Structurering van arbeidsverhoudingen

Een vergelijkende studie van medezeggenschap in de grafische industrie en in het streekvervoer

Peter Leisink

NNO8201, 1310

STELLINGEN

1. Het beleid dat vakbonden voeren ten aanzien van de medezeggenschap in de onderneming is de belangrijkste factor die het handelen van hun Ondernemingsraadleden en bedrijfskaderleden bepaalt.

2. Vakbonden zouden zich meer rekenschap moeten geven van het feit dat zij de arbeidsverhoudingen in belangrijke mate kunnen structureren via het handelen van hun (kader)leden.

3. Er bestaat waarschijnlijk geen ander terrein van wetenschappelijk onderzoek waar het geschreven woord meer misleidend is en minder relatie met het feitelijk handelen onderhoudt als het beleid van de vakbeweging. Deze door Teulings en Visser ingenomen stelling getuigt van een onwetenschappelijke vooringenomenheid aangezien beiden zelfs geen poging tot empirische vergelijking ondernemen.

Naar aanleiding van A. Teulings, 'Pleidooi voor een 'spannender relatie' en een 'gezonde wedijver' tussen OR en vakbeweging', *(OR-Informatie*, 14 juni 1989, 15) en J. Visser, *In search of inclusive unionism*, (Amsterdam, 1987, 9-10).

4. Wanneer het vakbondswerk in de onderneming slechts opnieuw in de belangstelling staat vanwege de wens om door zichtbare aanwezigheid meer vakbondsleden te werven, laat de vakbeweging de kans onbenut om decentralisatie te verbinden met democratisering van het bedrijfsleven in het algemeen en van zichzelf in het bijzonder.

5. Voor de verbetering van de medezeggenschap in de onderneming is het op dit moment effectiever dat de wetgever zich richt op invoering van een Wet Vakbondswerk in de Onderneming dan op technische verbeteringen van de Wet op de Ondernemingsraden.

6. Als de vakbeweging er niet op uit is even 'nieuw' te zijn als andere 'nieuwe' sociale bewegingen is ze een elite-organisatie van de betrekkelijk sterken die nog werk hebben.

7. Als ledentallen als maatstaf voor de representativiteit van organisaties genomen worden, is het in Nederland heel wat slechter gesteld met de representativiteit van de politieke partijen dan met die van de vakbeweging. Des te opvallender is dat ondernemers zich de afgelopen jaren herhaaldelijk bezorgd getoond hebben over de representativiteit van de vak-

beweging maar zelden de representativiteit van de politieke partijen in twijfel hebben getrokken.

8. Arbeidsverhoudingen en sociale systemen in het algemeen zijn het medium en het resultaat van het handelen van actoren. Sociaalwetenschappelijke studies kunnen van dit inzicht profiteren door niet alleen de context maar ook de motieven, intenties en rationele sturing van het handelen door actoren in hun onderzoek te betrekken.

9. Sociaalwetenschappelijk onderzoek, deze dissertatie niet uitgezonderd, is mensenwerk. Telkens opnieuw moet blijken of er geen fouten gemaakt zijn en in welke mate er sprake is van competentie zowel van de zijde van de onderzoekers als van de kant van de onderzochten.

10. Aangezien alle menselijk handelen zich in een bepaalde tijd-ruimte context afspeelt, verdient het aanbeveling om de geschiedschrijving van het tijdperk van industrialisatie, zo lang dat nog mogelijk is, niet alleen aan te vullen met de persoonlijke geschiedenissen van betrokkenen maar ook met de industriële archeologie van fabrieksgebouwen en arbeiderswijken.

11. De bestaande traditie om van de laatste stelling bij een proefschrift een schertsstelling te maken zou zijn oorsprong wel eens kunnen hebben in de wens zich te onderscheiden van de leerstellingen die op 31 oktober 1571 aan de slotkerk te Wittenberg werden gespijkerd.

12. Afgaande op het aantal paarden dat zij bezitten, zijn vele boeren maar een keuterboer terwijl onder burgers menigmaal hele boeren voorkomen.

Peter Leisink

Structurering van arbeidsverhoudingen.
Een vergelijkende studie van medezeggenschap in de grafische industrie en in het streekvervoer.

31 oktober 1989, Wageningen.

STRUCTURERING VAN ARBEIDSVERHOUDINGEN

Een vergelijkende studie van medezeggenschap in de grafische industrie en in het streekvervoer.

CENTRALE LANDBOUWCATALOGUS
0000 0352 4630

Copyright 1989 Peter Leisink
Omslag: Ad van Helmond
Druk: Krips Repro, Meppel

CIP-gegevens Koninklijke Bibliotheek, Den Haag

Leisink, P.L.M.

Structurering van arbeidsverhoudingen: een vergelijkende studie van medezeggenschap in de grafische industrie en in het streekvervoer / P.L.M. Leisink. - Utrecht: Van Arkel
Tevens proefschrift Wageningen. - Met lit. opg., reg.-
Met samenvatting in het Engels.
ISBN 90-6224-502-1
SISO 317 UDC 331.107:[655 + 656.072] NUGI 661
Trefw.: arbeidsverhoudingen ; grafische industrie ; Nederland / arbeidsverhoudingen ; streekvervoer ; Nederland / medezeggenschap ; Nederland ; onderzoek.

NN08201,1310

Peter Leisink

STRUCTURERING VAN ARBEIDSVERHOUDINGEN

Een vergelijkende studie van medezeggenschap in
de grafische industrie en in het streekvervoer.

Proefschrift
ter verkrijging van de graad van
doctor in de landbouwwetenschappen,
op gezag van de rector magnificus,
dr. H.C. van der Plas,
in het openbaar te verdedigen
op dinsdag 31 oktober 1989
des namiddags te vier uur in de aula
van de Landbouwuniversiteit te Wageningen.

BIBLIOTHEEK
LANDBOUWUNIVERSITEIT
WAGENINGEN

ISN 507 012

Promotor:

dr. A.L. Mok,	hoogleraar in de sociologie van arbeid en technologie

Co-promotor:

dr. H.M.J. Coenen,	universitair hoofddocent aan de Rijksuniversiteit Utrecht

Woord vooraf

Het Twentse Delden had in de jaren dat ik er opgroeide een groot natuurbad. Aan de kant bij het half diepe gedeelte was een vlonder aangelegd. Daar was in het midden een dwarsarm over de balustrade heen bevestigd en aan het uiteinde daarvan hing een koord met een leren band half in het water. In die leren riem hebben de meeste van mijn leeftijdgenoten de zwemkunst moeten leren. Zwemmeester Piet Visser riep van de kant zijn spaarzame instructies en liggend in de riem moest je begrijpen hoe spreid-sluit en dergelijke uit te voeren. Wat op mij de diepste indruk heeft gemaakt, was dat de zweminstructie een volksvermaak van de eerste orde was. Rondom Piet Visser verdrongen zich de andere kinderen om vooral goed uitzicht te hebben op het slachtoffer in het water. Aangezien ik al wat ouder was dan de meeste kinderen die het zwemmen nog moesten leren, voelde ik me niet erg gelukkig onder alle belangstelling van de vlonder. Met de zwemlessen ben ik niet lang doorgegaan. Een aantal jaren later heb ik het diploma op eigen kracht gehaald.

De parallel gaat niet in alle opzichten op maar het schrijven van dit proefschrift heb ik soms ervaren als het leren zwemmen in die zwemband. Dat zegt vast meer over mij dan over de andere betrokkenen.

Prof. Albert Mok was een kundig instructeur op de weg naar het diploma. Hij bracht zijn kommentaar en zijn ideeen op zo'n manier dat ik soms pas achteraf de reikwijdte ervan besefte. Zijn gevoel voor de grote lijn evenals zijn oog voor details hebben mij zeer gestimuleerd. Mijn waardering en dank daarvoor wil ik hier graag uitspreken. Dr. Harry Coenen vervulde als co-promotor een rol die hij voor mij en anderen al vele jaren speelt. Van zijn engagement bij de brede vakbeweging en van zijn kennis over de structuratietheorie heb ik veel geleerd. Voor zijn bijdrage en betrokkenheid dank ik hem zeer en ik hoop dat dit proefschrift bijdraagt aan de toekomst van 'zijn' groep.

Toen ik vorderingen maakte, kwamen geleidelijk aan delen van dit proefschrift in concept naar buiten. Er verschenen meer toeschouwers op de vlonder en bij mij nam het gevoel toe van 'wat zullen ze ervan vinden?'. Dr. Chris Baks maakte mij duidelijk dat ik mijn stijl ingrijpend moest veranderen om een leesbaar boek te schrijven. Zijn aansporingen om niet te dralen, hebben aan een tijdige voltooiing zeker bijgedragen. De vlonder stond echt vol toen ik voor een gezelschap van personen werkzaam bij de vakbeweging een lezing hield over 'de organisatie van de medezeggenschap'. Daarna volgde een reeks discussies met vakbondsbestuurders uit de grafische industrie en het streekvervoer. Dankzij deze

gesprekken hebben de hoofdstukken over de grafische industrie en over het streekvervoer aan inhoud en evenwichtigheid van analyse gewonnen. Ze hebben me ook gebracht tot een verduidelijking van mijn visie op de verhouding tussen Ondernemingsraad en vakbondswerk in de onderneming. Voor hun bijdrage ben ik hen zeer erkentelijk. De verantwoordelijkheid voor de tekst blijft uiteraard bij mij. Ik hoop dat ik met deze studie kan bijdragen aan hun werk om een brede vakbeweging in de praktijk vorm te geven. Bovendien hoop ik dat OR-leden en kaderleden, in het bijzonder zij die indertijd aan de enquête hebben meegewerkt, inspiratie voor hun handelen kunnen putten uit de richting die ik voor de medezeggenschap heb aangegeven.

Een promotie vestigt de aandacht op de promovendus, maar net als bij de diploma-zwemmer is er een hele ploeg van helpers en verzorgers zonder wie het diploma nooit gehaald zou zijn. Op de eerste plaats mijn collega's noemen die in het werk en daarbuiten meeleefden en een deel van mijn werk overnamen. Zonder de anderen tekort te willen doen, noem ik er enkele met name: Rik van Berkel, Leni Beukema, Marianne Hanegraaf, Theo Hindriks, Cok Smit en Ben Valkenburg. Erwin van Zandvoord heeft het merendeel van mijn onderwijstaken overgenomen. Daarvoor en voor de assistentie bij de literatuurverzameling mijn bijzondere dank. Hans Beukema heeft zich zeer verdienstelijk betoond om de onderzoeksgegevens in te voeren in de computer en de analyses uitgevoerd te krijgen. Bovendien wil ik hem bijzonder bedanken voor de enorme inzet bij de produktie van het boek. Voor het typewerk en de bewerking van de aangeleverde floppies wil ik hartelijk dankzeggen aan Lieke de Groot, Sabine Jansen, José Verbeek en Karin Zoons. Wouter Turpijn wil ik bedanken voor het aandeel in de organisatie van het onderwijs dat hij collegiaal van mij overnam en Peter Moossdorff voor het verkennerswerk dat hij in het streekvervoer verricht heeft.

