Voor de uitstraling van de vakbeweging in de samenleving is dat van wezenlijk belang. Bij het tot stand komen van FNV Bondgenoten heb ik voorgesteld om een miljoen uit te trekken om een serie te maken op de tv. Een populaire vakbondsbestuurder in beeld, die dan allerlei problemen tegenkomt. Een serie met zo'n 13 afleveringen. En die populaire jongen doet niets anders, dan in allerlei ingewikkeld conflictsituaties terechtkomen, en daar oplossingen voor bedenken en mensen organiseren. Dan krijg je een totaal andere uitstraling van wat de vakbeweging doet. En als je het nu bekijkt... ik ben niet heel erg optimistisch de laatste tijd...

Positie verwerven in de arbeidsorganisatie

Naast de centen zijn er heel veel terreinen waarop de vakbeweging zich verder moet profileren. De vakbond moet positie krijgen op de werkvloer, in de arbeidsorganisatie. Dit gaat niet over activisme aan de basis, maar over het verkrijgen van invloed op de interne organisatie. Ik had graag gezien, dat de vakbond zelf invloed zou krijgen op de arbeidsorganisatie en heb daar ook altijd voor gestreden. Maar ik ben nuchter genoeg om nu te constateren dat dat voorbij is. De combinatie van 'zeggenschap op de werkvloer' en 'vakbonden' is mijns inziens voorbij. Het gaat nu om het verkrijgen van zeggenschap via de ondernemingsraden. Maar tuig dan wel de ondernemingsraden op – op een adequate manier – en stoot ze niet, zoals Harry Coenen ook aangeeft, van je af.

Ik geloof er heel erg in, dat de vakbeweging zich moet bemoeien met de interne organisatie. Daar liggen nu de kansen. Horizontaal organiseren van mensen rond hun werk. Niet die verticale benadering. Het gaat dan bijvoorbeeld om het werken in zelfstandige groepen. We hebben daar als vakbeweging nog weinig oog voor. Ik vind dat we destijds als vakbeweging ook vol mee hadden moeten doen met ontwikkelingen als de sociotechniek. Er zijn wel meer ontwikkelingen geweest op dit vlak, maar die bloeden dan jammer genoeg ook weer dood. 'Slimmer werken' was zo'n initiatief van drie bonden (FNV Bondgenoten, De Unie, CNV Bedrijvenbond) en werkgevers (AWVN) samen. Daar is het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie uit voortgekomen, maar per april dit jaar is het Centrum weer opgeheven. En de vakbeweging maakt zich daar niet echt druk om. Zo'n Centrum had het idee van werknemersonderzoek stevig aan kunnen zetten en daar een geweldige promotor van kunnen zijn.

Breed of smal

Ik was voor een brede vakbeweging toen de discussie daarover plaats vond. Ik ben echter wat terughoudender geworden bij het idee dat je je als vakbeweging overal mee moet bemoeien. Vanuit het idee: doe als vakbeweging nu eerst je werk maar eens goed. Je kunt het zo analyseren, dat er enerzijds problemen zijn, die er constant en structureel zijn, en anderzijds problemen die tijdelijk en niet-structureel zijn. 'Arbeid' is zo'n thema, dat er constant is, en structureel om aandacht vraagt. En de vakbeweging is een organisatie die dáár zijn bestaansrecht aan ontleent.

Niet-structurele problemen kun je oplossen met een project of met een actie. Ik kan me voorstellen, dat er in een lokale situatie een probleem moet worden opgelost en dat een actiegroep daarmee aan de slag gaat. Daar zijn goede voorbeelden van. Het is prima als de vakbeweging dat ondersteunt, maar de vakbeweging moet dat niet initiëren. De vakbeweging moet het niet zien als zijn verantwoordelijkheid om dat probleem op te lossen.

Natuurlijk moeten de belangrijke maatschappelijke bewegingen, waarvan de vakbeweging er één is, niet volstrekt geïsoleerd werken, en zich ook bemoeien met de andere bewegingen. Dat er een wisselwerking moet zijn. En dat we uiteraard vanuit de FNV een sterk contact hebben met de overheid om over sociale contracten te praten, etc. Dat moet ook blijven. Maar mijn passie zit vooral in het werk en vakmanschap en daar moet nog zo ontzettend veel gebeuren.

Differentiatie binnen centrale kaders

Een centraal punt van overeenstemming tussen de opvattingen van Harry Coenen en mij betreft de rol van het kaderlid en de rol van de vakbondsbestuurder. De bestuurder neemt het teveel over van het kader en zou meer een coachende en faciliterende rol moeten nemen. Verderop zegt hij wel, dat het steeds meer voorkomt dat mensen hun nek niet uit durven steken. Maar het is de vraag of de bestuurder er altijd zo verstandig mee omgaat en altijd de juiste adviezen geeft. De bestuurder werkt veelal nog vanuit de strakke kaders van het vastgestelde beleid, waarbij er geen mogelijkheden zijn voor differentiatie. Ik vind het een sterk punt in de analyse van Harry Coenen, dat er veel meer differentiatie moet komen. Diversiteit is een sleutelwoord in deze tijd.

Je kunt de kaders voor het werk zo maken, en dat schrijft hij ook, dat je daarbinnen kunt differentiëren. Ik hanteer eigenlijk maar één uitgangspunt als kader: 'gelijke kansen voor iedereen'. En daar valt voor mij ook de Filipijnse huishoudster of de lasser in Duitsland onder –het

maakt allemaal niet uit. Het is mondiaal. De vakbeweging is voor mij per definitie een mondiale beweging.

Als je de vakbeweging ziet als een mondiale beweging en jouw toetssteen voor vakbondswerk is 'gelijke kansen voor iedereen', dan denk je op een heel andere manier na over wat je iedere dag aan het doen bent als vakbondsbestuurder of als kaderlid.

Bestuurders moeten daarom de ruimte krijgen om hun ding te doen, om hun vakmanschap tot uiting te brengen. Het kan niet allemaal van bovenaf aangestuurd worden. Cao's stuur je niet centraal aan, dat moet vanuit de sectoren en vanuit de bedrijven. Als je vanuit de bedrijven werkt ben je heel concreet bezig. Als cao-coördinator heb ik het altijd als mijn taak gevonden om ontwikkelingen te bevragen op wat het betekent voor de mensen, is het goed of slecht, hoe kan ik het verbeteren, veranderen, er invloed op uitoefenen. Mijn bestuurders –en ook de kaderleden– kan ik daarmee voeden met wat er gebeurt én met allerlei alternatieven die er te bedenken zijn. Mijn eerste nota als cao-coördinator heb ik 'de schijf van vijf' genoemd. Zoals we dat uit de voedingsleer ook kennen, moet je van alle ingrediënten wat opnemen. De schijf van vijf ging dan over: zeggenschap, kwaliteit, centen ook natuurlijk, etc. Daarmee geef je brede kaders aan, waarbinnen de cao's kunnen worden afgesloten. Het realiseren van 'gelijke kansen' kan in de ict totaal anders uitpakken dan in de detailhandel.

Tenslotte

Een enkele opmerking is hier tenslotte op z'n plaats over 'de nieuwe vakbeweging'. Het gaat in wezen om de visie van waaruit je vakbondswerk doet en ik heb hiervoor een aantal centrale ijkpunten genoemd waar je mee kunt werken. Deze bieden een centraal algemeen kader waarbinnen differentiatie mogelijk is. Het gebrek aan dergelijke ijkpunten is bij De Nieuwe Vakbeweging vooralsnog een gemis – het is vooral een structuur-discussie geworden. Het gaat niet om het Centrale Orgaan dat de strakke beleidslijnen uitzet voor de organisatie als geheel. Waar het wezenlijk om gaat zijn de mensen die er zitten en het beleid dat ze maken. Bestuurders moeten andere opdrachten krijgen, waardoor ze op een andere manier gaan nadenken over hoe je met een bedrijf om wilt gaan. Dan gaat het om de ruimte die de meegegeven kaders bieden. Als je aan de slag kunt met de opdracht dat je er voor moet zorgen dat er 'gelijke kansen voor iedereen in jouw bedrijf' ontstaan, dan ga je heel anders aan de slag dan een cao-schuiver. Werken vanuit centraal aangestuurd beleid kan in deze maatschappij niet meer. Zorg dat je voor je werknemers de kaders schept, waarbinnen zij zich kunnen ontplooiën. Geef ze de ruimte. Dat moet je vanuit de De Nieuwe Vakbeweging ook doen. Geef de bonden de ruimte. Geef ruimte aan experimenten en differentiatie.

Vernieuwing kent vele gezichten

Over nieuwe vakbondspraktijken

Interview met
Lilian Marijnissen en Herman Leisink

Peter van der Aa⁴¹

Ruim tien jaar geleden schreef prof. dr. Harry Coenen, hoogleraar Sociale Wetenschappen aan de Universiteit van Utrecht de studie 'De toekomst van de vakbeweging'⁴². Hij stelt daarin vast dat, door de sterk veranderde omgevingsfactoren, een herbezinning nodig is op organisatie, positie en taken van de vakbeweging. In 2012 lijkt het momentum daarvoor aangebroken. Eind vorig jaar besloten de voorzitters van de FNV-bonden, weliswaar onder druk van de uit de hand gelopen ruzie over het pensioenakkoord, tot de oprichting van De Nieuwe Vakbeweging. In juni moeten daarover principebesluiten worden genomen. Vooruitlopend op de vernieuwing van de vakbeweging voeren een aantal bonden al experimenten uit die passen in de voorlopige ideeën die er zijn over De Nieuwe Vakbeweging. Zo werken FNV Bouw en FNV Nautilus samen in FNV Waterbouw en richtten FNV Bouw en FNV Bondgenoten FNV Op de Bouwplaats op om, over de grenzen van de eigen organisatie kijkend, tot een betere belangenbehartiging te komen voor de gehele populatie op de bouwplaats. Het zijn dit soort experimenten die Coenen in zijn geschrift al bepleit als richtingen voor vernieuwing. In de ruim tien jaar die sindsdien zijn verstreken zijn ook andere initiatieven tot modernisering genomen. De meningen verschillen echter binnen de FNV over de vraag wat gewenste ontwikkelingen zijn en hoe de toekomst van de vakbeweging eruit moet zien. Lilian Marijnissen van Abvakabo FNV en Herman Leisink, voormalig voorzitter van FNV Kiem, wisselen uit hoe zij betrokken zijn bij vernieuwing van vakbondspraktijken.