Tenslotte een woord van bijzondere dank aan mijn familie. Mijn vader en moeder hebben me altijd sterk gestimuleerd om verder te komen, eerst letterlijk met zwemmen, later vooral met studeren. Zonder de ruimte voor studie die zij mij gegeven hebben, was het niet zover gekomen dat de zoon van een boerenzoon nu doctor in de landbouwwetenschappen wordt. De meeste van mijn broers, zussen en hun aanhang hebben wel iets met de vakbeweging. Ze waren een dankbare praatpaal en ook de anderen waren altijd geïnteresseerd in mijn vorderingen. Vakbondswerk en betrokkenheid bij mijn persoon combineert Marijke in het bijzonder. Wetend wat voor hekel zij heeft aan last-but-not-least stereotypen volsta ik met de hoop uit te spreken dat we weer ruim tijd voor gezamenlijke activiteiten zullen hebben als de zwemproef gepasseerd is.

Utrecht, september 1989.

Inhoudsopgave

Woord vooraf

Hoofdstuk 1 Relevantie van het onderwerp, introductie van begrippen en probleemstelling

1.1	Actualiteit en relevantie van het onderwerp	1
1.2	De definitie van arbeidsverhoudingen	5
1.3	De maatschappijpolitieke betekenis van medezeggenschap	10
1.4	De definitie van medezeggenschap	15
1.5	Probleemstelling van deze studie	21
1.6	Opzet van de studie	27

Hoofdstuk 2 De structuratietheorie en de studie van de arbeidsverhoudingen

2.1	Inleiding	29
2.2	De kernbegrippen van de structuratietheorie	31
2.3	Analyse van de theoretische benadering van arbeidsverhoudingen in Nederland	40
2.3.1	Systeembenadering en arbeidsverhoudingen	40
2.3.2	Open systeembenadering, modellen en arbeidsverhoudingen	46
2.3.3	Samenvattende beoordeling	63
2.4	Aanzet tot een structuratietheoretische analyse van arbeidsverhoudingen	66
2.4.1	Arbeidsverhoudingen opgevat als een sociaal systeem	69
2.4.2	Gestructureerd handelen van het management	71
2.4.3	Gestructureerd handelen van werknemers	74
2.4.4	Reproductie van arbeidsverhoudingen	76
2.4.5	Arbeidsverhoudingen en omgeving	77
2.4.6	Institutionalisering van arbeidsverhoudingen	78
2.4.7	Slot	80

Hoofdstuk 3 De vakbeweging en de analyse van arbeidsverhoudingen

3.1	Inleiding	83
3.2	Het dubbelkarakter van de vakbeweging	87
3.3	De brede vakbeweging	97
3.3.1	Elementen van het begrip 'brede' vakbeweging	97
3.3.2	De breedheid van groepen	102
3.3.3	De breedheid van terreinen van belangenbehartiging	111
3.4	Decentralisatie en democratisering in de vakbeweging	124
3.5	Ondernemingsraad en vakbondswerk in de onderneming	131
3.5.1	OR, vakbond en arbeidsvoorwaarden	132
3.5.2	De OR als werknemersvertegenwoordiger, het vakbondswerk als achterban	138
3.5.3	Taakverdeling en samenwerking tussen OR en BLG	148
3.6	Van theoretisch kader naar empirisch onderzoek	154

Hoofdstuk 4 Verantwoording van opzet en uitvoering van het empirisch onderzoek

4.1	Operationalisatie van de probleemstelling	157
4.2	Het survey-onderzoek	165
4.3	De respons	167
4.3.1	De respons bij het onderzoek in de grafische industrie	167
4.3.2	De respons bij het onderzoek in het streekvervoer	177
4.4	Analyse en presentatie	182

Hoofdstuk 5 De structurering van de arbeidsverhoudingen in de grafische bedrijfstak

5.1	Arbeidsverhoudingen in de grafische bedrijfstak	188
5.2	Het beleid van Druk en Papier FNV ten aanzien van de arbeidsverhoudingen in de onderneming	208
5.3	De handelingspraktijken van FNV-OR-leden	218
5.3.1	De activiteiten van OR-leden onderling en in de OR	219
5.3.2	De contacten van OR-leden met vakbondskader in de onderneming en met anderen	226
5.3.3	De visie van de OR-leden	230
5.3.4	De intenties en redenen van OR-leden voor het OR-lidmaatschap	235

5.3.5 Een eerste beoordeling van de handelingspraktijken van de FNV-OR-leden in de grafische industrie 236
5.4 De handelingspraktijken van FNV-vertrouwenslieden in de onderneming 240
5.4.1 Activiteiten van vertrouwenslieden in de onderneming 242
5.4.2 De contacten van vertrouwenslieden met OR-leden 245
5.4.3 Contacten van vertrouwenslieden met elkaar en anderen 249
5.4.4 De visie van vertrouwenslieden 255
5.4.5 De intenties en redenen van vertrouwenslieden voor het vakbondswerk in de onderneming 264
5.4.6 Een eerste beoordeling van de handelingspraktijken van vertrouwenslieden in de onderneming 265

Hoofdstuk 6 De structurering van de arbeidsverhoudingen in het streekvervoer

6.1 Arbeidsverhoudingen in de sector streekvervoer 277
6.2 Het beleid van de Vervoersbond FNV ten aanzien van de arbeidsverhoudingen in de onderneming 290
6.3 De handelingspraktijken van FNV-OR-leden 303
6.3.1 De activiteiten van OR-leden onderling en in de OR 304
6.3.2 De contacten van OR-leden met vakbondskader in de onderneming en met anderen 311
6.3.3 De visie van OR-leden 314
6.3.4 De intenties en redenen van OR-leden voor het OR-lidmaatschap 318
6.3.5 Een eerste beoordeling van de handelingspraktijken van de FNV-OR-leden in het streekvervoer 319
6.4 De handelingspraktijken van FNV-vakbondskaderleden in de onderneming 321
6.4.1 Activiteiten van vakbondskaderleden in de onderneming 322
6.4.2 De contacten van vakbondskaderleden met OR-leden 326
6.4.3 Contacten van vakbondskaderleden met elkaar en met anderen 330
6.4.4 De visie van vakbondskaderleden 336
6.4.5 De intenties en redenen van kaderleden voor het vakbondswerk in de onderneming 346
6.4.6 Een eerste beoordeling van de handelingspraktijken van de FNV-vakbondskaderleden in de onderneming 347

Hoofdstuk 7 Medezeggenschap en vakbeweging in de toekomst

7.1	Medezeggenschapspraktijken vergeleken	353
7.1.1	Mogelijke verklaringen voor verschillen	354
7.1.2	Verschillen in medezeggenschapspraktijken	360
7.2	Structuratietheorie en medezeggenschapsbeleid	375
7.3	De organisatie van de medezeggenschap en van een breed vakbondsbeleid op ondernemingsniveau	384
7.4	De betekenis van het vakbondswerk in de onderneming voor de toekomst van de brede vakbeweging	394
7.4.1	De toekomst in een flexibiliserend kapitalisme	395
7.4.2	De toekomst in de risico-maatschappij	398
7.4.3	FNV 2000 en het vakbondswerk in de onderneming	406

Summary 413

Bijlagen 419

Geraadpleegde literatuur 465

Register 481

Hoofdstuk 1

Relevantie van het onderwerp, introductie van begrippen en probleemstelling

1.1 Actualiteit en relevantie van het onderwerp

De arbeidsverhoudingen in ondernemingen hebben zich de laatste jaren in snel toenemende belangstelling mogen verheugen. Deze belangstelling gaat samen met de actualiteit van onderwerpen die een belangrijke inzet op het niveau van het bedrijf of de instelling vragen: arbeidstijdverkorting, technologische innovatie, flexibilisering van de arbeidsorganisatie. De tendens tot decentralisatie is ook het resultaat van een door werkgevers in het algemeen gewenste situatie. In het kader van de flexibilisering wenst elke werkgever de vrijheid zijn eigen 'maatwerk' te kiezen. Deze flexibilisering strekt zich ook uit tot terreinen, zoals de arbeidsvoorwaarden, die tot voor kort op concern- of bedrijfstakniveau in onderhandelingen met vakbonden geregeld werden.

De belangstelling voor de arbeidsverhoudingen in de onderneming drukt zich onder andere uit in een stroom van congressen, seminars e.d. Talloze wetenschappers leveren hieraan een bijdrage. Ook in wetenschappelijke publikaties is de toegenomen belangstelling voor de arbeidsverhoudingen in de onderneming te registreren.

De tendens tot decentralisatie heeft geleid tot een discussie waarin twee punten bijzondere aandacht trekken. Ten eerste de vraag welke onderwerpen ter regeling aan het ondernemingsniveau gelaten moeten worden en in welke mate. Ten tweede het punt wie in het overleg met de werkgever de werknemersbelangen zal vertegenwoordigen: de Ondernemingsraad (OR) en/of de vakbond, of de individuele werknemers zelf.

In de bijdragen aan de discussie bespeur ik in het algemeen een grotere belangstelling voor de rol van de OR dan voor de rol van de vakbond. Als de rol van de vakbond in de discussie aan de orde komt, gaat het bovendien meer over de rol van de bezoldigd vakbondsbestuurder dan over de rol van de vakbondskaderleden in de onderneming. Het negeren van de bedrijfskaderleden vind ik ongerechtvaardigd. Ten eerste bleek al uit het onderzoek van Teulings (1981) dat het functioneren en de invloed

van de OR in zeer belangrijke mate samenhangt met de aan- of afwezigheid van een FNV-fractie in de OR en met de combinatie van OR en Bedrijfsledengroep (BLG). Een tweede reden is het feit dat de FNV recentelijk opnieuw het belang van een duidelijke aanwezigheid van de vakbond in de onderneming benadrukt heeft (FNV 1986: 12-14; FNV 1987a: 14-15). Daar staat tegenover dat bijvoorbeeld Bolweg (1986) het verdwijnen van de vakbond op ondernemingsniveau voorziet. Hoe het ook zij, of de door de FNV gewenste versterking van de vakbondspositie in de onderneming zal slagen, danwel dat Bolweg gelijk krijgt, de (potentiële) positie van het vakbondswerk in de onderneming verdient een grotere aandacht dan er tot nu toe in de discussies over arbeidsverhoudingen in de onderneming aan besteed is. Ik zal me daarom in deze studie van de arbeidsverhoudingen in de onderneming niet beperken tot OR-leden maar ook het handelen van vakbondskaderleden in de onderneming onder de loupe nemen.

De toegenomen belangstelling voor de arbeidsverhoudingen in de onderneming gaat, zoals gezegd, samen met de tendens tot decentralisatie. Decentralisatie hoeft in tegenstelling tot wat soms impliciet aangenomen lijkt te worden, niet noodzakelijkerwijs te leiden tot democratisering in de zin van een uitbreiding van de invloed van de werknemers op het ondernemingsbeleid. Indien we de arbeidsverhoudingen in de onderneming zien als machtsverhouding tussen de werknemerspartij en de werkgevers-partij, dan kan onder de huidige omstandigheden de decentralisatiebeweging in veel sectoren eerder tot een versterking van de machtspositie van de werkgeverspartij leiden (vgl. Van Berkel en Leisink 1986). Negt heeft een interessante verklaring gegeven voor het feit dat desalniettemin werknemers ontvankelijk zijn voor werkgeversideeën over decentralisatie, flexibilisering, e.d.