1. Zakelijkheid en bevlogenheid

Herman Leisink⁴³: “Als ik de studie van Coenen kort door de bocht samenvat, zegt hij dat de vakbeweging vroeger goed functioneerde, dat daar door de veranderende samenleving de klad in is gekomen en dat de vakbeweging dus moet vernieuwen. Daar zet ik vraagtekens bij. Natuurlijk is de maatschappij anders dan dertig jaar geleden. Maar de problemen waar de vakbeweging vandaag de dag mee worstelt, zijn in wezen niet anders dan die van vroeger. Ook gaat Coenen niet in op het feit dat er een nieuwe generatie is opgestaan die geen behoefte heeft aan het soort belangenbehartiging dat de vakbeweging biedt. Jongeren zijn geen lid van de bond en worden dat ook niet als die moderniseert. Ze zijn niet meer uit op het organiseren van macht. Ze denken: ik regel mijn zaakjes zelf wel. Als ze een probleem hebben, zoeken ze een oplossing, al moeten ze daar 1000 euro voor betalen. Maar ze gaan niet een maandelijks contributie betalen voor het geval ze ooit een probleem krijgen. De bonden kunnen dus voor de toekomst niet vertrouwen op een nieuwe toestroom van leden. Ze moeten zich zakelijker opstellen. In feite is de vakbeweging failliet. Het productieproces sluit niet. De mensen die ervoor betalen, profiteren niet. En de mensen die profiteren, betalen vaak niet. Ik heb bij Kiem het zogenoemde Mediaplein mee opgericht. Daar kan iedereen, lid of niet, tegen betaling diensten afnemen. Dat loopt uitstekend. Een ander voorbeeld bij Kiem is de online-dienst ‘check je contract’. Zelfstandigen uit de creatieve industrie - kunstenaars en mensen in de ict-sector - kunnen daar met quickscans hun contract onder de loep nemen en de sterke en zwakke punten eruit halen. Iedereen kan dat gratis doen. Maar als je vervolgens tips of hulp wilt hebben om je contract te verbeteren, moet je daarvoor betalen. Duizenden mensen maken daar gebruik van. Dat zijn goede businessmodellen. Ik wil niet zeggen dat de bond een bedrijf moet worden maar de aanpak moet een stuk zakelijker, anders kom je er financieel niet uit. Daarom heb ik weinig vertrouwen in De Nieuwe Vakbeweging. Dat is

de zoveelste poging om de vakbeweging te vernieuwen maar we maken steeds dezelfde fouten. Er moet meer ondernemerschap in. Je kunt het niet af met bevlogenheid.”

Lilian Marijnissen⁴⁴: “Daar denk ik heel anders over. We zijn al teveel verzakelijk, terwijl we het toch nooit kunnen winnen van gespecialiseerde bedrijven als verzekeringsmaatschappijen. De bevlogenheid moet juist terugkomen, de saamhorigheid, de solidariteit. De vakbeweging moet weer een beweging worden. In de plaats van langzaam de bedrijfsmatige kant op te gaan, moeten we de vereniging versterken. Daar zit de power. Dat is het unieke selling point van de FNV. Samen boks je meer voor elkaar dan alleen, dat geldt nog steeds. Wat heeft het servicemodel ons gebracht behalve een rappe daling van het ledental en het kaderbestand? We hebben de mensen verkeerd opgevoed. Met campagnes als ‘De FNV uw zaakwaarnemer’ bijvoorbeeld. We hebben tegen de leden gezegd: ‘Heb je een probleem? Kom maar, dan lossen wij het voor je op’. En als we de vakbond proberen te ‘verkopen’ met ‘Tien redenen om lid te worden’, sommen we allemaal individuele voordelen op. Ik heb een mooi voorbeeld om mijn standpunt te illustreren. Abvakabo FNV had een activiteit bij het Universitair Medisch Centrum Utrecht (UMC). Daar werd eerst een enquête gehouden onder een groep werknemers over de vraag wat de belangrijkste taken zijn van een vakbond. De twee taken die het hoogst scoorden waren: cao’s afsluiten en juridische bijstand verlenen. Vervolgens werd met die groep een geslaagde actie ondernomen om een verslechtering in de huisvesting te voorkomen. De bond en de werknemers werkten daarbij nauw samen. Toen daarna opnieuw de vraag werd gesteld over de belangrijkste taken van de vakbeweging gaf 70% als antwoord: ‘Samen sterk staan’. Mijn stelling is dat het niet waar is dat mensen geen behoefte hebben aan de bond. Als je ze maar aanspreekt op hun beroepsinhoud. En dat hebben we laten verslonzen.”

Herman Leisink: “Ik was ook tegen de zaakwaarnemerscampagne. En ook ik geloof in ‘samen sterk’. Maar ik pleit er tegelijk voor altijd de zakelijke kant in het oog houden. Als de bond een sociaal plan afsluit bij een bedrijf, komt dat de mensen ten goede die worden ontslagen. De leden die de contributie opbrengen, hebben daar niets aan. Ik zou zeggen: leg in zo’n geval de rekening neer bij de werkgever. En gebruik dat geld dan weer om nieuwe leden in te schrijven.”

2. De werknemers weer bereiken

Lilian Marijnissen: “Dat is niet de oplossing. Wat we verkeerd doen, is dat we van de ene brand naar de andere hollen en geen tijd hebben voor het werk waar het om gaat. We sluiten aan de lopende band sociale plannen af, om maar even bij dat voorbeeld te blijven, maar we bouwen niks op. Elke keer dat we iets doen bij een bedrijf is een kans om met mensen in gesprek te raken, ze te betrekken bij het vakbondswerk, ze lid en actief te maken. Maar die kansen laten we liggen.”

Herman Leisink: “Klopt helemaal. Maar waar betaal je die activiteiten van? Daar zit het lek. De hele vakbeweging in Nederland heeft pakweg 400 miljoen in kas. Een vakbond die werkt zoals jij dat wilt, kost een veelvoud daarvan.”

Lilian Marijnissen: “De sectoren die het goed doen, betalen voor de sectoren waarin het slecht gaat. Net als de contributie van het ene lid wordt ingezet om het andere te helpen. Dat is solidariteit en daar is de beweging op gebaseerd. Maar dat zakt weg. De vakbeweging heeft zich opgesteld als arbeidsvoorwaardenboer. En we hebben vakinhoud, respect en waardering uit het oog verloren. Dat moet terug. In het kader van organisering komen we bij mensen thuis. Daar praten we over hun werk. Neem de sector waar ik actief in ben: de zorg. De werknemers daar werken zich de tering maar kunnen toch de zorg niet leveren die ze graag willen leveren en die de cliënten en patiënten nodig hebben, want er is te weinig geld en te weinig personeel. Daar maken die mensen zich druk over. Dus daar moeten we het over hebben. En als collega’s daar hun neus voor ophalen en zeggen ‘dat is geen cao-thema’, dan hebben ze een verkeerde instelling. Daardoor komt de vakbeweging steeds verder van de mensen af te staan. ‘De vakbond?’ denken die, ‘is er niet voor ons maar voor de cao’. Net als die werknemers bij het UMC die de cao bovenaan hun lijst hadden staan. We hebben een enorm terrein weggegeven. En daar liggen enorme kansen. Een campagne over de zorg bijvoorbeeld raakt niet alleen de honderdduizenden werknemers die zich daar druk over maken maar ook de mensen die zorg ontvangen en hun familieleden. Ons allemaal eigenlijk. Maar voor we daar echt werk van kunnen maken, moeten we eerst kracht opbouwen. In de verpleeghuizen en de thuiszorg hebben we vrijwel geen leden. We kunnen daar geen vuist maken. De cao Verpleeg- en verzorgingshuizen en Thuiszorg, waar een paar honderdduizend mensen onder vallen, wordt met voeten getreden maar de werknemers hebben daar geen verweer tegen. Het is gebeurd dat thuishulpen een brief kregen met de keus: 20 procent loon inleveren of ontslag. En ze tekenen, terwijl je als bond niks kunt uitrichten. De werkgever zegt: ‘U vertegenwoordigt 10 procent van de mensen. Ga buiten spelen mevrouw Marijnissen.’ Maar ik geloof in de mogelijkheid om die mensen door middel van organisering te bereiken. Om met een andere inhoud en boodschap weer een bloeiende beweging op te bouwen. Terug naar de basis. Vroeger waren we vooral ergens tegen. Nu moeten we een plannen maken die mensen weer perspectief geven. We zijn vóór. Voor goede zorg.”

3. Differentiatie in vakbondswerk

Herman Leisink: “Ik zou wel onderhandelaar willen zijn in jouw sector, Lilian. Om te zien wat we samen kunnen bereiken. In de praktijk is het mij nu teveel het een of het ander: je doet aan organisering óf je onderhandelt. Er wordt te snel gekozen voor polarisatie en niet voor de dialoog. Maar die twee moet je verbinden. Je moet proberen je een positie te verwerven bij een werkgever. Met hem meedenken. Vaak blijkt dan dat je zaken kunt doen. Kracht is niet altijd een kwestie van neuzen tellen. Verstandige werkgevers snappen dat ze de bond nodig hebben voor stabiliteit. En als je dan nog een keer je tanden laat zien als het nodig is, kun je een eind komen. En je hebt gelijk als je zegt dat we niet overal tégen moeten zijn. Ooit stond de vakbeweging met haar vaandels ergens voor. Daarna was ze met haar spandoeken vooral tegen. Tegenwoordig schuilen we onder een paraplu. Organisering lijkt me een goed middel om kleinschalige binding te bereiken. Maar wel waar het past. Dat kan bij de schoonmakers en in de zorg maar niet in de sectoren van Kiem. Daar moet je het weer anders aanpakken. De tijd is voorbij dat we konden werken met één model. We moeten differentiëren.”

Lilian Marijnissen: “Jij wilt onderhandelen maar zijn we niet juist uitonderhandeld? We hebben veel baat gehad bij de polder maar vooral toen de FNV een machtsfactor was. Toen waren er zaken te doen omdat dat ook in het belang van de tegenpartij was. Nu is de poldertijd voorbij. En tegelijk hebben we het neoliberalisme geaccepteerd. Daardoor raken we de grip op dingen kwijt. Neem nu het flexverhaal. Flex wordt steeds meer normaal gevonden. En massaal opgelegd. Mensen die 24 uur werken in drie dagen van acht uur krijgen simpelweg te horen dat het voortaan in vier keer zes uur moet. Het idee dat mensen zo graag flex willen is een werkgeversverhaal. Zzp-schap is vaak gedwongen. Het is een schande voor de vakbeweging dat er nog nauwelijks vaste contacten worden gesloten. We hebben het laten gebeuren. Maar echt hoor, de meeste mensen willen gewoon een huis kunnen kopen. Wat is er mis met het organiseren van bestaanszekerheid voor werknemers? De Nieuwe Vakbeweging biedt kansen om het anders te gaan doen. Ik heb daar vertrouwen in. Ik hoop dat het ervan komt. De wil om te veranderen is er bij de grote bonden. We moeten investeren in het bouwen van kracht. We moeten differentiëren. Ik juich het toe als de FNV op sectoren gaat organiseren, ook kleinschaliger. Dichter bij de mensen. En de nieuwe club moeten laten zien dat we ergens vóór zijn.”