Onder het bedrieglijke motto 'meer vrijheid voor het individu' wordt volgens Negt een strategie gevoerd waarvan het wezenlijk politieke doel is de 'ontcollectivering van belangen en rechten'. De moeilijkheid om iets tegen deze strategie te doen, is, dat ze betrekking heeft op de reële deelbelangen van mensen, terwijl de vakbeweging het thema van de collectiviteit en solidariteit niet meer overtuigend weet te brengen. De wortels van de 'neo-conservatieve omwenteling' zoals wij die thans meemaken, zoekt Negt onder andere in het door de sociaal-democratie en vakbeweging gevoerde beleid in de jaren zeventig en tachtig. Dit was "een politiek waarin de samenleving gedemocratiseerd werd zonder haar consequent te democratiseren. Dat wil zeggen zonder het recht op participatie, medezeggenschap en basisdemocratie verder te ontwikkelen, zodat de ervaring die de mensen in hun eigen levenssamenhang opdoen met maatschappelijke conflicten tot onderwerp van de politiek

gemaakt zou kunnen worden. De conservatieven leven bij de gratie van deze leemtes" (Negt 1986: 286-287).

Negts opvatting dat er geen consequente democratiseringspolitiek is gevoerd, is een uitnodiging tot nader onderzoek naar het door de vakbeweging gevoerde beleid. De maatschappelijke relevantie van dergelijk onderzoek ligt in de aanwijzingen die het kan bieden voor een eigentijds democratiseringsbeleid dat een tegenwicht kan bieden tegen de dreigende verzwakking van de positie van de werknemers in de toch al ongelijke machtsverhoudingen tussen werkgevers en werknemers. Met deze studie hoop ik een bijdrage te leveren aan een dergelijk beleid.

Aan de hand van Negts analyse is het ook mogelijk een aspect van de wetenschappelijke relevantie van deze studie toe te lichten. Negt zoekt de reden voor de bedreigde positie en toekomst van de vakbeweging onder andere in het door de vakbeweging in het verleden gevoerde beleid. Mag er echter wel van 'de' vakbeweging gesproken worden als het gaat om de democratiseringspolitiek?

Looise (1989) richt zich bij zijn historische beschrijving en evaluatie van het beleid van de vakbeweging inzake de OR op het beleid van de vakcentrales. Hij verantwoordt deze aanpak met de constatering dat "het beleid binnen de Nederlandse vakbeweging in het verleden op veel punten een sterk centralistisch karakter heeft gehad" (Looise 1989: 246). Alleen de beleidsopvattingen van de Algemene Nederlandse Metaal Bedrijfsbond resp. de Industriebond NVV/FNV komen afzonderlijk aan bod omdat die op sommige momenten afwijken van het centrale beleid, bijvoorbeeld ten aanzien van de Interim-Nota *Medezeggenschap* in 1974. Looise behandelt bijvoorbeeld niet de ANGB, de Algemene Nederlandse Grafische Bond, hoewel die het ook met die Interim-Nota oneens was (zie hoofdstuk 5). Op het niveau van de beleidsopvattingen zijn er dus al verschillen binnen een vakcentrale tussen aangesloten bonden. Belangrijker nog is echter dat Looise de uitvoering van het beleid door de bonden niet onderzoekt. De beleidsuitvoering zal zeker verschillen als de beleidsopvattingen al uiteenlopen. Maar van centraal vastgestelde beleidsnota's staat evenmin vast dat daar op identieke wijze in de praktijk uitvoering aan gegeven wordt. Zo werd in de loop van de jaren zeventig het idee van gemeenschappelijk optreden van de vakbondsleden in de OR gemeengoed. De ene bond operationaliseerde dit idee in de vorm van fractiegebondenheid en vroeg van zijn kandidaat-OR-leden een schriftelijke verklaring van instemming. Een andere bond trof geen concrete maatregelen en volstond met ervan uit te gaan dat zijn OR-leden gemeenschappelijk zouden optreden.

Het feitelijk effect van (verschil in) beleidsuitvoering dient als medezeggenschapspraktijk in de onderneming empirisch onderzocht te wor-

den. Dat doet Looise echter niet. Hij concludeert echter wel dat "in het vakbondsbeleid inzake het vertegenwoordigende overleg ... de nadruk vooral op de totstandkoming van uitgangspunten en doelstellingen heeft gelegen, in mindere mate op de uitvoering daarvan en in nog mindere mate op de effecten in de praktijk" (Looise 1989: 276-277). Deze conclusie is veel te generaliserend. Aangezien zijn evaluatie zich richt op nota's en brochures van de vakcentrales maar niet op de beleidsopvattingen en beleidsuitvoering van de bonden, kàn hij geen uitspraken doen over het 'feitelijk en praktisch beleid' dat in de ondernemingen uiteindelijk resulteert in een bepaalde medezeggenschapspraktijk.

Tussen de verschillende vakbonden die aangesloten zijn bij de vakcentrale FNV bestaan verschillen in het beleid ten aanzien van de wijze van participatie in de OR en ten aanzien van het vakbondswerk in de onderneming. Deze verschillen en met name het effect van deze verschillen op de structurering van de arbeidsverhoudingen in de onderneming zijn nooit systematisch onderzocht. In de grootschalige survey-onderzoeken naar het functioneren van de OR wordt een zeer globale indeling naar bedrijfstakken en sectoren gehanteerd. Het gevolg daarvan is dat het onmogelijk is het functioneren van de OR in een bepaalde sector eenduidig te relateren aan het door een bepaalde vakbond in die sector gevoerde beleid. Onderzoeken naar het functioneren van het vakbondswerk in de onderneming zijn voornamelijk beperkt tot de industriesector.

Ik wilde weten of het beleid van de ene vakbond in de ene bedrijfstak geleid had tot andere handelingspraktijken van zijn OR-leden en kaderleden in de onderneming dan in een andere bedrijfstak met een ander vakbondsbeleid. De wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek is gelegen in het leveren van een bijdrage aan de vergelijkende bestudering van de arbeidsverhoudingen in ondernemingen in verschillende bedrijfstakken en van het effect van het beleid van vakbonden op de structurering van de arbeidsverhoudingen in de onderneming.

Daarnaast wil ik met deze studie een bijdrage leveren aan de uitwerking van de theoretische oriëntatie bij de studie van de arbeidsverhoudingen. Mijn aandacht is uitgegaan naar bepaalde aspecten van de arbeidsverhoudingen, namelijk die aspecten die te maken hebben met de continue produktie en reproduktie van het systeem van arbeidsverhoudingen. De arbeidsverhoudingen in de onderneming bekijk ik als medium en resultaat van het handelen van de verschillende actoren in de onderneming. Niet alleen het feitelijk handelen op zichzelf, maar ook de rationele sturing van het handelen door de actoren interesseert mij. Welke doelen streven ze na, waarom doen ze datgene wat ze doen of nalaten te doen, welke kennis hebben ze van de effecten van hun handelen, etc.? Kortom, het gaat mij om de structurering van de arbeidsverhou-

dingen in de onderneming. Deze benadering van de arbeidsverhoudingen, de gebruikte begrippen en de theoretische samenhang daartussen, hebben hun basis in de structuratietheorie. Deze theoretische oriëntatie heeft in mijn empirisch onderzoek van de arbeidsverhoudingen in de onderneming geleid tot het belichten van bepaalde aspecten die in het bestaande onderzoek nogal in de schaduw zijn gebleven. De structuratietheorie heb ik bovendien benut om eenzijdigheden en lacunes in de theorievorming over de arbeidsverhoudingen op te sporen en te corrigeren. Daarmee wil ik tevens laten zien dat de in de sociale wetenschappen gegroeide scheiding tussen algemene theorie enerzijds en sectorspecialisme anderzijds niet onvermijdelijk is (Adriaansens 1983).

1.2 De definitie van arbeidsverhoudingen

Volgens Reynaerts is er een grote mate van gemeenschappelijkheid ten aanzien van het gebied dat materieel tot het analyse-veld van de studie der arbeidsverhoudingen behoort. Materieel houdt de bestudering van de arbeidsverhoudingen zich bezig met: de relaties tussen de werkgevers, de werknemers en hun respectievelijke organisaties en tussen deze en de overheid, voorzover deze relaties een structurerende invloed uitoefenen op de plaats van de factor arbeid in onderneming en maatschappij (Reynaerts en Nagelkerke 1982: 11). Deze omschrijving is bijna letterlijk te vinden bij Vos, die arbeidsverhoudingen definieert als "die relaties tussen werkgevers(organisaties), vakbeweging en overheid, die betrekking hebben op de regeling van de positie van werknemers" (Vos 1982: 16). Dezelfde omschrijvingen zijn te vinden bij Albeda, Peper en Ramondt (zie het overzicht van Reynaerts en Nagelkerke 1982: 12).

Reynaerts' eigen definitie van de leer der arbeidsverhoudingen onderscheidt zich op een tweetal punten van de door hem zelf gesignaleerde consensus. Reynaerts' definitie luidt: "de leer der arbeidsverhoudingen beschrijft, ordent en verklaart de processen van interactie –processen van groepsvorming, coöperatie, competitie en conflict– tussen werkgevers, werknemers en de overheid naar de achterliggende oorzaken in hun ontwikkeling en naar hun resultaten voor de positie van de factor arbeid in onderneming en maatschappij" (Reynaerts en Nagelkerke 1982: 16). Afgezien van het feit dat Reynaerts een definitie geeft van 'de leer der arbeidsverhoudingen' en Vos van 'de arbeidsverhoudingen', springen twee elementen van Reynaerts' definitie in het oog.

Terwijl Vos e.a. de arbeidsverhoudingen definiëren als 'relaties', gaat het bij Reynaerts om 'processen van interactie'. Bij Vos e.a. gaat het om een systeem van betrekkingen waarvan de produktie en reproduktie niet,

althans niet expliciet, in de definitie opgenomen is. Reynaerts heeft wel aandacht voor dit dynamische aspect van de arbeidsverhoudingen. Het is opvallend dat Reynaerts dit essentiële verschil slechts in beperkte zin lijkt te onderkennen. Hij motiveert zijn definitie als volgt: "Wij menen dat deze omschrijving de wat eenzijdige aandacht van de institutionalisten voor de regelzetting en voor de officiële organisaties van werkgevers en werknemers vermijdt" (Reynaerts en Nagelkerke 1982: 16). Daarmee refereert Reynaerts aan het debat tussen institutionalisten en marxisten, de twee hoofdstromingen binnen de leer der arbeidsverhoudingen die hij behandelt. De institutionalisten beperken de aandacht tot de relaties die vastgelegd zijn in wetten, contracten of vergelijkbare overeenkomsten. De marxisten tonen meer oog voor de niet vastgelegde regels die invloed uitoefenen op de arbeidssituatie. De institutionalisten beperken de aandacht tot 'officiële' vakbonden en werkgeversverenigingen. De marxisten nemen ook sociale verbanden van arbeiders op, die zich buiten de officieel bestaande vakorganisaties om voltrekken.