Op zoek naar nieuwe solidariteit

Nieuwe vakbondspraktijk vanuit een individuele benadering

Interview met
Huib Hoogendijk, Ted Kiela en
Simon Starink

De Vakbeweging VLD (Vervoer, Logistiek en Dienstverlening) is in 1990 opgericht uit onvrede met de ondemocratische bestuursstructuur van de toenmalige Vervoersbond FNV – zo staat het op de site van de VLD. Bewust van de toenemende individualisering is deze onvrede omgezet in een principiële individuele benadering. Men vond en vindt dat het ‘oude’ collectieve vakbondsmodel niet meer past in deze tijd. Credo is: leden staan centraal en zijn zelf aan het woord, individuele verschillen worden gerespecteerd, en solidariteit is een vrije individuele beslissing.

Harry Coenen is vanaf de oprichting betrokken geweest bij de zoektocht van de VLD om nieuwe vormen van solidariteit te vinden. In ‘Routines doorbreken’, elders in deze bundel, de beschrijving hoe moeilijk het is om oud gedrag af te leren en nieuw gedrag aan te leren, en hoe moeilijk het is om het uitgangspunt ‘leden centraal’ te blijven praktiseren, wanneer daarmee de machtspositie van bestuurders en kaderleden in het geding blijkt te komen.

Om een beeld te krijgen hoe de zoektocht de afgelopen tien jaar verder is gegaan, heeft de redactie op 30 maart 2012 gesproken met Huib Hoogendijk, voorzitter, Ted Kiela, oprichter, ex-bestuurslid en nu adviseur, en Simon Starink, vakbondswerker⁴⁵.

Het artikel ‘Routines doorbreken’ gaat in op de eerste tien jaar van de VLD. Hiervoor nog kort enige aandacht, om vervolgens in te zoomen op een drietal aspecten in het werk van de VLD. Eerst aandacht voor de grenzen van het werven, opleiden en coachen van kaderleden en het opbouwen van kadergroepen. Daarna aandacht voor de manier van werken, onder andere aan de hand van het voorbeeld Schavemaker. Tenslotte de ideeën over de verbinding tussen individueel en collectief.

1. Thema's van de eerste jaren

Ted: In het begin hadden we het idee dat de VLD een ‘doorbraak’ zou kunnen veroorzaken. Toen we geroeyd werden hadden we het gevoel bevrijd te zijn van de FNV en even 5000 leden zouden kunnen inschrijven voor de nieuwe beweging. Dat pakte uiteraard anders uit. Na vijf jaar geef je zo’n ambitie op. Dan ontstaat er eerst wel een soort angst, dat je een klein sectoraal splinterclubje wordt. Maar allengs merk je, dat je als splintergroep heel goed bij het individu aan kunt sluiten.

Simon: Er was heel veel ambitie om er wat van te gaan maken. Zowel bij bestuurders als kaderleden. Maar we liepen heel snel tegen het probleem aan, dat we hetzelfde gingen doen als wat we in de oude vakbeweging hadden geleerd. Het was normaal dat het om de macht ging, dus ging men hier ook weer voor de machtsposities. Intern zijn daar veel discussies over gevoerd. Je moet echter met dat machtsdenken intern hebben afgerekend voordat je kunt gaan bouwen. Dat is een fase geweest waar we doorheen moesten. Het gaat er hierbij om, dat het vakbondswerk met een andere houding gedaan moet worden. De erkenning dat je als bezoldigde, en ook als kaderlid, niets weet, als je niet voortdurend luistert naar de mensen op de werkvloer. Daar ben je van afhankelijk, en dat vraagt dus om een bescheiden opstelling. Je bent dienstbaar aan mensen en moet hen faciliteren. Er waren bezoldigden en kaderleden, die daar niet aan wilden, en vanuit de machtspositie wilden blijven functioneren. Zij zijn uiteindelijk uit de VLD gestapt en hebben ergens anders onderdak gevonden.

Ted: Onze benadering vraagt om voortdurende reflectie. Als bestuurder moet je je altijd afvragen waar je aan meewerkt. Je moet weg blijven van een traditionele machtsdwang, waardoor het niet meevalt om een ander geluid te laten horen. Het 'staand beleid', zoals dat heet in de FNV, zorgt ervoor dat andere geluiden in de kiem worden gesmoord.

In het artikel 'Routines doorbreken' is beschreven hoe moeilijk het is om te veranderen. Consequent doorzetten van deze benadering heeft tot gevolg gehad, dat we enkele jaren terug een bv hebben opgericht, waarin de bezoldigden zijn ondergebracht. Zij hebben een contract met de VLD, die hun diensten afneemt. Dit is vergelijkbaar met wat er bij de Unie is gebeurd. Ik denk dat deze benadering ook een plaats verdient in de discussie over de nieuwe vakbeweging.

2. Naar werken op projectbasis

Huib: De conclusie van het genoemde artikel is, dat we vanuit coachingsperspectief naar de opbouw van de organisatie moeten kijken. We zijn dan ook in eerste instantie kaderleden gaan werven, en hebben heel veel energie gestoken in leertrajecten om het functioneren van deze kaderleden te ondersteunen. Dat gaat bijvoorbeeld om het opzetten en onderhouden van een telefoondienst die 24 uur bemand is, het maken van roosters daarvoor, het voeren van gesprekken aan de telefoon, enzovoort. We wilden, nog in de traditie van de oude vakbeweging, kaderleden opleiden en begeleiden om zelfstandig afgebakende taken in het vakbondswerk te kunnen doen. Zowel in de bedrijven als daarbuiten. Maar dan blijkt dat de traditionele vakbondsoopbouw van vroeger niet meer past bij de situatie van nu. Je komt dan van alles tegen, wat er op neer komt, dat mensen 'een leven' hebben. Een leven, dat zich zowel op het werk als privé ontwikkelt. Daardoor verandert ook voortdurend de tijd en ruimte die mensen kunnen en willen besteden aan actieve participatie in de vakbeweging. Er is meer sprake van participatie op projectbasis. Dat levert een probleem op. Van kaderleden wordt traditioneel eigenlijk verwacht, dat ze hun leven aanpassen aan de vakbeweging. Maar zo zit het leven niet meer in elkaar. Dat is veel minder standaard en veel meer divers geworden. De vakbeweging heeft dat perspectief nooit ontwikkeld. Men heeft wel in de smiezen gekregen, dat individualisering gevolgen heeft voor de cao, maar niet welke impact het heeft op de organisatie van de vakbeweging zelf en voor de verbinding met leden.

Ted: We hebben er een aantal jaren over gedaan om die mensen te ontdekken, die dan 'ons kader' konden vormen. Maar ieder heeft zo z'n mogelijkheden en beperkingen qua tijd, huiselijke situatie, ingewikkelde contracten en wat dies meer zij. Afgezien daarvan is het kaderlidmaatschap ook bekleed met macht – dat is traditioneel aan die term verbonden. Dat is reden geweest om daarvoor in de plaats de term 'vrijwilliger' te gebruiken. Maar er blijven beperkingen om daarmee te werken. En nadat we al afstand hadden genomen van het idee om een kaderorganisatie te zijn, hebben we ook het idee van vrijwilligers-organisatie los gelaten. Ook dat was een brug te ver, omdat het ons uiteindelijk om het gewone lid te doen is. We moeten het lid verleiden om ons wat te leren. Leren luisteren. Socratisch café. En het valt niet mee om dat goed in te richten.

We moeten leren om een coachende houding aan te nemen. Dat is heel lang in de VLD een groot probleem geweest – en misschien nog steeds wel. Onze onbezoldigde bestuurders hebben

nog steeds moeite om af te komen van de traditie 'ik ga het even voor jullie regelen' of 'help me even om de macht te veroveren'.

Simon: Of het nu gaat om een coach, een bezoldigde of een vrijwilliger, voor dit werk heb je een type persoon nodig, die de combinatie heeft van een helder verstand en tegelijk sociaal-emotioneel gezond in elkaar steekt – dat wil zeggen: vrij is van machtsdenken. Mensen die ondanks de kennis die ze zelf opbouwen, altijd weer aandacht hebben voor wat er om hen heen gezegd wordt. Daarbij aan kunnen sluiten en dit kunnen vertalen, zodat mensen het idee hebben zelf te kunnen besluiten. Dus daarin heel flexibel zijn. Dat zijn mensen die vertrouwen gaan genieten.

Maar je kunt niet meer je organisatie baseren op de inzet van zulke mensen, door dit soort mensen te zoeken en langdurig aan je te binden. Die tijd is voorbij. Want ze zijn morgen weer weg. Het gaat dus steeds om kortdurende projecten.

Huib: We dachten destijds aan bedrijvenwerk te gaan doen, opbouwen van groepen in de bedrijven, bedrijfsledengroepen. Die fase hebben we zo'n tien jaar geleden afgesloten. Als je zo'n groep overeind wilt houden in een bedrijf, dan moet een bestuurder daarbij betrokken zijn en coachen, maar dat kan gewoon niet meer uit, ook gezien de tijd die het kost. Politiek-inhoudelijk kun je het er nog wel mee eens zijn, maar het kan niet uit. Het groeimodel dat ten grondslag ligt aan deze inzet is dat investeringen van bestuurders in kader en bedrijvenwerk leidt tot groei, waarmee de inzet weer terugverdiend kan worden (olievlek, sneeuwbal). Maar als er geen structureel kader komt met een zware bestuurdersinzet, dan komen er dus ook geen leden bij en dan vervalt je businessmodel.

Wel zijn we steeds werknemers blijven informeren met de blaadjes die we uitgaven, waarin informatie staat, commentaar geleverd wordt, mensen een spiegel voorgehouden wordt, enzovoort. Deze blaadjes worden grif afgenomen, maar levert ook niet direct leden op. Ook vanwege de kosten moeten we er naar toe, dat we hiervoor de nieuwe sociale media gaan gebruiken. Dan kun je mensen ook uitdagen om mee te praten.

Simon: Wij vinden, dat je pas iets zinnigs kunt zeggen over collectieve zaken, als je een organisatie hebt, die langdurig erop ingericht is mensen persoonlijk te spreken. Je kunt in een bedrijfstak als bijvoorbeeld het beroepsgoederenvervoer na honderd gesprekken met chauffeurs wel denken dat je het weet, maar je moet bij het 101e gesprek toch weer gaan luisteren, wat iemand te vertellen heeft, hoe hij dat beleeft, en hoe hij dat gaat doen. Deze aanpak is zeer vruchtbaar, maar ook ongelooflijk arbeidsintensief. De individuele verhalen van mensen moeten steeds meegenomen worden in de analyse van wat het dan breder betekent, breder dan de eigen situatie.

Samengevat betekent dit, dat we niet meer op sjouw gaan om kaderleden te zoeken, met een lampje, opleiden, en alles wat daar bij hoort. Maar al naar gelang dingen gebeuren, daarop inzetten en mensen met elkaar organiseren. En als het afgelopen is, dan is het afgelopen. En dan niet denken: er is een blg-groep en die moeten we in stand houden. Nee. Klaar is klaar. De mensen gaan dan ook weer met hun leven verder.

3. Manier van werken

Ted: Als ik het mag samenvatten, dan maken wij de ontwikkeling door, die ontwikkelingshulp ook doormaakt. Dáár is het denken inmiddels zover, dat het uitgangspunt moet zijn om mensen te helpen om zichzelf te helpen. Dat is een omslag die de vakbeweging nog moet maken. Wij gaan uit van de werknemer. We zoeken niet naar een positie. En we beginnen principieel bij individuele belangenbehartiging.

Huib: Wij willen er voor de werknemers zijn, en daar hoeft ons etiket niet op. Vaak is het zo, dat als mensen met elkaar praten over wat er aan de hand is in het bedrijf en het etiket vakbond komt daarop te staan, dan vliegt de werkgever in brand. Dan is het moeilijk om in overleg te komen. Werknemers kunnen gewoon zelf in gesprek zijn met hun werkgever en vinden het ook geweldig als dat lukt. Dat proces ondersteunen en begeleiden we. Het inspireert mensen om zelf wat te doen, en ze snappen ook, dat ze dan in een minder problematische verhouding met de werkgever komen te staan. Het voorkomt dat men in een loopgravenoorlog terecht komt.

Aan de hand van een voorbeeld is duidelijk te maken hoe wij willen werken. Bij onze activiteiten bij het transportbedrijf Schavemaker zag je iemand die wel het voortouw nam en een soort van bestuursdersrol op zich nam. Ook zie je daar de verschuiving van het individuele naar het collectieve.

Simon: Het voorbeeld Schavemaker begint bij iemand die lid is en contact opneemt. Wij gaan daar dan naar toe. Dat doen we ook als het geen lid is. We merken dan wel wie er nog meer komt. Dat organiseren mensen zelf. We treffen elkaar in de keuken bij één van hen. Daar zitten tien mensen bij elkaar. Vier lid. Het gaat erom dat de werkgever hen in functieschaal terug wil zetten van E6 (hoogste loonschaal voor internationaal chauffeur) naar D5 – maar dat mag niet zomaar. Wij gaan er dan niet van uit, dat het perse via de bond moet, en dat dus die anderen ook lid moeten worden. Men ervaart in zo'n situatie dat er vrijuit met elkaar gesproken kan worden. Een andere sfeer. Van ziltjes winnen hebben mensen ook een afkeer.

Ze wilden graag, dat ze zelf in de positie kwamen om in gesprek te komen met de werkgever, en één van hen was dan de postbus. Ze hebben met ondersteuning van mij een tekst gemaakt met hun namen eronder en dat naar de werkgever gestuurd. Die werkgever ging toen niet op hun wensen in.

Deze inzet leverde dus geen succes op. Dan moet je stap twee gaan zetten. Dan zit je weer bij elkaar en dan wisselen mensen hun afwegingen uit. Je hoort dat ze er op het thuisfront, met moeder de vrouw over gepraat hebben. De één is 59, de ander zegt dat het zijn tijd nog wel zal duren, weer een ander is bang z'n kop boven het maaiveld uit te steken. Uiteindelijk wilde in dit geval niemand de zaak doorzetten. Angst speelt daarbij een grote rol. Maar men houdt er wel een prettig gevoel aan over, omdat men vrij met elkaar heeft kunnen praten.

Al ze er een formeel vervolg aan hadden willen geven, en de zaak hadden willen doorzetten, dan hadden we dat als bond opgepakt. Maar ze wilden niet.

Over zulke gevallen hebben we onderling, maar ook met de betrokken mensen discussie. Wij vinden dat van de vakbonds aanpak in de FNV-gelederen de suggestie uitgaat, dat als je het

maar collectief aanpakt, dat mensen dan persoonlijk niet aangesproken kunnen worden. Dat klopt niet. De individualisering brengt nu juist met zich mee dat je als individu niet meer weg kan kruipen achter het collectief. Je hebt er altijd zelf verantwoordelijkheid in als werknemer. Als de werknemer zelf er niet voor kiest, dan hebben wij niets te steunen. In zo'n situatie als bij Schavemaker moeten mensen zich individueel uitspreken – we kunnen niet met één of andere hokus-pokus het dan wel oplossen.

Huib: Door onze manier van werken discussiëren we met de werknemers over de ervaringen van vandaag, het beleid van vandaag en de ontwikkeling die nodig is. Daarmee voorkom je dat je je op het verleden blijft blind staren. Wij vinden dat we mensen moeten confronteren met de veranderingen om hen heen, en moeten wijzen op de gevolgen daarvan voor het werk van morgen en overmorgen. Als je dat niet doet, wordt je een conservatieve club. De werktijdenregeling in het streekvervoer is een prachtig voorbeeld van een discussie die op het verleden is gebaseerd. De regeling heeft dan ook een realiteitsgehalte van nul, en mensen hebben er last van. De regeling wordt heilig verklaard, maar in de praktijk betekent het niets meer, omdat het niet meer aansluit bij het leven van mensen. Werknemers nemen zelf initiatief om met elkaar buiten te cao om zaken te regelen. Zo gaat men met de planner aan de slag om roosters te maken die beter passen bij de verschillende eisen die men stelt. Een chauffeur die alleen maar late diensten wil ruilt met iemand die alleen maar vroeg wil. Met instemming van de planner. Ook in het transport geldt, dat een goede relatie met de planner meer zekerheid biedt over werktijden dan welke cao of wetgeving dan ook.

Simon: Het zijn oude kaderleden van de grote bonden, die dit in stand houden. Daar vindt de confrontatie blijkbaar niet plaats. Wij willen verandering, om daarmee ook jonge mensen aan te kunnen spreken. We hebben aan de werkgevers voorgesteld om in de cao de opening te bieden dat werknemers naast het oude, ook gebruik kunnen maken van een meer flexibele regeling, zodat ze hun werktijden beter kunnen afstemmen met hun prive-situatie. Het is niet meer van deze tijd om alles voor iedereen hetzelfde te regelen.

Ted: Een ander voorbeeld is, dat we bij Arriva met de werkgevers ver gevorderd waren om een arbeidspool op te zetten. De directeur van Arriva heeft z'n nek daarvoor uitgestoken en nodigde ons uit om mee te discussiëren op het zogenoemde vakbondsoverleg, het overleg van de vakbonden met het bedrijf. We willen daar graag de discussie aangaan om nieuwe mogelijkheden voor werknemers te ontwikkelen. Maar onze aanwezigheid bij het overleg had tot gevolg, dat anderen bij de deur rechtsomkeert maakten.

Simon: Dit doen we dus niet meer. We gaan niet meer in dit soort overleg zitten. Voor het lid is het formele gedoe vaak ook niet nodig.

4. Verbinding individueel, collectief en leren

Huib: Op sommige plekken heeft zich een traditie van collectieve macht ontwikkeld, waarin mensen opgesloten zijn geraakt. Wij maken dat bijvoorbeeld mee in de haven. Een aantal bezoldigden en vrijgestelde OR- en kaderleden maakt daar de dienst uit. We hebben daar veranderingen willen bewerkstelligen en FNV-leden waren het daar ook mee eens. Maar toch lukt

dat niet. Daar richten we ons nog op individuele belangenbehartiging en plegen geen collectieve inzet meer. Daar komen we met onze benadering dus nu niet verder.

Simon: Het is verbazend om te zien hoe vakbondsleden achter hun organisatie blijven staan. Niet beter weten. Niet in een alternatief geloven.

Teveel gaat men nog van de suggestie uit, dat de cao collectieve bescherming biedt. Maar ik durf te zeggen, dat dat vaak niet waar is. Voor de internationale chauffeurs zijn de –structurele uren die ze boven de 40 uur maken – vaak meer dan 20 uur per week- van het grootste belang. Daar hebben ze geen recht op, maar willen die wel behouden. Als je dan een grote mond hebt, zet de planner je op 40 uur en krijg je ritten die je niet wilt. Op dit punt heb je gewoon geen bescherming. Voor de terugschaling van E6 naar D5 heb je wél bescherming. Maar dat hangt er uiteindelijk altijd van af, of je zelf positie inneemt. Dus de schone letter van de wet is niet veel waard totdat je zelf iets gaan doen.

Ted: Onze discussie met leden – over de verhouding tussen het individuele en het collectieve – heeft ons het inzicht gegeven, dat het fenomeen cao inmiddels is overleden. De essentiële veiligheid wordt al door de wet gedekt. De cao voegt daar niet veel meer aan toe qua zekerheid en veiligheid. Dan kom je uit bij de rechterlijke macht, en die gaat van het individu uit. Zelfs van de hoogte van het loon kun je zeggen, dat mensen in hetzelfde bedrijf met dezelfde opleiding en competenties en geselecteerd om hetzelfde werk te doen, al verschillende salarissen hebben op het moment dat ze na het arbeidsvoorwaardengesprek hun werkgever een hand schudden en beginnen aan hun nieuwe baan.

Wij trekken hier de conclusie uit, dat het vakbondswerk nu vooral neerkomt op echt contact met het lid. Je kunt pas aan de gang als het lid het wil. Traditioneel gaat het om de macht die van een collectieve actie uitgaat. Terwijl de hele maatschappij vergaand is verindividualiseerd. De collectieve benadering kan er nog wel bovenuit stijgen, maar dat vraagt om het nemen van eigen verantwoordelijkheid. En je hebt er dan dus baat bij gecoached te worden, hoe je dat bij je werkgever aanpakt.