Reynaerts bedoelt met zijn eigen definitie beide stromingen te omvatten. Zijn definitie motiveert hij niet vanuit een meer algemeen theoretische kritiek op een benadering die maatschappelijke verhoudingen beschouwt als systemen in plaats van als praktijken die voortdurend ge(re)-produceerd worden in en door het handelen van actoren. Desalniettemin is zijn definitie van arbeidsverhoudingen in overeenstemming met de uitgangspunten van een handelingstheorie zoals de structuratietheorie is (zie verder hoofdstuk 2).

Het tweede element dat opvalt in Reynaerts' definitie is de formulering "positie van de factor arbeid in onderneming en maatschappij" (onderstreping van mij; P.L.). Reynaerts geeft als toelichting op deze formulering, dat "de leer der arbeidsverhoudingen niet alleen oog moet tonen voor de arbeidsrelaties binnen ondernemingen, doch tevens in haar analyses de invloed daarvan op de maatschappelijke plaatsbepaling van de verschillende groeperingen behoort te betrekken" (Reynaerts en Nagelkerke 1982: 16). Ter plaatse ontbreekt een expliciete uitleg van deze formulering.

Het is mogelijk Reynaerts' toelichting te lezen in het licht van de afstand die hij neemt van Vos' interpretatie van de arbeidsverhoudingen, "die het handelen van werkgevers en werknemers in ondernemingen praktisch reduceert tot louter object van regulering door externe instanties en die daarmede over het hoofd ziet dat van het ondernemingsniveau impulsen kunnen uitgaan tot verandering van de arbeidsverhoudingen" (Reynaerts 1984: 552). Daartegenover benadrukt Reynaerts dat de arbeidsverhoudingen in de onderneming niet beperkt zijn tot de interactieprocessen op het niveau van de onderneming, gericht op de arbeidssitua-

tie in de onderneming, maar dat deze ook de interactieprocessen omvatten naar actoren buiten de onderneming. Bij deze interactie met actoren buiten de onderneming valt op de eerste plaats te denken aan de organisaties van werkgevers en werknemers die op andere niveaus (bedrijfstak, nationaal) functioneren en die de 'maatschappelijke plaatsbepaling van de verschillende groeperingen' verzorgen.

Het is ook mogelijk Reynaerts' toelichting te lezen als verwijzing naar de sociaalpolitieke opstelling van de verschillende groeperingen. Een onduidelijk punt van Reynaerts' definitie is echter in welke breedte de positie van de factor arbeid tot de arbeidsverhoudingen gerekend wordt. Enerzijds beperkt Reynaerts de uitwerking van de analyse-velden van de leer der arbeidsverhoudingen tot die deelgebieden waarmee werkgever en werknemer in de arbeidssituatie geconfronteerd worden. Opgesomd worden: arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden, arbeidsmarkt, arbeidsconflicten, sociale zekerheid, personeels- of sociaal beleid, en medezeggenschap (Reynaerts en Nagelkerke 1982: 20). Anderzijds merkt Reynaerts op dat de Europese vakbeweging zich een dubbele taak stelt, die naast de arbeidsvoorwaarden ook betrekking heeft op terreinen als onderwijs, volkshuisvesting, milieubeheer, gezondheidszorg, ontplooiing van zwakke regio's, hulp aan arme landen, enz. (Reynaerts en Nagelkerke 1982: 50). Deze terreinen vallen onder de definitie van "de positie van de factor arbeid in onderneming en maatschappij". Ze komen echter niet terug bij de analyse-velden van de leer der arbeidsverhoudingen. Kennelijk is er bij Reynaerts sprake van een zekere ambivalentie op dit punt maar rekent hij de bredere taakstelling van de vakbeweging uiteindelijk niet tot het object van de studie van de arbeidsverhoudingen.

In hoofdstuk 3 zal ik aan de hand van het concept van de brede vakbeweging uiteenzetten dat ik de taak van de vakbeweging niet beperkt zie tot het behartigen van de werknemersbelangen die direct aan de arbeidssituatie zijn verbonden. Het behartigen van de sociaalpolitieke belangen van de werknemers is in mijn ogen niet voorbehouden aan de politiek, op welk niveau dan ook. Ik zal de opvatting uitwerken dat de vakbeweging een eigen verantwoordelijkheid heeft in het behartigen van de sociaalpolitieke werknemersbelangen zowel op het centrale als op het lokale niveau, en niet alleen in de buurt maar ook in het bedrijf. Aangezien ik deze sociaalpolitieke belangen niet als een exclusief terrein voor de vakbeweging beschouw, betekent deze opvatting ook dat een brede vakbeweging in een andere verhouding tot de politieke partijen en de nieuwe sociale bewegingen komt te staan.

De twee punten die Reynaerts' eigen definitie van arbeidsverhoudingen onderscheiden van de omschrijving van het gebied dat in het algemeen tot het analyse-veld van de leer der arbeidsverhoudingen gerekend

wordt, maken zijn definitie in mijn ogen ook adequater. Door de keuze voor de formulering 'processen van interactie' wordt niet alleen het statische aspect van de arbeidsverhoudingen, zoals uitgekristalliseerd in structuren en regelgeving, benadrukt, maar ook het dynamische aspect: arbeidsverhoudingen als het resultaat van het handelen van verschillende actoren. Ook de formulering 'positie van de factor arbeid in onderneming en maatschappij' heeft voordelen. Weliswaar is niet helemaal duidelijk welke uitwerking Reynaerts er precies aan zou geven en bekijkt hij de positie van de factor arbeid in de maatschappij op een smaller terrein dan ik dat doe. Deze beperkingen zijn echter niet inherent aan de formulering van de definitie zelf. Ik sluit me in deze studie daarom aan bij Reynaerts' definitie van arbeidsverhoudingen.

In studies over de Nederlandse arbeidsverhoudingen gaat de aandacht veelal uit naar de interactieprocessen tussen werkgevers, werknemers en overheid op centraal niveau. Dit is te begrijpen vanuit de decennia lang sterk centralistische kenmerken van de Nederlandse arbeidsverhoudingen (Reynaerts en Nagelkerke 1982: 110). Dat ik in deze studie de analyse van de arbeidsverhoudingen wil toespitsen op het ondernemingsniveau is echter niet zonder redenen.

Ten eerste is er het langzaam sterker geworden proces van decentralisatie in de Nederlandse arbeidsverhoudingen. Deze decentralisatietendens doet de interactieprocessen op concern- en ondernemingsniveau verhoudingsgewijs in betekenis toenemen. Alleen daarom al verdienen ze meer aandacht. Los daarvan deel ik Lulofs mening dat de onderneming het niveau is waarop in het bedrijfsleven strategische beleidsbeslissingen vallen (Lulofs 1987: 165).

Ten tweede kunnen de arbeidsverhoudingen op centraal niveau, in het bijzonder de positie van de vakbeweging, niet goed begrepen worden zonder studie van de machtsbasis die de vakbeweging heeft op ondernemingsniveau. Dit geldt voor aspecten van de positie van de factor arbeid waarover op centraal niveau onderhandeld wordt en die niet in de ondernemingen zelf uitgewerkt hoeven worden, bijvoorbeeld de wijzigingen in het sociale zekerheidsstelsel. Het geldt helemaal voor zaken waarover op centraal niveau weliswaar een accoord gesloten kan worden maar die vervolgens in de bedrijven een verdere uitwerking moeten krijgen. Een voorbeeld hiervan is het Centraal Akkoord van 1982 over arbeidstijdverkorting als bijdrage aan de bestrijding van de werkloosheid en ten behoeve van rendementsherstel. Jaren geleden werd door Ter Hoeven al opgemerkt dat de resultaten van vakbondsstrijd op het vlak van de onderneming in werkelijkheid zullen moeten worden omgezet (Ter Hoeven 1972: 32).

Ten derde wil ik stelling nemen tegen de gedachte dat een brede vakbeweging die ook sociaalpolitieke belangenbehartiging tot haar taak rekent, bij uitstek op centraal niveau opereert. Bemoeienis van de vakbeweging met bijvoorbeeld het milieu, vraagt niet alleen het afsluiten van een milieuconvenant door de vakcentrale en contacten van de vakcentrale met vertegenwoordigers van de overheid, de politieke partijen en de milieubeweging. Het behartigen van het belang bij een schoon milieu vergt minstens evenzeer de mogelijkheid om op ondernemingsniveau het bedrijfsbeleid te beïnvloeden. Daar zit het aspect van investeringsbeleid aan, bijvoorbeeld van het aanbrengen van filters om rookgassen te zuiveren of van warmtekrachtkoppeling. Ook de arbeidsomstandigheden zijn een aangrijpingspunt voor milieubeleid in de onderneming, want veilige en gezonde arbeidsomstandigheden en een veilige en gezonde leefomgeving zijn twee kanten van dezelfde medaille. Sociaalpolitieke belangenbehartiging heeft dus een decentrale component en vereist derhalve een sociaalpolitieke bewustwording van vakbondsleden en de aanwezigheid en benutting van mogelijkheden in de onderneming om deze belangen te behartigen door beïnvloeding van het ondernemingsbeleid.

Ten vierde is het belangrijk meer aandacht aan de arbeidsverhoudingen op ondernemingsniveau te besteden, omdat het gevaar dreigt van een vertekende opvatting over het ondernemingsniveau wanneer daar vanuit het perspectief van het centrale niveau naar gekeken wordt.

Een vertekende opvatting is bijvoorbeeld om de interactieprocessen op het ondernemingsniveau te zien als de interactieprocessen tussen de actoren op het centrale niveau in miniatuur. Macht manifesteert zich op centraal niveau anders dan op ondernemingsniveau. Op centraal niveau treedt de moderne vakbeweging op in de persoon van de vrijgestelde bestuurder die niet in een loonafhankelijke relatie tot de werkgeversvertegenwoordiger staat. Op de werkplek echter is de macht van de ondernemer direct aanwezig, bijvoorbeeld in hiërarchische interactie tussen chef en ondergeschikte.

Een ander voorbeeld van vertekening is de opvatting dat de arbeidsverhoudingen in de onderneming eruit zouden zien zoals die vastgelegd zijn in centraal gesloten overeenkomsten. In een boeiend verslag van onderzoek in de New Yorkse kledingindustrie laat de antropologe Sally Falk Moore zien dat de lokale praktijk heel anders is dan de regels (inzake beloning, werktijden e.d.) die in het contract met de vakbond zijn vastgelegd. Zij beschrijft ook hoe deze praktijk mede tot stand komt door toedoen van de vakbondsbestuurder, wiens taak het is toe te zien op de naleving van de officiële contractregels. Dit onderzoek leidt Moore ertoe het begrip 'semi-autonoom gebied' te introduceren. Daarmee duidt zij aan dat er gewoonlijk in regel-geleide instituties ook een 'lokaal leven'

met enige autonomie bestaat. De wet, of de overeenkomst zoals de CAO, is slechts één van de factoren die van invloed zijn op de beslissingen die mensen nemen, de handelingen die zij uitvoeren en de relaties die zij onderhouden (Moore 1972-1973).