Simon: Wij blijven primair voor het individu kiezen. Dat vraagt wel, dat we een hele flexibele organisatie moeten hebben. Je kunt mooi beleid formuleren, maar elke concrete situatie is weer anders. Je kunt dan niet zeggen: ‘dit is het beleid’ en dat pakken we dus zo aan. Je moet eerst naar de concrete situatie kijken. Het gebeurt nog veel te veel, dat een vakbondsbestuurder in de kantine ‘mededelingen over het beleid’ doet. Mijn persoonlijke ervaring is, dat dit tot gevolg heeft, dat je in die kantines tegen het wantrouwen aan kunt leunen. Je moet daar eerst rustig praten over de eigen situatie van mensen. Dat biedt je ook inzicht in wat er collectief mogelijk is.

Het is een andere uitwerking van individu en collectief. Wij starten bij het individu, en een uitgewerkt individueel probleem levert informatie op, die een chirurgisch inzicht geeft in wat er in zo’n organisatie speelt. We hebben vandaag voor de kantonerechter een ontslagkwesitie gewonnen van een werknemer bij KLM die al 16 jaar lid is. Die zaak geeft heel veel inzicht in hoe daar met mensen omgegaan wordt, en hoe je daarop kunt inspelen. Het levert hoogst relevante inzichten op over levens van mensen en wat dat echt betekent. Mensen hebben niet zoveel aan mooie letters in een boekje, maar vooral aan hoe ze morgen door hun chef behandeld worden. Maar zover komt de vakbondsmacht vaak niet.

Huib: Wij kiezen voor een principiële individuele benadering, waarin we mensen ondersteunen om in hun eigen situatie keuzes te kunnen maken. Op de inhoudelijke thema's die in onze sectoren spelen, haven, streek- en beroepsgoederenvervoer, moeten mensen soms individueel een andere houding aannemen en keuzes maken, die voor hun eigen leven consequenties hebben. Dat kun je niet alleen op sectorniveau bespreken, omdat het dan weg is bij de mensen. Rond de werktijdenregeling zie je bijvoorbeeld, dat werknemers naar de planner toestappen, de cao terzijde leggen, en gezamenlijk andere regelingen maken. Ze nemen initiatief en gaan zelf aan de slag. Er moet dus op sectorniveau veel meer ruimte gemaakt worden om decentraal tot invullingen te komen. Maar dat gebeurt onvoldoende door de achterhaalde collectivistische opvatting.

Ted: Wat wij leren is vooral gebonden aan de situatie waar het zich voordoet. Je leert ervan voor een volgende situatie. Over aanpak en over inhoud. Maar die staan niet los van elkaar. Je kunt een kamer vol dossiers hebben over dezelfde cao, maar telkens is het een ander verhaal. Omdat je geleerd hebt, kun je sneller to-the-point komen, maar het is telkens anders. Als we iets collectiefs ontdekken, dan stellen we dat gezamenlijk vast. En we delen dat. In folders, maar ook bijvoorbeeld in een platform waar je dat met meerdere mensen bespreekt. Maar er is niet zoiets als 'het collectief', waarmee je de inzet van individuen kunt richten. We delen de kennis, en chauffeurs delen dat weer via hun bakkie of via de radio. Dáár zijn ze in gesprek over het gezamenlijke. En als we een lid hebben kunnen helpen om in zijn microsituatie verandering aan te brengen, dan vertelt hij zes afdelingen verder aan een ander, dat hij de VLD moet bellen. Dan krijgen we opnieuw lering.

Huib: Voor de individuele belangenbehartiging hebben we zo'n tien jaar geleden besluiten genomen. Wij hebben niet het geld om elke individuele zaak maar tot de hoge raad uit te vechten. We moeten het van de contributie doen, want we hebben geen andere financieringsstromen. We moeten dus de tering naar de nering zetten. Toen kwam de eigen bijdrage in beeld.

Simon: Verreweg de meeste zaken kunnen binnen een uur of acht opgelost worden. Dossier opbouwen, overleggen en proberen het op te lossen. Dat gebeurt in de solidariteit. En als het niet lukt in die acht uren, dan wordt het al gauw juridisch en dan is er ook sprake van geld, vergoedingen, etc. Het wordt dan gemakkelijker om over een eigen bijdrage te praten. In die eerste acht uren laat je ook zien hoe je een zaak aanpakt. Dat geeft vertrouwen voor de verdere afhandeling.

De individuele belangenbehartiging vraagt om precies en nauwkeurig werk. We zeggen nu: als het meer is dan die acht uren, dan brengen we je dat in rekening. Dat is ook solidariteit. Ook komt het voor, dat we een risico-inschatting maken op basis waarvan we zelfs niet beginnen aan een zaak. We zijn dan wel zo vriendelijk, dat als iemand een advocaat inschakelt en toch resultaat haalt, dat we dan achteraf meebetalen. Dan hebben wij het verkeerd beoordeeld. Maar gewoon meebetalen bij grote zaken is voor mensen geen probleem.

Huib: Er wordt ons wel eens gevraagd, waarom we nog doorgaan als kleine club. Dat is heel simpel. Zolang wij het verschil kunnen maken voor mensen, blijven wij dit doen. En individueel hebben we inmiddels ook een naam opgebouwd. Daar komen mensen voor, maar niet eerder, dan wanneer ze een probleem hebben. Om het bedrijfsmatig te vertalen: je hebt een product waarvan

je hoopt dat men dat nooit nodig heeft. Het verkoopt niet. Maar wij zetten onze kwaliteiten –onze kwaliteit van luisteren- in om met iemand samen te analyseren hoe hij in zijn positie verbeteringen kan aanbrengen; dat biedt het lid het perspectief om regie te voeren over zijn eigen situatie. Dáár doen we het voor.

Routines doorbreken⁴⁶

Revitalisatie van de vakbeweging

Als organisaties zich moeten aanpassen aan gewijzigde omstandigheden, vraagt dat vaak om wijziging van structuur, inrichting en organisatie, maar vooral ook om gedragsverandering van de actoren in die organisaties. Coenen en Beukema participeerden met exemplarisch handelingsonderzoek over een periode van meer dan tien jaar bij het tot stand komen en de ontwikkeling van een nieuwe vakbond en het invoeren van nieuwe praktijken. Zij registreren de moeite die het kost om oud gedrag af te leren en nieuw gedrag te bestendigen. Een onderzoek om lering uit te trekken.

1. Naar een reflexieve beweging

De vakbeweging is een belangrijke speler bij de vormgeving van de eerste moderniteit, waarin de logica van de regulerende instituties overheerst⁴⁷. In deze eerste moderniteit speelt de vakbeweging een dubbelrol. Zij is een regulerende factor, als één van de belangrijke architecten van de verzorgingsstaat. En zij is ook een countervailing power, tegenmacht tegen werkgevers en overheid. De mate waarin de vakbeweging als tegenmacht functioneert kan afgemeten worden aan de mate waarin zij, als emancipatiebeweging, een fundamentele transformatie van de bestaande sociale relaties nastreeft. Dit emancipatoire karakter vereist reflectie op de ontwikkeling van de samenleving, op de consequenties daarvan voor werkenden en niet-werkenden, en op de bijdrage die de vakbeweging zelf levert aan deze ontwikkelingen. Met andere woorden: als de vakbeweging haar functie als countervailing power wil voortzetten en een sociale beweging van werkenden wil blijven, dan moet het een reflexieve beweging zijn. Dat is een beweging die open discussie stimuleert over haar eigen rol in de samenleving en over de bijpassende 'routines'⁴⁸ van bestuurders en (actieve) leden. Bovendien moet het een beweging zijn, waarin deze open discussie leidt tot het zoeken naar nieuwe praktijken en naar mogelijkheden om oude routines af te breken en nieuwe op te bouwen.

Vakbonden hebben momenteel grote moeite om bij te blijven bij de radicale veranderingen die in de samenleving plaats vinden. Muckenberger⁴⁹ spreekt in dit verband over een representatie-crisis van de vakbeweging, die in heel Europa zichtbaar is: werknemers voelen zich niet langer gerepresenteerd door vakbondsbeleid en vakbondsactiviteiten. Ook stelt Muckenberger, dat er zich in de vakbondspraktijk geen duidelijk zichtbare verandering heeft voorgedaan – ondanks het feit dat er overeenstemming is over de noodzaak voor een fundamentele hervorming van de organisatiestructuur. Deze representatie-crisis kan ons inziens dan ook op twee niveaus gedefinieerd worden. In de eerste plaats is het een crisis met betrekking tot het formuleren van de emancipatie-doelstellingen, met als bijkomend probleem, dat door het ontbreken van duidelijke emancipatie-doelstellingen haar 'regulerende activiteiten' doel missen. In de tweede plaats is het een crisis van de manier waarop dominante spelers nieuwe concepten proberen te vinden waarop hun beleid gebaseerd kan worden, namelijk zonder actieve participatie van de vakbondsleden zelf. Beide niveaus hebben met elkaar te maken. Als niet voortdurend nieuwe ervaringen van alledag van de leden betrokken worden in beleid en discussies en als niet deze ervaringen geïnterpreteerd worden op alle niveaus in de organisatie, dan zal het formuleren van de belangen van de leden zowel als het definiëren van emancipatie op het verleden gebaseerd blijven.

2. Vakbond als sociaal systeem

Sociale systemen kunnen niet bestaan zonder de acties van de betrokken mensen in die systemen. Dit is uitgewerkt in de structuratie-theorie van Giddens⁵⁰. De kracht van deze benadering is de manier waarop het probeert het dualisme van actie en structuur te overstijgen door het concept van ‘dualiteit van structuur’: in één en dezelfde actie zijn sociale structuren zowel conditioneel als resultaat. Vanuit dit oogpunt kunnen vakbonden gezien worden als sociale systemen die –door formeel beleid en organisatiestructuur- het denken en handelen beïnvloeden van de betaalde krachten, leden en actieve leden, terwijl het tegelijkertijd als sociaal systeem afhankelijk is van de activiteiten van al deze betrokkenen⁵¹.

Conflicten in de vakbeweging hebben vaak te maken met het democratisch functioneren. Eind jaren tachtig, begin jaren negentig is er een democratie-conflict in de Vervoersbond FNV. Dit conflict leidt tot het vertrek van leden en van vakbondsbestuurders en tot het oprichten van de Vakbeweging voor Vervoer, Logistiek en Dienstverlening (VLD). Vanaf de oprichting in 1990 tot 2003 hebben we exemplarisch handelingsonderzoek⁵² gedaan in de VLD. Hierdoor is het mogelijk om een langdurig traject te ontwikkelen met discussies over de routines van vakbondsleden en vakbondsbestuurders, over de impliciete onderliggende aannames voor die routines, en over moeilijkheden die overwonnen moeten worden om tot verandering van routines te komen. In deze discussies is het zoeken naar wederkerig adequate kennis⁵³ een centraal thema. In de discussies wordt duidelijk, dat (onderzoeks-)interventies niet het exclusieve alleenrecht van de sociale wetenschapper zijn, maar het resultaat zijn van samenwerking tussen onderzoekers en onderzochten, én tussen actieve vakbondsleden en vakbondsbestuurders. Het werd de actieve leden en bestuurders duidelijk, dat hun handelen altijd interventies zijn in hun sociale realiteit, dat het daarom nodig is bewust te zijn van hun vooronderstellingen daarbij, en daarover open moeten zijn naar elkaar. In deze zin proberen de actieve leden en bestuurders te werken aan een reflexieve vakbeweging, waarin de bijdrage aan de modernisering van de samenleving verbonden wordt met de alledaagse activiteiten in de verschillende bedrijven, én met het functioneren van hun eigen organisatie. Zoals verwacht mag worden, verloopt het overstijgen van de traditionele routines en de zoektocht naar nieuw vakbondsbeleid niet in een rechte lijn. We onderscheiden drie fasen, die in de realiteit min of meer door elkaar heen lopen.

3. ‘Macht’ afleren

In de eerste fase blijkt ‘macht’ een belangrijk motief te zijn voor de betrokken actoren. Het vertrek uit de traditionele vakbond is gepaard gegaan met een harde machtsstrijd, waarin beide partijen proberen hun positie te handhaven of te versterken. Het inzetten van de oude mechanismen (routines) van de representatieve democratie gaat keer op keer ten koste van aandacht voor de inhoud van het conflict. Het is zeer pijnlijk voor de actieve leden en bestuurders die het conflict verliezen en geroyeerd worden. Ze verliezen niet alleen, maar daardoor moeten ze ook hun oude veilige werkplek opgeven, waar ze zich ontwikkeld hebben. Dat kunnen ze niet meer afmaken. Het verbaast dan ook niet dat er veel wraakgevoelens hangen. Veel van

de betrokkenen nemen deze wraakgevoelens ten opzichte van hun oude vakbond mee in hun houding ten opzichte van de nieuwe beweging. Ze reageren overeenkomstig hun oude routines: macht zoeken. Zo zijn er bij wijze van spreken meerdere potentiële voorzitters, die allemaal gretig zijn, maar niemand mag zich die plek toe-eigenen. In deze fase krijgt de nieuwe vakbond er nieuwe leden bij, maar de discussie is vooral intern gericht. Daarmee verschilt de benadering van nieuwe leden niet erg van de benadering in hun oude omgeving. En toch komen er steeds nieuwe leden bij, die de oude bond de rug toekeren, en zich herkennen in de kritiek van de VLD op de oude bond.

In deze periode zijn onze activiteiten er vooral op gericht om een vergelijking te maken tussen enerzijds de verwachtingen die er bij de nieuwe leden leven omtrent vakbondsactiviteiten en anderzijds de activiteiten die de actieve leden en bestuurders daadwerkelijk ondernemen. Door middel van interviews krijgen we inzicht in de motieven van nieuwe leden om lid te worden en hun verwachtingen van de nieuwe vakbond. Het blijkt dat men enerzijds bescherming verwacht van hun arbeidsvoorwaarden, zoals men dat gewend was van de oude vakbond. Anderzijds benadrukt men ook het belang om, zowel door het management als door de vakbondsfunctionarissen, behandeld te worden als individuen die verantwoordelijk zijn voor hun eigen gedrag en als zodanig gerespecteerd willen worden. De routines van de actieve leden en bestuurders van de VLD zijn echter vooral gericht op de beschermings-verwachting: ze weten hoe te onderhandelen over arbeidsvoorwaarden – meestal zonder actieve betrokkenheid van de leden zelf. Deze tegenstrijdigheid tussen wensen en activiteiten, die uit ons onderzoek naar voren komen, vormen een belangrijke basis voor de discussies over de dagelijkse routines en de noodzaak om deze te veranderen. Deze discussies voeren we met het bestuur van de VLD –waar we regulier participierend observeren-, en in meetings met leden, actieve leden en bestuurders. De discussies hebben tot doel om wederkerig adequate kennis te verwerven: overeenstemming over een wederzijdse definitie van de werkelijkheid. Hiervoor is een vereiste, dat alle deelnemers reflecteren op hun eigen activiteiten en de consequenties daarvan.

4. Alledaagse ervaring basis voor beleid

In de tweede fase verschuift de aandacht naar het formuleren van nieuw beleid voor bedrijven en de sector als geheel. Dit beleid moet gebaseerd zijn op de alledaagse ervaringen van de leden. En dan blijkt dat de alledaagse ervaringen niet coherent zijn met de bestaande collectieve arbeidsovereenkomsten. Er komen nieuwe thema's naar boven, zoals flexibel werk en toenemende verschillen tussen groepen van werknemers, maar ook oude thema's, zoals onderbetaling, gezondheids- en veiligheidsproblemen en ontbreken van collectieve bescherming. Dit vraagt om een nieuwe manier van 'omgaan' met het management, waarbij 'wederkerigheid' als doel gesteld wordt aan de onderhandelingen. Waar traditioneel de onderhandelingen de verantwoordelijkheid zijn van de vakbondsbestuurders, komt er nu een duidelijker rol voor de (actieve) leden. Tot dan zijn de routines van de actieve leden onderwerp van discussie, nu wordt van de betaalde krachten gevraagd hun motivaties en hun handelen te expliciteren. Bovendien moeten ze rekening houden met hun afhankelijkheid van de competenties van de leden en handelen op basis van hun informatie. Dit maakt hun positie veel minder machtig dan voorheen.

Beide eisen bleken voor sommige functionarissen teveel te zijn, en zij vertrokken. In deze fase nam het aantal leden af. Leden vergezellen de vertrekkende functionarissen, omdat ze vinden dat de positie van de vakbondsfunctionaris, als uitvoerder van het beleid, hetzelfde moet blijven. Dit ondanks het feit dat ze de kritiek op de traditionele vakbond delen, dat het beleid gebaseerd moet zijn op de ervaringen van de leden. Ze willen zelf geen verantwoordelijkheid nemen voor het uitvoeren van beleid.

Het onderzoek is in deze fase gericht op een aantal activiteiten. We observeren de alledaagse ervaringen van de leden in hun werksituatie in de bedrijven waar de VLD veel leden heeft. Hierbij zoeken we naar thema's, die exemplarisch kunnen zijn voor acties van de VLD. En we organiseren discussies over hoe men met deze thema's kan omgaan in het eigen bedrijf en – indien van toepassing- op het niveau van meer bedrijven of de sector als geheel. De acties op bedrijfsniveau vereisen nieuwe routines, waarin leden competente actoren kunnen worden, én ook als zodanig behandeld worden. Het vormen van deze nieuwe routines vereist verschillende onderzoeksmethoden: enerzijds het organiseren en evalueren van intervisie, en anderzijds het trainen van oude en nieuwe actieve leden en bestuurders, om de consequenties van deze nieuwe routines voor het persoonlijk handelen binnen en buiten het bedrijf te onderzoeken. Door biografieën te maken van verschillende (actieve) leden hebben we relevant materiaal aangedragen voor deze discussies.

5. Wederkerig human resource management

In de derde fase ontstaat er ruimte voor nieuwe dingen: de nieuwe rol van de actieve leden is centraal aandachtspunt, samen met het ontwikkelen van beleid dat is gedifferentieerd naar verschillende situaties. Actieve leden worden steeds meer onbetaalde of betaalde bestuurders, die samen met de leden de situatie in hun bedrijf onderzoeken en onderhandelen met het management. De vakbondsfunctionarissen concentreren zich op het trainen en coachen van de actieve leden op individuele basis. Het doel ervan is om de sensitiviteit voor individuele verschillen tussen leden te versterken en de consequenties daarvan voor collectieve actie. De nieuwe benadering betekent dat er verschillende strategieën gekozen moeten worden voor verschillende sectoren. Maar steeds ligt de centrale aandacht bij het concept van wederkerig human resource management⁵⁴. Zo heeft de VLD in de sector van het wegvervoer een corporatie opgericht, die individuele problemen van leden behandelt. Als deze leden meer willen participeren in de vakbond, dan zijn ze welkom en worden actieve leden. In het openbaar vervoer is het beleid er vooral op gericht flexibel werk te organiseren, dat aantrekkelijk is voor werkenden en hen tegelijk voldoende zekerheid geeft om hun leven te leven zoals ze dat willen. In de havens doet de VLD niet mee aan de onderhandelingen over de cao, totdat men het gevoel heeft voldoende leden te representeren en zelf voldoende inbreng te kunnen hebben in de onderhandelingen. De belangrijkste focus is om duidelijk te maken, dat cao-onderhandelingen niet heilig zijn, én dat het mogelijk is om beleid te formuleren op basis van de ervaringen van leden. In het verlengde hiervan is er kritiek geformuleerd op de bestaande cao, omdat deze slechts een deel van de havenwerkers 'bedient'. De VLD geeft prioriteit aan het onderzoeken van het werk in de haven en werk in de logistieke diensten, omdat deze sectoren steeds meer onderling verweven raken.

Ons onderzoeksprogramma ondersteunt deze ontwikkelingen enerzijds door onderzoek te doen naar de relatie tussen individuele belangen en collectieve belangen in de verschillende sectoren en bedrijven en anderzijds door het concept van wederkerig human resource management zowel theoretisch als praktisch te funderen. Met betrekking tot de interne ontwikkelingen in de VLD concentreert ons onderzoek zich op het evalueren van de intervisie- en trainingsprogramma's, op het bediscussiëren en ontwikkelen van een individuele benadering van (actieve) leden en bestuurders, en op het ontwikkelen van assessments voor nieuwe actieve leden.

Deze drie fasen kunnen niet strikt gescheiden worden. In de eerste plaats zijn alle thema's uit de verschillende fasen verweven in de persoonlijke levens van de actieve leden en bestuurders. Van de routines die daarmee verbonden zijn, kan niet zomaar besloten worden dat ze moeten veranderen: ze zijn onderdeel van het reflexieve project van het leven van betrokken personen. In de tweede plaats dwingt de komst van nieuwe leden de actieve leden en bestuurders om zich met deze nieuwe leden te verbinden en om de verschillende fasen voortdurend te bediscussiëren – bovendien op een aangepaste manier.