De voorgaande redenen hebben mij ertoe gebracht de nadruk te leggen op de arbeidsverhoudingen op ondernemingsniveau. De centrale niveaus zijn echter niet volledig afwezig omdat ze de omgeving van de onderneming vormen en wederkerige relaties met het ondernemingsniveau hebben.

1.3 De maatschappijpolitieke betekenis van medezeggenschap

Ik heb de keuze gemaakt om de arbeidsverhoudingen in de onderneming te bestuderen op het punt van de medezeggenschap van werknemers. Deze keuze ligt in het verlengde van mijn theoretische oriëntatie bij de studie van arbeidsverhoudingen, die ik ontleen aan de structuratietheorie.

Alle sociale systemen met een zekere continuïteit, zoals de arbeidsverhoudingen, kennen volgens Giddens "gereguleerde relaties van autonomie en afhankelijkheid tussen actoren of collectiviteiten in de contexten van sociale interactie" (Giddens 1984: 16). De afhankelijkheid is nooit volledig, want alle vormen van afhankelijkheid verschaffen bepaalde hulpbronnen waardoor de beheersten het handelen van hun beheersers kunnen beïnvloeden. Een uitwerking van deze 'dialectic of control' voor de arbeidsverhoudingen, is te vinden in een eerdere publikatie van Giddens (Giddens 1981: 220 e.v.). In de kapitalistische maatschappij ontleent de heersende klasse haar economische macht aan de eigendom van de produktiemiddelen. Het arbeidscontract is gebaseerd op de afhankelijkheid van de werknemer van de werkgever, omdat de werknemer slechts door betaald werk in zijn onderhoud kan voorzien. Maar de economische macht van de kapitaalbezitter en de daarop gebaseerde controle door de ondernemingsleiding is niet absoluut. Het arbeidscontract biedt slechts loon in ruil voor het ter beschikking stellen van de arbeidskracht en kent de werknemer formeel geen zeggenschap over de arbeid toe. De ondernemingsleiding is echter afhankelijk van de geregelde inzet van de arbeidskracht in het produktieproces. Dat betekent dat bijvoorbeeld de dreiging met het collectief onderbreken of neerleggen van het werk een belangrijk machtsmiddel in handen van de werknemers is.

Vanuit deze invalshoek ligt de interesse in medezeggenschap voor de hand. Evenals De Nijs (1983) ben ik van mening dat de medezeggenschap

een even goede en mogelijk nog beter geschikte indicator is voor veranderingen in de verhoudingen van autonomie en afhankelijkheid tussen de actoren, als de indicator van de ontwikkeling in de loonpolitiek die anderen bepleiten (Vos 1987: 108). "Medezeggenschap grijpt namelijk direct in in de machtsverhoudingen en kan mogelijk verdergaande repercussies met zich meebrengen voor de structurering van het arbeidsbestel dan de loonpolitiek, die in wezen beperkt blijft tot het vraagstuk van economische (her)verdeling" (De Nijs 1983: 78).

Tegenover de autonomie van de ondernemer of het 'managerial prerogative' staat het streven naar autonomie van de werknemers. Het streven naar vergroting van de medezeggenschap van de werknemers heeft betrekking op die vorm van autonomie die Mok 'bestuurlijke autonomie' noemt. Het gaat dan om "de vrijheid tot het stellen van normen en doeleinden voor de arbeidsorganisatie met name wat betreft de inrichting en uitvoering van het arbeidsproces" (Mok 1987: 56).

Aan de bestuurlijke autonomie van de ondernemingsleiding zijn in de loop der tijd beperkingen gesteld. De overheid heeft als wetgever grenzen gesteld door middel van de Wet op de Ondernemingsraden (WOR), de Arbeidsomstandighedenwet e.d. De autonomie op het gebied van lonen, arbeidstijden en andere arbeidsvoorwaarden hebben de werkgevers gedeeltelijk opgegeven door daarover in het arbeidsvoorwaardenoverleg met vakbonden collectieve overeenkomsten te sluiten. Op ondernemingsniveau staat de bestuurlijke autonomie van de ondernemingsleiding in verhouding tot de (mede)zeggenschap die de werknemers weten te verwerven. Wetten en overeenkomsten hebben echter geen einde gemaakt aan de ongelijke machtsverhoudingen die er tussen ondernemingsleiding en werknemers bestaan. Dat is bijvoorbeeld zichtbaar in de WOR, die aan de OR slechts op een klein aantal terreinen, beperkt tot het gebied van het sociale beleid in de onderneming, instemmingsrecht geeft (art. 27) en die ten aanzien van belangrijke financieel-economische en technisch-organisatorische besluiten slechts adviesrecht verschaft (art. 25). De ongelijke machtsverhoudingen zijn ook zichtbaar in het verzet van werkgevers(organisaties) tegen bemoeienis van vakbonden met technologische vernieuwing, een onderwerp dat bij uitstek aan investeringsbeslissingen en de organisatie van de arbeid raakt (zie De Volkskrant van 16 mei 1987 over de opstelling van de werkgevers in de SER). De eerste informatieverschaffing aan OR-en over technologieprojecten vindt zelfs voor de helft van de tijd pas plaats nadat het management al een principebesluit genomen heeft (Heijink e.a. 1986: 12). De machtsverhoudingen staan ook centraal in de cynische evaluatie van Van Hees en Van den Heuvel over een reeks experimenten met medezeggenschap onder verantwoordelijkheid van de SER. Zij achten de reeks een succes in termen

van de handhaving van de premissen van het systeem van arbeidsverhoudingen, waarvan "de meest centrale basiscode is die van de managerial prerogatives: het baas in eigen huis. Aan de legitimiteit van deze code is geen afbreuk gedaan" (Van Hees en Van den Heuvel 1984: 554).

Sociale systemen kennen ordeningsstructuren van dominantie, die in interactie verschijnen als relaties van autonomie en afhankelijkheid. De structuren van dominantie zijn volgens de structuratietheorie altijd verstrengeld met ordeningsstructuren van zingeving en behoren. De ordeningsstructuren worden ge(re)produceerd doordat actoren in hun handelen betekenis en morele beoordelingen communiceren en van macht gebruik maken (Coenen 1987: 138). Ook deze eigenschappen van de arbeidsverhoudingen zijn te illustreren aan de medezeggenschap van werknemers, bijvoorbeeld aan de totstandkoming en duiding van het instituut OR.

De institutionele vormgeving van het overlegstelsel in de Nederlandse arbeidsverhoudingen, oorspronkelijk begonnen met de oprichting van de Hoge Raad van Arbeid in 1919, werd na de Tweede Wereldoorlog gecontinueerd. In 1945 richtten werkgevers- en werknemersorganisaties de Stichting van de Arbeid op met als doelstelling "op basis van organisatorische samenwerking tussen werkgevers en werknemers, duurzame goede sociale verhoudingen in het Nederlandse bedrijfsleven te verzekeren" (Reynaerts en Nagelkerke 1982: 144). Naast het hier geëtaleerde idee van de belangengemeenschap zijn in de oprichtingsverklaring ook sporen terug te vinden van de ongelijke machtsverhoudingen (Mok 1985: 5). Werkgevers en werknemers werden het over de oprichting van de Stichting van de Arbeid eens nadat de vakbeweging de concessie gedaan had "dat medezeggenschap van de arbeiders in het beheer van de onderneming niet gevraagd werd".

In 1950 werd vervolgens bij wet de OR ingesteld. De betekenis die aan de OR werd toegekend, laat zich aflezen aan zijn taak. Die werd geformuleerd als: "naar vermogen bij te dragen tot een zo goed mogelijk functioneren der onderneming, zulks onder erkenning van de zelfstandige functie van de ondernemer" (De Man 1985: 29). In 1971 werd de wet herzien. Interessant is de toelichting van de zijde van de vakbeweging op de achtergronden van de wijzigingen. De wet van 1950 was ontoereikend "vooral als gevolg van een te idealistische instelling bij het tot stand brengen van de Wet vlak na de Tweede Wereldoorlog. Door deze instelling gericht op het gezamenlijk behartigen van gezamenlijke belangen verloor men echter uit het oog, dat de belangen van werkgevers en werknemers zodanig uiteen kunnen wijken, dat gemeenschappelijke behartiging daarvan door één orgaan minder goed functioneert dan bij het

tot stand brengen van de Wet werd verondersteld" (Overlegorgaan van de Vakcentrales 1971: 2). Volgens het Overlegorgaan van de Vakcentrales moest naast de functie van de OR als overlegorgaan ook 'de vertegenwoordigende functie' een duidelijker rol gaan spelen 'waarbij in het overleg de speciale belangen van de werknemers naar voren kunnen worden gebracht'. Het aandringen van de vakbeweging op wijziging van de Wet van 1950 leidde uiteindelijk ook tot herformulering van de taak van de OR. De Wet van 1971 stelt dat de OR er is "in het belang van het goed functioneren van die onderneming in al haar doelstellingen" (WOR 1971, artikel 2).

De geschiedenis van de totstandkoming en duiding van het instituut OR illustreert heel treffend het algemene inzicht uit de structuratietheorie dat in interactie de communicatie van betekenis, de morele beoordeling en het gebruik van macht verstrengeld zijn. De betekenis die de vakbeweging aan de OR toekende, veranderde met de herontdekking in de jaren zestig van de ongelijke belangen en machtsverhoudingen tussen werkgevers en werknemers (Reynaerts en Nagelkerke 1982: 188-190). Ze was echter pas in staat deze herdefiniëring op wettelijk niveau tot uitdrukking te brengen dankzij haar toegenomen machtspositie (krappe arbeidsmarkt, sociale onrust in diverse Westeuropese landen).

In de jaren vijftig is door verschillende sociologen zoals Marshall (1950) de 'democratisering van de economie' gezien als pendant van de in de politieke sfeer toegekende burgerrechten. Vergelijkbaar met de aan het algemeen kiesrecht verbonden participatie in de politiek doet de Wet op de Ondernemingsraden een uitnodiging aan alle werknemers gebruik te maken van de OR en zichzelf als burgers van het bedrijf, als politieke gemeenschap te beschouwen (Van den Heuvel 1983: 54). Het totaal aan burgerrechten markeerde volgens deze sociologen de overgang van de kapitalistische naar de post-kapitalistische maatschappij. Met de toegekende burgerrechten zou de oorzaak van klassenstrijd zijn weggevallen en zou het radicalisme van de arbeidersbeweging afnemen.

De Wet op de Ondernemingsraden en de Arbeidsomstandighedenwet zijn zeker belangrijke verworvenheden. Ik ben het echter niet eens met de visie dat met deze wettelijke regelingen en met de formele vastlegging van de burgerschapsrechten het burgerschap de jure 'compleet' is en er de 'juiste voorwaarden' zijn gecreëerd voor de feitelijke realisatie ervan (De Gier 1988: 15).

De arbeidsovereenkomst staat de werknemer geen enkele formele controle over zijn arbeidssituatie toe. Dit wordt in slechts zeer beperkte mate gecompenseerd door de genoemde wettelijke regelingen. De conclusies van Andriessen e.a. zijn in dit opzicht veelzeggend: "Kortom, de

feitelijke medezeggenschap in het Nederlandse bedrijfsleven van arbeiders en employés is, blijkens deze momentopname, op allerlei gebied afwezig en heeft voorzover aanwezig, de vorm van medeweten of medeberaad, maar zelden of nooit van medebeslissen. Verder is zo te zien de mate van medezeggenschap omgekeerd evenredig aan de betekenis der beslissingen. Met andere woorden, hoe belangrijker 't soort besluiten, hoe minder medezeggenschap!" (Andriessen e.a. 1984: 151). Deze conclusies hebben aan scherpte gewonnen door de steeds sterkere internationalisering van ondernemingen. De mogelijkheid voor het management om kapitaal mondiaal te verplaatsen naar waar het meer winstgevend gebruikt kan worden, heeft de machtsverhoudingen sterk in het nadeel van de werknemers verschoven (Crouch 1982: 76-77; Littler en Salaman 1984: 37 e.v.). Internationalisering leidt er ook toe dat de werkelijk belangrijke beslissingen met betrekking tot de ontwikkeling van (dochter)bedrijven steeds meer buiten die bedrijven zelf genomen worden (Overbeek 1984: 515). Concreet betekent deze ontwikkeling bijvoorbeeld dat de voorzitter van de hoofddirectie van de Nederlandse Philips-bedrijven ook maar gewoon een uitvoerder is van besluiten van Philips-International. Met hem moet de Centrale Ondernemingsraad het doen in de Overlegvergadering en dat betekent dat de COR "geen invloed heeft op de organen die de fundamentele beslissingen nemen" (de voorzitter van de COR in een interview in Vrij Nederland, 13 februari 1988).

Formele voorwaarden die de democratisering van de bedrijven zouden kunnen ondersteunen, zijn bovendien niet gerealiseerd. Ik denk daarbij aan de wettelijke regeling van het vakbondswerk in de onderneming. Het gelijknamige Ontwerp van Wet zou vakbondskaderleden ontslagbescherming bieden (artikel 4) en had ten doel de ondernemer te verplichten faciliteiten aan het vakbondswerk in de onderneming te verlenen (gebruik van publikatieborden, verspreiding van geschriften, regeling van contact tussen vakbondsfunctionarissen en leden in de onderneming, regeling van contact tussen vakbondskader en leden; artikel 2 Wetsontwerp) (zie Dienst Collectieve Arbeidsvoorwaarden 1984). De parlementaire behandeling van dit Wetsontwerp, dat in 1981 bij de Tweede Kamer werd ingediend, werd in 1984 door de Minister van Sociale Zaken opgeschort.

De democratische organisatie van samenlevingsverbanden strekt zich niet uit tot de werkplek. Daarom noemt Giddens (1981: 229) de macht van de werknemers nog steeds 'grotendeels negatief', dat wil zeggen berustend op de dreiging met of de feitelijke opschorting van de inzet van hun arbeidskracht. De toekenning van burgerrechten heeft de kapitalistische maatschappijen wel veranderd sinds de tijden van Marx. Ze blijven echter kapitalistische maatschappijen gebaseerd op produktie voor winst, dominantie van particulier eigendom en ongelijke verdeling van

(kapitaal)bezit. Daarom blijven conflicten in de economische en politieke sfeer primair klassenconflicten (Giddens 1982: 70). Dit standpunt betekent overigens geen reductie van alle maatschappelijke tegenstellingen tot klassentegenstellingen. Daarnaast bestaan tegenstellingen tussen staten, tussen etnische groepen en tussen de sexen (Giddens 1981: 58 e.v., 239 e.v.).

1.4 De definitie van medezeggenschap

Medezeggenschap vat ik op als: de invloed van de werknemers en hun directe vertegenwoordigers op de beleidsbepaling in de onderneming en hun handelen om deze invloed te bereiken. Vanwege de grote diversiteit aan definities van medezeggenschap zijn enige toelichtende opmerkingen bij deze definitie op hun plaats.

In de definitie van medezeggenschap heb ik niet alleen de invloed op het ondernemingsbeleid maar ook het handelen om deze invloed te bereiken, opgenomen. Het resultaat èn het handelingsproces vormen samen medezeggenschap. Deze benadering van medezeggenschap sluit aan bij mijn keuze voor de structuratietheorie als theoretische oriëntatie. Medezeggenschap is, vanuit dit perspectief gezien, een praktijk die bestaat in en door het handelen van actoren, die daarbij gebruik maken van regels en hulpbronnen om bepaalde doelen te bereiken. Bovendien wil ik met het opnemen van het handelen in de definitie van medezeggenschap de centrale plaats benadrukken van de specifieke activiteiten die aan het organiseren van de werknemersbelangen inherent zijn (Hövels en Nas 1976: 35; Leijnse en Van de Varst 1981: 59, 65). Allerlei activiteiten als het inventariseren van problemen via een spreekuur, via ledenvergaderingen, via persoonlijke contacten, en het vertalen van problemen in een plan van aanpak, zijn noodzakelijk en gaan vooraf aan bijvoorbeeld het inbrengen van een probleem in de Overlegvergadering van de OR met de ondernemingsleiding. Tenslotte voorkom ik door het opnemen van handelen in de definiëring dat er geen sprake van medezeggenschap zou zijn als er geen (zichtbare) invloed gerealiseerd is.

In mijn definitie volg ik het onderscheid in beleidsbepaling enerzijds en beleidsuitvoering anderzijds zoals dat door De Nijs en Van Zuthem gemaakt wordt.

De Nijs reserveert het begrip 'democratisering' voor die medezeggenschapsvormen waarbij met betrekking tot het bestuur van een onderneming een splitsing is gemaakt in een beleidsautoriteit en een uitvoeringsautoriteit (De Nijs 1983: 80 e.v.). "De ideale gedemocratiseerde organisatie is er dan een, waar tussen de organisatieleden gelijkheid in

macht bestaat om het beleid te bepalen en vast te stellen" (De Nijs 1983: 84). Het begrip 'participatie' gebruikt hij voor allerlei vormen van direct contact tussen werknemers en leiding in het kader van de dagelijkse beleidsuitvoering (bijvoorbeeld werkoverleg). Deze participatievormen zijn overwegend geëntameerd vanuit 'human-relations'-achtige principes die de machtsstructuur en het bestuur van de onderneming niet veranderen (De Nijs 1983: 82-83).

Hetzelfde onderscheid in beleidsbepaling en beleidsuitvoering is te vinden bij Van Zuthem. "Vormen als werkoverleg, taakverruiming, kwaliteitskringen ... kunnen van betekenis zijn voor arbeidsproduktiviteit en welzijn, ze hebben weinig of niets te doen met democratie. De essentie van de democratie ligt in het beslissen over het beleid. Genoemde vormen hebben betrekking op beleidsuitvoering en worden ingegeven door de norm van doelmatigheid. Mijn ervaring is ... dat het onderscheid in beleidsvorming en beleidsuitvoering wezenlijk is voor een goed inzicht wat wel en wat niet democratiseerbaar is" (Van Zuthem 1984: 541).

Naast het onderscheid beleidsbepaling – beleidsuitvoering worden ook andere onderscheidingen gehanteerd. Andriessen e.a. (1984: 15) verwijzen naar het onderscheid van Lammers tussen structurele en functionele democratisering. Structurele democratisering verwijst naar een visie op bedrijfsdemocratisering waarin zelfbestuur het ideaal is, functionele democratisering verwijst naar een visie waarin het doelmatiger functioneren van bedrijf en personeel benadrukt wordt. De Man (1985: 70-71) maakt een onderscheid in sociotechnische participatie (efficiency-verhoging binnen de technisch-economische spelregels) en politieke participatie (democratisering van de besluitvorming waardoor de technisch-economische spelregels ter discussie kunnen komen). Deze onderscheidingen leggen een iets ander accent, waarbij de verschillende posities en belangen van ondernemingsleiding en werknemers als uitgangspunt zijn genomen. In beide onderscheidingen is het onderscheid beleidsbepaling – beleidsuitvoering wel herkenbaar.

De Nijs gebruikt de term 'medezeggenschap' zowel als hij het heeft over beleidsbepaling als wanneer het gaat om beleidsuitvoering. Daardoor wordt hij gedwongen te spreken van 'medezeggenschap als democratie' en 'medezeggenschap als participatiegebeuren'. Ik geef er, uit een oogpunt van eenvoud en helderheid, de voorkeur aan de term 'medezeggenschap' te reserveren voor de sfeer van de beleidsbepaling. Voor de sfeer van de beleidsuitvoering is de term 'autonomie' zoals opgevat door Beukema adequater: "de mate waarin werknemers in staat zijn om het hen opgedragen werk zelf in te delen en zelf het werktempo te bepalen" (Beukema 1987: 69). De formulering 'het hen opgedragen werk' en het daarbij horende toezicht maken duidelijk dat het gaat om de sfeer van de

beleidsuitvoering. In navolging van Beukema gebruik ik de term autonomie dus in de specifieke betekenis die Mok aangeeft met 'taakautonomie' (Mok 1987: 54-55). Uit deze toelichting op de afbakening van medezeggenschap en autonomie moge duidelijk zijn dat ik medezeggenschap niet beperk tot de beleidsbepaling omdat ik de formele vastlegging van het bedrijfsbeleid belangrijker vind dan de feitelijke werksituatie. Mijn definitie van medezeggenschap vloeit niet voort uit de door Leijnse en Van der Varst (1981: 55) gesignaleerde preoccupatie van onderzoekers en OR-leden met het formele bedrijfsbeleid, maar heeft een louter analytische achtergrond.

Door het gebruik van de termen 'medezeggenschap' en 'autonomie' duidelijk van elkaar te onderscheiden, wordt ook de verhouding tussen medezeggenschap en kwaliteit van de arbeid helderder. Over deze verhouding bestaat in de literatuur nogal wat verwarring en tegenstrijdigheid, zoals bijvoorbeeld Buitelaar en Vreeman demonstreren. In hoofdstuk 1 specificeren zij kwaliteit van de arbeid "in termen van werknemersbelangen liggend op het gebied van gezondheid, kwalificering, werkzekerheid en beloning" (Buitelaar en Vreeman 1985: 14). In hoofdstuk 5 bij de uitwerking van de opzet van hun onderzoek, komen in een nieuwe formulering deze vier werknemersbelangen als elementen van de kwaliteit van de arbeid terug. Er wordt daar ook nog een vijfde werknemersbelang aan toegevoegd, namelijk "recht op bescherming tegen hiërarchische willekeur, werknemerszeggenschap als doel en medezeggenschap en/of vakbondsactie als middel tot verandering" (Buitelaar en Vreeman 1985: 246).

Nog afgezien van de heterogeniteit in analytische zin van de elementen die Buitelaar en Vreeman als vijfde werknemersbelang bijeenvoegen, is het onwenselijk medezeggenschap, die in deze opsomming is opgenomen, op te vatten als een onderdeel van de kwaliteit van de arbeid. Dat suggereert dat de medezeggenschap alleen gericht is op de beleidsbepaling ten aanzien van de kwaliteit van de arbeid. Medezeggenschap heeft echter niet alleen betrekking op de vraag hoe geproduceerd wordt, maar ook op wat geproduceerd wordt, dat wil zeggen beslissingen over investeringen en de te maken produkten en te verlenen diensten (Mok 1984: 531). De medezeggenschap kan dus als object hebben: het ondernemingsbeleid ten aanzien van de kwaliteit van de arbeid, maar kan ook andere onderdelen van het ondernemingsbeleid als object hebben (Van Zuthem 1978: 42-44). In feite is de vraag naar de medezeggenschap van de werknemers het op een bepaalde manier kijken naar de arbeidsverhoudingen in de onderneming.