6. Nieuwe verbinding regulerende rol en tegenmacht

Er zijn verschillende lessen te trekken uit de ontwikkeling van de praktijk van de VLD. In ieder geval, dat dit soort van revitalisatie tijd kost. Discussiëren over routines is één ding, maar het plegen van interventies in die routines en het op gang houden van de discussies is iets anders. De activiteiten tot nog toe lijken veelbelovend. De manier waarop leden, actieve leden en functionarissen proberen om een reflexieve praktijk te ontwikkelen, maakt het mogelijk om op een nieuwe manier verbinding te maken tussen het regulerende en het countervailing karakter van de vakbeweging. Deze praktijk is aantrekkelijk voor werkenden, hetgeen blijkt uit de toename van het ledental in de derde fase. Bovendien positioneert de VLD zich door de inhoud centraal te stellen. Dat is ook aantrekkelijk voor werkenden, maar biedt ook mogelijkheden voor onderhandelingen met het management. Zo nu en dan raadpleegt het management ook vertegenwoordigers van de VLD met betrekking tot het personeelsbeleid.

Over de redactie

Leni Beukema heeft sinds 1981 met Harry Coenen samengewerkt in de Vakgroep Arbeid en Bewustzijn van de Universiteit Utrecht (die later onderdeel is geworden van Algemene Sociale Wetenschappen), eerst als universitair docent, later als hoofddocent. In 2006 heeft zij haar universitaire werkzaamheden teruggebracht tot één dag per week en is zij gestart als zelfstandige zonder personeel. Zij voert in dat kader onder meer handelingsonderzoek uit in Rotterdam-Delfshaven en is één van de penvoerders van de Baliegroep (denktank en aanjager van maatschappelijk debat over arbeid en sociale zekerheid).

Wim Engels heeft als vakbondsbestuurder in diverse bedrijven en bedrijfstakken geopereerd. Bij met name de Vervoersbond FNV heeft hij met Harry Coenen samengewerkt. Hij maakte onder andere deel uit van de redactieraad van het *Tijdschrift voor Arbeid en Bewustzijn* (later: *Arbeid en Participatie*) van de vakgroep van Harry Coenen. In 1990 is hij bij de Unie in dienst getreden en heeft daar onder andere als arbeidsvoorwaardencoördinator gewerkt. Hij is onlangs gepensioneerd en schrijft nu een boek over zijn ervaringen in en met de vakbeweging.

Bert Ormel heeft psychologie gestudeerd en is in 1979 bij algemene sociale wetenschappen aan de Universiteit Utrecht afgestudeerd als psycholoog. Samen met Harry Coenen heeft hij onderzoek gedaan naar het interne en externe functioneren van (destijds) Bouw- en Houtbond FNV (1983). Sinds 1986 is hij medewerker van FNV Bouw, in het bijzonder betrokken bij de ontwikkeling van de kaderorganisatie.

Noten

- ¹ Interview van Karoline Rebling, Goethe Instituut, met Ulrich Beck; Over 'Kosmopolitisme', 2006.
- ² In het werk van de Duitse socioloog Ulrich Beck zijn individualisering, modernisering, ecologie, reflexiviteit en globalisering de dragende termen. Hij is vooral bekend geworden door zijn concept van de 'risico-maatschappij', dat hij voor het eerst uitwerkt in *Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne*, 1986, Suhrkamp, Frankfurt aM. Daarna heeft hij intensief samengewerkt met o.a. Anthony Giddens ('de derde weg'; adviseur van Toni Blair), met wie hij het begrip 'reflexieve modernisering' uitwerkt.
- ³ Tegen de achtergrond van de interne spanningen heeft de FNV in 2011 aan de zogenoemde 'verkenners' Han Noten en Herman Wijffels opdracht gegeven om een uitweg voor de spanningen te formuleren. Dat resulteerde in het 'Besluit van Dalfsen', 23 december 2011. Daarna krijgen de zogenoemde 'kwartiermakers' opdracht hieraan uitwerking te geven. De kwartiermakers zijn: Jetta Klijnsma (voorzitter), Marjan van Noort, Frank Bluijminck, Michel Donners, Tuur Elzinga. Op 1 mei 2012 presenteerden de kwartiermakers het concept van hun voorstel: 'De ontwikkeling van de nieuwe vakbeweging'.
- ⁴ Han Noten, onder andere tijdens een bijeenkomst georganiseerd door de Sectorraad Vakbonden over 'de nieuwe vakbeweging' met personeel van alle FNV-bonden; Nieuwegein, 16 maart 2012.
- ⁵ Een paradigma is een samenhangend stelsel van modellen en theorieën, die een denkkader vormen waarbinnen de werkelijkheid geanalyseerd en beschreven wordt. Het is een gedeelde 'manier van kijken' naar de werkelijkheid. Ook de vakbeweging hanteert 'vanzelfsprekende' modellen en theorieën, die in belangrijke mate haar identiteit bepalen. In de Grondslag wordt deze identiteit vastgelegd – de laatste Grondslag van de FNV dateert van december 1996.
- ⁶ FNV, Veelkleurige Vooruitzichten, voor een samenleving waarin mensen zelf kiezen en samen delen, de beleidsvisie van de FNV voor de komende jaren, FNV, Amsterdam, maart 1993.
- ⁷ Roel Berghuis, Eenheid maakt macht, in: *Zeggenschap*, september 2010.
- ⁸ Paul de Beer, Stort de Vakbeweging in?, in: *Zeggenschap*, september 2011.
- ⁹ Ronald Jansen, Arm Europa, arme vakbeweging, in: *Zeggenschap*, december 2011.
- ¹⁰ Zie noot 5
- ¹¹ Zie ook noot c. en noot g. bij het artikel.
- ¹² Ruyseveldt, Joris Van, Jacques van Hoof, *Arbeid in verandering*, OpenUniversiteit/Kluwer, 2006.
- ¹³ Ibidem, p. 43.
- ¹⁴ Ibidem, p. 324.
- ¹⁵ Ibidem, p. 323.
- ¹⁶ Ibidem, p. 323.
- ¹⁷ Naar Russ, Daniela, Die Individualisierungsthese: Ein sinkender Stern am Theorienhimmel? Eine aktuelle Auseinandersetzung mit den Thesen Ulrich Becks, *Studentische Untersuchungen der Politikwissenschaften und Soziologie*, Jg 1, Heft 1, Dezember 2009, pp. 79-86.
- ¹⁸ Ulrich Beck beschouwt de individualiseringsontwikkeling die na 1945 plaats vindt van een ander karakter dan de burgerlijke individualisering van daarvoor. Het is intensiever en omvat een grotere massa van mensen, namelijk ook de minder geschoolde arbeider. Beck benoemt deze fase als de 'tweede moderniteit'. Waar individualisering (in de eerste moderniteit) zich kenmerkt door de bevrijding van het individu van allerlei instituties, kenmerkt de tweede moderniteit (reflexieve modernisering = modernisering van de eerste moderniteit) zich

door enerzijds het loskomen van de individuen uit de sociale instituties, die in de industriële maatschappij zich gevormd hebben (klasse, familie, mannen/vrouwen) en anderzijds tegelijkertijd de reïntegratie van individuen in nieuwe sociale vormen/verbanden.

¹⁹ Voor een beknopte profielschets van Harry Coenen, zie het kader bij het artikel.

²⁰ Met dank aan Paul de Beer voor commentaar.

²¹ De redactie heeft bij het doorspreken van de tekst op veel punten overwogen uitleg te geven, dan wel opmerkingen te maken. Uiteindelijk is hier zeer terughoudend mee omgegaan, omdat bij het maken van opmerkingen steeds de vraag aan de orde is: "heeft de schrijver het wel zo bedoeld?". We laten de tekst liever voor zich spreken, waarbij de lezer gevraagd wordt zich rekenschap te geven van het feit dat de tekst een decennium geleden ontstaan is. De voetnoten onder aan de pagina's zijn van de schrijver. De redactie bedient zich van 'eindnoten'.

²² Zie de bijgevoegde beknopte profiel van Harry Coenen.

²³ Ulrich Beck is een Duits socioloog, die in 1986 *Risikogesellschaft: Auf dem Weg in eine andere Moderne*, Frankfurt aM, Suhrkamp, bracht. Kern is, dat samenleving en technologie zover zijn ontwikkeld, dat we een risico voor onszelf zijn geworden. Om dat 'op te vangen' zullen we voortdurend moeten reflecteren over wat we zelf teweeg hebben gebracht – en daar besluiten over moeten nemen. Dat is reflexieve modernisering. Van 1983 stamt de zogenoemde 'Individualisierungsthese' van Ulrich Beck, die ook meeresonneert in de risicomaatschappij ('Jenseits von Klasse und Stand? Soziale Ungleichheiten, gesellschaftliche Individualisierungsprozesse und die Entstehung neuer soziale Formationen und Identitäten'). Naar Marx solidariseren sociale klassen zich vooral door de ervaring van vervreemding en 'verelendung'. In de welvaartsmaatschappij behoort die ervaring in toenemende mate tot het verleden, ondanks het feit dat 'vertikale' ongelijkheid blijft bestaan. Het komt dan tot een breuk: de subculturele klassenmilieus lossen op, en de mensen kunnen het vormgeven aan hun leven zelf ter hand nemen. Zie ook: Michael Vester, Ulrich Beck und die zwei Marxismen – Ende oder Wandel der Klassengesellschaft?, in: Peter A. Berger, Ronald Hitzler (Hrsg), *Individualisierungen*, VS-verlag, Wiesbaden, 2010.

²⁴ Zo is de bouwplaats vanouds een werkplek die vooral 'bevolkt' wordt door 'bouwvakkers' (uit de sector: bouw), maar tegenwoordig is vier van de tien werknemers op de bouwplaats nog bouwvakker en lopen daarnaast werknemers uit het installatiebedrijf, zzp-ers, uitzendkrachten, buitenlandse werknemers, etc. Dit doorbreekt de traditionele indeling.

²⁵ In de oorspronkelijke tekst tekent Harry Coenen hier aan, dit nader te willen uitzoeken.

²⁶ Het principe van de dualiteit van structuur is een basisprincipe van de 'structuratietheorie' van Anthony Giddens (zie: *The constitution of society*, Polity Press, Cambridge, 1984). Giddens overstijgt hiermee het debat in de sociologie over de vraag wat primair is: structuur of handelen, door beide niet als tegenstelling maar als een tweezijdigheid van één en hetzelfde fenomeen op te vatten (via het handelen van sociale actoren worden maatschappelijke structuren ge(re)produceerd). Er bestaat een wisselwerking tussen het handelen van actoren en structuren/instituties. 'Routines' in het functioneren van instituties beïnvloeden het handelen van mensen, maar andersom kunnen handelende mensen ook de routines van de instituties veranderen. In het 'exemplarisch handelingsonderzoek' dat Harry Coenen heeft ontwikkeld, speelt deze wisselwerking een belangrijke rol, omdat het de participerende (onderzoeks) subjecten perspectief biedt op het realiseren van structurele veranderingen. De onderzoeker

hoeft niet alleen de wereld te verklaren, maar kan met exemplarisch handelingsonderzoek ook helpen om de wereld te veranderen. (Zie: Coenen, Harry, *Handelingsonderzoek als exemplarisch leren, Een bijdrage aan de fundering van handelingsonderzoek* – proefschrift, Konstapel, Groningen, 1987. ISBN 90 6293 506 0(2); Vgl.: Tromp, Coyan, *Breedbeeld wetenschap* – proefschrift, Van Arkel, Utrecht, 2004, p. 395) Zie ook het artikel in deze bundel over 'Routines doorbreken'.

- ²⁷ We leven niet meer in een 'vanzelfsprekende' wereld, maar in een complexe wereld, die voortdurend in verandering is, en waar je dus voortdurend opnieuw grip op moet zien te krijgen. Zie ook in de inleiding van de tekst, waar verwezen wordt naar Beck's risico's. Beck's analyse is, dat de door mensen geproduceerde risico's, die de risicomaatschappij tot gevolg hebben, reflexiviteit noodzakelijk maken: vooruitgang vraagt om reflectie op de uitgangspunten waarmee de modernisering tot nu toe tot stand is gebracht. Deze reflexieve modernisering wordt door Tromp (zie noot c; mede gebaseerd op Valkenburg, 1995) gedefinieerd als 'het proces waarin de tot nu toe gehanteerde grondslagen van het maatschappelijk ontwikkelingsproces zelf ter discussie komen te staan en worden onderzocht op de daaraan inherente contradicties, zodat er een helder perspectief komt op hun betekenis voor de huidige maatschappelijke situatie, en ze waar nodig kunnen worden aangepast.' (Tromp, 2004, p.408). Dergelijke reflectie veronderstelt ontvankelijkheid om eigen handelen en denken steeds opnieuw te bezien en waar nodig te herzien in het licht van nieuwe kennis. Harry Coenen geeft aan, dat ontwikkelingen geanalyseerd moeten worden (het 'bredere verhaal'), waarbinnen het eigen handelen dan bezien moet worden. De vakbeweging zal zelf een verhaal moeten hebben, dat kan worden uitgedragen; een mens- en maatschappijvisie waarmee ontwikkelingen 'breed' geduid worden. Daarbinnen moet aandacht zijn voor het individuele, voor wat er leeft onder de mensen. En de kennis die zij hebben van hun alledaagse werkelijkheid. De kracht moet dan worden om die twee dingen (nl. de (theoretische) duiding van algemeen maatschappelijke ontwikkeling en de kennis van leden over hun eigen situatie) bij elkaar te brengen. Het gaat om de wederkerigheid tussen (mens- en) maatschappijanalyse van de vakbond en de dagelijkse belevingen van de leden.
- ²⁸ We moeten hier nogmaals in herinnering roepen, dat het artikel rond de eeuwwisseling is geschreven. Met name op het terrein van de arbeidsomstandigheden is er achterliggende tien jaren veel ontwikkeld. De overheid trekt zich terug op dit veld (arbowet), en maakt tegelijkertijd de sociale partners verantwoordelijk voor het vastleggen van nieuw beleid op dit terrein, in zogenoemde arboconvenanten.
- ²⁹ Harry Coenen tekende aan, dit nog verder te willen uitwerken.
- ³⁰ Harry Coenen verwijst hier naar ervaringen van een voor de redactie onbekend M&O-project van FNV Bondgenoten.
- ³¹ Het GAK is het Gemeenschappelijk AdministratieKantoor, dat als voorloper van de UWV met de uitvoering van werknemersverzekeringen was belast.
- ³² *Visie ter Visie* was het concept visieprogramma van het NKV uit 1975, waarmee niet langer religie als bindend element voor lidmaatschap bepalend was. Feitelijk was het het sluitstuk van een jarenlange discussie in NKV-kring die de weg opende voor federatie- en fusievorming met het NVV. Het is een maatschappij-kritisch stuk dat geheel paste in die tijd.
- ³³ Het kader eindigt hier met een onafgemaakte regel: "Of dat eerste het geval is, is maar de vraag; de vakbeweging heeft zich altijd opgesteld als een organisatie waar de mensen zich...."

- ³⁴ Met de SUWI-nota, Structuur Uitvoeringsorganisatie Werk en Inkomen, die per 1 januari 2002 in werking trad, werd het UWV, Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen, geïntroduceerd, dat de samenvoeging van de oude uitvoeringsorganisaties zoals het GAK (zie ook noot f) inhield.
- ³⁵ Ronald Dekker in ZipConomy, 30 september 2011: “Wanneer ik de CBS-definitie hanteer, die vergelijkbaar is met de definitie die de SER hanteerde in 2010, waren er in 2009 ongeveer een miljoen zelfstandige ondernemers. Bijna 690.000 duizend daarvan heeft geen personeel in dienst. Dat aantal is sinds halverwege de jaren negentig behoorlijk gegroeid, toen waren het er bijna 400 duizend. Overigens nam in die periode de beroepsbevolking in zijn geheel ook fors toe. Het aandeel zelfstandigen zonder personeel is in die periode toegenomen van 6 tot 9 procent van de beroepsbevolking. Dat is een substantiële groei, maar ter relativering, bijna 9 van de 10 werkenden is nog altijd werknemer.”
- ³⁶ De volledige naam is: FNV Zelfstandigen in Diensten Groen Handel ICT Industrie Vervoer Zorg; het ledental is inmiddels 15.000.
- ³⁷ Martin Spanjers, 25 september 1945. Plaatwerker-lasser. Studeerde - in de avonden - af op economie, april 1980 RUG. Kaderlid bij Industriebond en voorzitter COR bij Stork Werkspoor Diesel. Bestuurder Vervoersbond 1980. Bestuurder Dienstenbond 1987. Voorzitter Dienstenbond vanaf 1992. Initiatiefnemer samen met Kitty Roozenmond voor de oprichting van FNV Bondgenoten. Oprichter FNV Zelfstandigen op 19 juni 1999. Met pensioen juni 2009. Heden projectleider ‘Naar nieuwe sociale arrangementen voor zelfstandigen in de ict sector’.
- ³⁸ In ‘Het Besluit van Dalfsen’ van 3 december 2012 leggen de voorzitters van de FNV-bonden vast, dat er een nieuwe vakbond opgericht gaat worden. Om dit proces te begeleiden zijn vijf zogenoemde ‘kwartiermakers’ aangezocht, onder leiding van Jetta Klijnsma.
- ³⁹ Richard Sennet, *De Ambachtsman*. De mens als maker (oorspronkelijk: *The Craftsman*), Meulenhoff, Amsterdam, 2008. Meerdere boeken/publicaties over het vakmanschap.
- ⁴⁰ Pim van der Beek in *Computable*, 4 november 2011: “Het aantal ict’ers dat als zelfstandige werkt is in tien jaar tijd bijna verdubbeld. In Nederland steeg het aantal zelfstandigen zonder personeel (zzp’ers) tussen 2000 en 2010 van 21.000 naar 40.000. Het aandeel zelfstandigen op het totaal aantal automatiseerders steeg van 8 naar 14 procent. Het aantal ict’ers met een vaste baan groeide in dezelfde periode nauwelijks. Het steeg van 231.000 naar 233.000 man. Dat blijkt uit cijfers van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS).”
- ⁴¹ Peter van der Aa is journalist bij FNV Bouw.
- ⁴² Elders in deze bundel.
- ⁴³ Herman Leisink (Delden, 1956), studeerde Sociale Wetenschappen aan de Universiteit van Amsterdam, werkte van 1983 tot 2009 bij FNV KIEM, laatstelijk als voorzitter, eigenaar van Het Onderhandelshuis.
- ⁴⁴ Lilian Marijnissen (Oss 1985), studeerde Politicologie aan de Universiteit van Amsterdam, sinds 2009 werkzaam bij Abvakabo FNV als ‘programmaleider organisatie’.
- ⁴⁵ Bij de VLD is het gebruik om niet over ‘bestuurder’ te praten, maar over ‘vakbondswerker’.
- ⁴⁶ Deze tekst is ontleend aan Beukema, Leni, Harry Coenen, *Revitalization of the Labor Movement in the Netherlands: With or Without the Traditional Unions?*, opgenomen in de bundel van Daniel B. Cornfield, Holly J. McCammon (eds), *Labor Revitalization*, JAI-series Research in the Sociology of Work (Randy Hodson, ed), 2003.

- ⁴⁷ Beck, U., *The Brave new World of Work*, Cambridge, 2000.
- ⁴⁸ De term 'routine' gebruiken we hier als 'vanzelfsprekende' manier van handelen. In elk werkproces, zo ook in de vakbeweging, ontstaan routinematige manieren van werken. Soms diep ingesleten. Het verklaart zowel de kracht van sociale instituties, als de moeilijkheid tot veranderingen te komen. Wil de vakbeweging moderniseren, dan zullen ook de routines moeten veranderen, hetgeen onder andere onzekerheid met zich meebrengt. Reflexieve modernisering vraagt om het actief ter discussie stellen van traditionele routines, om te komen tot nieuwe routines, die passen bij het nieuwe functioneren van de vakbeweging.
- ⁴⁹ Muckenberger, U, C. Stroh, R. Zoll, The challenge of modernisation: towards a new paradigm for trade unions in Europe?; in: *Transfer, European Review of Labour and Research*, Antwerpen, 1995.
- ⁵⁰ Bij de studie van arbeidsrelaties is onze benadering geïnspireerd door de structuratie-theorie van Giddens (Giddens, A., *The Constitution of Society*, Londen, 1984).
- ⁵¹ Zie ook: Coenen, H. (red.), *De vakbeweging na 2000*, Utrecht, 1995.
- ⁵² Exemplarisch handelingsonderzoek is een sociaal-wetenschappelijke onderzoeksbenadering, die Harry Coenen ontwikkeld heeft en voor het eerst vastgelegd is in zijn promotie in 1987. Coenen, Harry, *Handelingsonderzoek als exemplarisch leren, Een bijdrage aan de fundering van de methodologie van handelingsonderzoek*, Proefschrift, Konstapel, Groningen, 1987.
- ⁵³ Wederkerige adequaatheid is een belangrijk methodologisch uitgangspunt in het exemplarisch handelingsonderzoek (zie noot 52). Het vraagt om intersubjectieve toetsbaarheid van de definitie van de werkelijkheid, waarbij zowel de onderzoeker als de onderzochte een rol speelt. Wederkerig adequate kennis is kennis over de werkelijkheid, waarover onderzoeker en onderzochte het eens zijn.
- ⁵⁴ Zie het artikel in deze bundel van Harry Coenen over de 'Toekomst van de vakbeweging'.