In mijn definitie vat ik medezeggenschap op als de invloed op de beleidsbepaling en het handelen om deze invloed te bereiken. De term

'invloed' wordt door verschillende auteurs opgevat als: het van gedachten doen veranderen van een ander door overreding (Andriessen e.a. 1984: 20-22; De Jager en Mok 1989: 97). Deze opvatting houdt ook in dat het de ander vrij staat om zich te laten overtuigen, en dat de beïnvloedende persoon zelf niet de hand heeft in de consequenties van het niet opvolgen van zijn advies. In het verlengde hiervan beperken diverse auteurs medezeggenschap tot 'overleg' (Andriessen e.a. 1984: 20; Looise 1985: 19; Reynaerts en Nagelkerke 1982: 21; Van Zuthem 1984: 547-548). In deze deel ik de kritiek van Teulings. Dat overleg wel en andere vormen van beïnvloeding niet tot medezeggenschap worden gerekend, mist volgens Teulings elke grond (Teulings 1981: 38).

Actoren maken in hun handelen altijd gebruik van hulpbronnen om iets te bereiken (Giddens 1976: 110). Tot deze hulpbronnen behoren de vaardigheden om betekenisvolle interactie voort te brengen, maar ook "alle andere hulpbronnen die een interactie-deelnemer weet in te brengen teneinde het gedrag van de anderen die deelnemen aan de interactie te beïnvloeden of te beheersen, met inbegrip van het bezit van 'autoriteit' en de dreiging met of het gebruik van 'geweld'"(Giddens 1976: 112). Als voorbeelden van hulpbronnen noemt Giddens zowel 'superieure taalvaardigheid', die een effectief middel zou kunnen zijn om een ander te overreden, alsook 'het gebruik van dwang', dat in het algemeen met machtsuitoefening wordt geassocieerd.

Het merkwaardige is dat auteurs, die medezeggenschap beperken tot overleg en beïnvloeding door overreding, zich realiseren dat overleg "vaak gepaard gaat met de hantering van dit soort drukmiddelen" (bedoeld is: werkonderbreking, verkapte tegenwerking, etc.), maar 'toch' vasthouden aan medezeggenschap als beïnvloeding door overleg (Andriessen e.a. 1984: 20). In het empirisch onderzoek van medezeggenschap via de OR laten zij echter na consequent een onderscheid te maken tussen beïnvloeding door overleg (= 'medezeggenschap') en beïnvloeding door 'harde' machtsmiddelen. Deze discrepantie kan opgeheven worden door een empirisch adequate definitie van medezeggenschap te gebruiken.

Een laatste punt van commentaar op de gelijkstelling van medezeggenschap met overleg. Deze gelijkstelling veronderstelt dat de ondernemingsleiding vrij zou zijn om zich zonder consequenties al dan niet te laten overtuigen. Dit komt niet overeen met de feitelijke situatie van medezeggenschap via de OR, hoewel de OR wel als vorm van medezeggenschap in de zin van overleg volgens de definitie wordt beschouwd. De OR beschikt namelijk over een aantal wettelijke bevoegdheden dat de vrijheid van de ondernemer in beperkte mate aan banden legt. Ten aanzien van de financieel-economische en de technisch-organisatorische besluiten die vallen onder het adviesrecht van de OR (WOR, art. 25) geldt

dat de ondernemer de uitvoering van een besluit met een maand moet opschorten als het besluit niet in overeenstemming is met het advies van de OR. Gedurende die periode kan de OR besluiten een beroep in te stellen tegen het voornemen van de ondernemer om het besluit uit te voeren ondanks het advies van de OR. Indien de ondernemer de opschortingstermijn overtreedt, kan hij gestraft worden op grond van de Wet op de economische delicten (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid 1985: 89-90). Ten aanzien van de regelingen op het gebied van het sociale beleid die vallen onder het instemmingsrecht van de OR (WOR, art. 27) geldt dat de ondernemer indien hij geen toestemming krijgt van de OR, moet afzien van het besluit òf moet proberen goedkeuring te krijgen van de bedrijfscommissie. Uitvoering van zo'n besluit zonder de vereiste instemming of goedkeuring is nietig en staat open voor procedures bij de kantonrechter. Met andere woorden, de vraag of de ondernemingsleiding zich wil laten overreden door de OR, is geen volledig vrijblijvende vraag, want aan de keuze om zich niet te laten overreden zijn consequenties verbonden. Van zuiver overleg door overreding, zonder drukmiddelen, is dus alleen al op grond van de wet geen sprake.

De term 'invloed' gebruik ik in mijn definitie van medezeggenschap dus niet uitsluitend in de zin van 'invloed door overreding', maar ook in de zin van 'beïnvloeding door machtsuitoefening' (De Jager en Mok 1989: 96). Ik sluit me derhalve aan bij Teulings' opvatting om "alle door de werknemers c.q. OR-leden gehanteerde beïnvloedings- en machtsmiddelen als instrumenten van medezeggenschap te beschouwen ..." (Teulings 1981: 38; eenzelfde opvatting bij Leijnse en Van der Varst 1981: 52, 58).

In mijn definitie gebruik ik de term 'werknemers en hun directe vertegenwoordigers' (cf. Van Zuthem 1978: 43). Directe vertegenwoordigers zijn naast OR-leden ook de vakbondskaderleden in de onderneming.
In het meeste onderzoek naar medezeggenschap in de onderneming staat de OR centraal. Als ze er al in voorkomen figureren vakbondskaderleden in dergelijk onderzoek als achterban van de OR-leden. Het toewijzen van de rol van achterban aan de vakbondskaderleden in de onderneming zou verdedigd kunnen worden met het argument dàt vakbondskaderleden zich uitsluitend als achterban van OR-leden gemanifesteerd hebben. Ook uit het onderzoek van Van Vliet naar het bedrijvenwerk als belangenbehartiging blijkt immers dat de BLG de uitvoering van de belangenbehartiging overlaat aan de OR of de bezoldigd vakbondsbestuurder (Van Vliet 1979: 59). Van Vliet gaat nog een stap verder door te stellen dat een zelfstandige positie voor de BLG niet past in de Nederlandse arbeidsverhoudingen (Van Vliet 1979: 554).

Vakbondskaderleden vervullen inderdaad een belangrijke rol als achterban van de OR. Er zijn echter redenen om ook de vakbondskaderleden te rekenen tot de directe vertegenwoordigers van de werknemers, die invloed op de beleidsbepaling in de onderneming trachten te bereiken.

Er zijn situaties waarin de OR niet bereid of niet in staat is een bepaalde kwestie aan te pakken overeenkomstig de vakbondsvisie op de ermee samenhangende werknemersbelangen. Dan is het van belang dat de BLG zelfstandig, los van de OR, kan handelen. Dat gebeurt ook, anders dan Van Vliets bevindingen suggereren.

Bovendien is de mogelijkheid van zelfstandig handelen van kaderleden belangrijk, omdat zij, meer dan de OR die op het algemene bedrijfsbeleid gericht is, in staat zijn samen met leden concrete op hun bedrijfsafdeling levende problemen aan te pakken. Het belang daarvan is verbonden met de emancipatoire doelstelling van de vakbeweging. Medezeggenschap is niet slechts een functionele aangelegenheid van specialisten, waarbij het directe resultaat telt. Medezeggenschap moet ook gericht zijn op de participatie van zoveel mogelijk leden/werknemers. Op die manier kan medezeggenschap bijdragen aan het ontwikkelen van een kritisch inzicht in maatschappelijke processen en van handelingscompetentie bij vakbondsleden.

Vanwege deze redenen vind ik een benadering die medezeggenschap aan de OR gelijk stelt te beperkt. Ik zal dit standpunt in hoofdstuk 3 uitwerken en onderbouwen.

Andere medezeggenschapsinstituties dan de OR en het vakbondswerk in de onderneming laat ik in deze studie buiten beschouwing. Werkoverleg, kwaliteitskringen e.d. kunnen de autonomie van het individu of de groep bij de uitvoering van de arbeidstaak in positieve zin beïnvloeden. Ze hebben in principe geen betrekking op de bepaling van het beleid, tenzij het management die verbinding legt. Werkoverleg, kwaliteitskringen e.d. beschouw ik dus niet als medezeggenschapsinstituties in de zin van mijn definitie. Ook de Raad van Commissarissen laat ik buiten beschouwing. Op dit punt verschil ik van mening met De Nijs die de OR en de Raad van Commissarissen "als de twee belangrijkste, formeel voorgeschreven medezeggenschapsinstrumenten van de werknemers op ondernemingsniveau" beschouwt (De Nijs 1983: 102). Gelet op de samenstelling, de wijze van samenstelling en de invloed van de werknemers op het beleid van de Raad van Commissarissen vind ik het onjuist de Raad van Commissarissen als een medezeggenschapsinstrument '*van* de werknemers' aan te duiden. Wel kan de Raad van Commissarissen eventueel instrumenteel gebruikt worden in pogingen van de werknemers invloed uit te oefenen op het ondernemingsbeleid. De Raad van Commissarissen vervult dan de functie van intermediair of bondgenoot van de werknemers

ten opzichte van de directie. Deze potentiële rol van de Raad van Commissarissen is echter meer theorie dan praktijk. Ook De Nijs plaatst vraagtekens bij de reële invloed van de werknemers op het beleid van de Raad van Commissarissen (De Nijs 1983: 107-111, 126-128).

1.5 Probleemstelling van deze studie

In paragraaf 1.1 heb ik gesteld dat er verschillen bestaan tussen diverse vakbonden wat betreft hun medezeggenschapsbeleid. Die verschillen zijn te constateren als kennis genomen wordt van het beleid zoals dat in beleidsnota's is verwoord. Nog interessanter is natuurlijk of het verschil in beleid op papier ook daadwerkelijk tot een verschil in medezeggenschapspraktijk leidt.

De vraag of vakbondskaderleden, afhankelijk van het vakbondsbeleid, niet alleen achterban voor de OR zijn maar ook zelfstandig handelen, is op grond van het bestaande empirisch onderzoek niet te beantwoorden. Anders dan als achterban komen vakbondskaderleden in onderzoek naar medezeggenschap niet voor. Maar ook de vraag of OR-leden overeenkomstig het beleid van hun vakbond handelen, en dus of OR-leden in de ene bedrijfstak anders handelen dan in een andere bedrijfstak waar de betreffende vakbond een ander beleid voert, is op grond van het bestaande empirisch onderzoek niet te beantwoorden.

Ten eerste zijn onderzoekers soms alleen geïnteresseerd in de activiteiten van de OR als geheel (Hövels en Nas 1976; Van Asch en Jansen 1986). Hövels en Nas waren wel geïnteresseerd in verschillen tussen OR-en wat betreft hun feitelijk functioneren en brachten die verschillen ook in verband met de grote hoeveelheid van opvattingen ten aanzien van de OR en medezeggenschap (Hövels en Nas 1976: 14-15). Zij operationaliseerden deze opvattingen echter niet als opvattingen van OR-leden die lid zijn van een bepaalde vakbond die een specifieke opvatting ten aanzien van de OR heeft. Hooguit zijn onderzoekers geïnteresseerd in de vraag of OR-leden georganiseerd danwel ongeorganiseerd zijn. Bijvoorbeeld Andriessen, Drenth en Lammers (1984: 179) vragen slechts: "Bent u lid van een vakbond (of beroepsvereniging)?"

Ten tweede is het aggregatieniveau van het uitgevoerde onderzoek ongeschikt. Het recente Nederlandse onderzoek naar de arbeidsverhoudingen en medezeggenschap in de onderneming is globaal in twee categorieën te verdelen. De eerste categorie bestaat uit case-studies van één of meer ondernemingen binnen één bedrijfstak of sector: Beukema (1987), Buitelaar en Vreeman (1985), Van den Heuvel (1983), Ramondt en Scholten (1985), Van Vliet (1979). De tweede categorie bestaat uit

survey-onderzoek op het niveau van bedrijfstakclusters: Acampo e.a. (1987), Huiskamp en Risseeuw (1988), Looise (1989), Looise e.a. (1986, 1987), Teulings (1981, 1985).

Het aggregatieniveau van de gerapporteerde onderzoeksgegevens maakt een sectorgewijze vergelijking van medezeggenschapspraktijken, in het bijzonder in relatie tot het door de vakbond(en) gevoerde beleid in die sector(en), niet mogelijk. In het ene geval is het onderzoek beperkt tot één sector. In het andere geval gaat het om bedrijfstakclusters die niet gedifferentieerd zijn naar sectoren die afzonderlijk gerelateerd kunnen worden aan de werkterreinen van specifieke vakbonden. Looise en Heijink constateren wel dàt er verschillen zijn tussen de door hen onderzochte OR-leden. Zij signaleren verschillen bijvoorbeeld wat betreft het oordeel over de relatieve invloed van de OR resp. van de vakbeweging op het ondernemingsbeleid en wat betreft het oordeel over de betekenis van de ondersteuning van de OR door de vakbeweging (Looise en Heijink 1986: 92-93, 98-99). Echter, vanwege het gekozen aggregatieniveau en het ontbreken van een categorisering van de OR-leden in termen van hun vakbondslidmaatschap, is het niet mogelijk na te gaan of deze verschillen wellicht samenhangen met het medezeggenschapsbeleid van de betrokken vakbonden. Bijvoorbeeld, in het bedrijfstakcluster 'industrie' vinden zowel de Industriebond FNV, de Voedingsbond FNV als Druk en Papier FNV hun werkterrein. Ten aanzien van OR-participatie en vakbondswerk in de onderneming voeren deze bonden echter bepaald niet hetzelfde beleid.

In het empirisch onderzoek naar de medezeggenschap in ondernemingen gaat de aandacht vooral uit naar het gebruik van wettelijke bevoegdheden door de OR. Dit wordt ook geconstateerd door Teulings (1981: 172) en Looise en Heijink (1986: 147, 161). Ik heb me niet bezig gehouden met het gebruik van de wettelijke bevoegdheden en evenmin met het resultaat van het optreden van de OR in termen van de gerealiseerde invloed op het ondernemingsbeleid. Mij interesseerde veeleer het handelen van OR-leden als vertegenwoordiger van de werknemers en in het bijzonder de mate waarin zij zich in hun handelen oriënteren op het vakbondswerk in de onderneming.

De belangrijkste overwegingen bij de keuze van het onderzoeksobject zijn hiermee aangegeven. Ik zal nu eerst de probleemstelling van deze studie presenteren en vervolgens verder toelichten.

De probleemstelling luidt:

Wat zijn de handelingspraktijken van FNV-OR-leden en FNV-vakbondskaderleden gericht op het beïnvloeden van de beleidsbepaling in de onderneming, in de grafische industrie en in het streekvervoer?

De probleemstelling heb ik zodanig geformuleerd dat verschillende elementen van mijn definitie van medezeggenschap herkenbaar terugkeren: de beleidsbepaling, het handelen om invloed op de beleidsbepaling in de onderneming te bereiken. Kortweg zou de probleemstelling daarom ook geformuleerd kunnen worden als: wat zijn de medezeggenschapspraktijken in de grafische industrie en in het streekvervoer? Ik zal deze formulering echter slechts bij uitzondering gebruiken. Voor het beschrijven van medezeggenschapspraktijken moeten ingevolge mijn definitie eigenlijk ook de gerealiseerde invloed en de werknemers zelf, niet slechts de OR-leden en vakbondskaderleden als hun directe vertegenwoordigers, aan de orde komen. Deze zijn echter geen object van mijn onderzoek geweest.

De term 'handelingspraktijken' gebruik ik in navolging van Giddens' analyse van handelen. Handelen is bij hem: de stroom van feitelijke of beoogde causale interventies in het voortgaande proces van gebeurtenissen in de wereld. Hij heeft het over 'handeling' als hij een onderscheiden element van dat proces van handelen aanduidt. Met de term 'praktijken' tenslotte doelt hij op "geregelde typen van handelingen" of "een voortgaande reeks van 'praktische activiteiten'" (Giddens 1976: 75). De term 'handelingspraktijken' lijkt mij het meest adequaat om aan te geven dat ik me richt op bepaalde handelingen die de onderzochten in hun rol als OR-lid of vakbondskaderlid geregeld verrichten, zoals vergaderen, contacten onderhouden, punten voor de vergaderagenda inbrengen, cursussen volgen, etc.

In het onderzoek heb ik me beperkingen moeten opleggen en ik heb me daarbij door verschillende overwegingen laten leiden. Voorzover het empirisch onderzoek naar de arbeidsverhoudingen in ondernemingen aandacht besteedt aan het vakbondswerk in de onderneming, is het vaak gericht op de industriële sector waarin de Industriebond FNV zijn werkterrein heeft. Bovendien gaat het in dit onderzoek doorgaans om redelijk goed functionerend vakbondswerk in de onderneming. Het gebrekkig functionerende vakbondswerk blijft buiten beschouwing. Deze beperking is bij Van Vliet het resultaat van een expliciete keuze (Van Vliet 1979: 76-79) en bij Buitelaar en Vreeman het gevolg van hun interesse in werknemersonderzoek dat slechts binnen het bereik ligt van vakbondskadergroepen die redelijk goed functioneren (Buitelaar en Vreeman 1985: 250-251). Ik heb daarom de voorkeur gegeven aan andere bedrijfs-

takken dan de metaal- en elektrotechnische industrie. Bovendien heb ik gestreefd naar een overall beeld van een bedrijfstak wat betreft het handelen van vakbondskaderleden.

De te kiezen bedrijfstakken moesten niet in teveel opzichten verschillen omdat vergelijking anders moeilijk zoniet onmogelijk zou worden.

Een eerste punt van vergelijkbaarheid is het regime van medezeggenschap. Ik heb me beperkt tot bedrijfstakken die onder de Wet op de Ondernemingsraden vallen. Dat betekent dat ik de sectoren van de rijksoverheid waarvoor sinds 1982 de nieuwe regeling dienstcommissies geldt, bij voorbaat buiten beschouwing heb gelaten (zie verder Van der Schaaf en Dekkers 1987).

Een volgend punt van vergelijkbaarheid is de bedrijfsgrootte. De WOR maakt onderscheid tussen bedrijven met honderd of meer werknemers (de zogenaamde OR 100+) en bedrijven met tenminste 35 maar minder dan honderd werknemers (de OR 100–). Het verschil is met name dat de OR 100– minder vergaande bevoegdheden en faciliteiten heeft dan de OR 100+ (zie verder Dekkers e.a. 1989). Voor kleine bedrijven met tien tot 35 werknemers die geen OR kennen, gelden weer andere bepalingen zoals de plicht van de ondernemer tenminste tweemaal per jaar een vergadering met het personeel te beleggen (zie verder Verstegen e.a. 1987). Gelet op de verschillende regelingen naar gelang bedrijfsgrootte wilde ik het vergelijkend onderzoek beperken tot het handelen van OR-leden en vakbondskaderleden in bedrijven die onder hetzelfde OR-regime vallen. Bovendien zijn uit de literatuur andere verbanden tussen bedrijfsgrootte en medezeggenschap bekend. Andriessen e.a. vonden dat de OR-invloed hoger is in grotere organisaties (met name in de metaalsector). Zij veronderstellen dat dit samenhangt met het verschijnsel dat de neiging van de directie om paternalistisch/autoritair beslissingen te nemen in grotere bedrijven steeds kleiner wordt en dat in grotere bedrijven meer militante en/of capabele werknemers beschikbaar zijn voor het OR-werk dan in kleinere (Andriessen e.a. 1984: 74-76).

En tenslotte, zoals wel vaker het onderzoeksveld bepaald wordt door contacten met de 'poortwachters', er moesten uiteraard ook mogelijkheden zijn om toegang tot het veld te krijgen.

De verschillende overwegingen hebben geleid tot onderzoek naar de handelingspraktijken van OR-leden en vakbondskaderleden in de onderneming, die lid zijn van Druk en Papier FNV en de Vervoersbond FNV (sector streekvervoer).

Een principiële keuze in het onderzoek wil ik nog verder toelichten, namelijk de keuze om de arbeidsverhoudingen in de onderneming niet te

onderzoeken vanuit alle daarbij betrokken actoren en in het bijzonder niet vanuit de werkgevers en het management.

In het empirisch onderzoek in de grafische industrie en in het streekvervoer heb ik me gericht op het handelen van FNV-OR-leden en FNV-vakbondskaderleden in de onderneming. Deze keuze heeft primair te maken met mijn maatschappij-politieke betrokkenheid bij een brede vakbeweging. Daarvan is de FNV in Nederland de belangrijkste vertegenwoordiger, zij het niet over de hele linie en in alle opzichten. In beide onderzochte bedrijfstakken is de betreffende FNV-vakbond bovendien de belangrijkste vakbond, in die zin dat de meerderheid van de georganiseerde werknemers lid is van die FNV-bond. Ik heb tenslotte ook methodologische overwegingen bij deze onderzoekskeuze.

In de jaren zeventig is, geïnspireerd door het streven naar spreiding van kennis, macht en inkomen, door het toenmalige kabinet-Den Uyl een reeks experimenten met medezeggenschap op gang gebracht. De COB/SER, de Commissie voor Ontwikkelingsproblematiek van Bedrijven van de Sociaal Economische Raad, fungeerde als organiserende en coördinerende instantie van de reeks. De reeks had een paritaire opzet. De sociale partners gingen gezamenlijk experimenteren met medezeggenschap in bedrijven, daarbij ondersteund door sociale wetenschappers. De paritaire opzet hield in dat een experiment slechts geaccepteerd werd wanneer werkgevers- en werknemersvertegenwoordigers en vertegenwoordigers namens de overheid, het unaniem eens waren over een experiment. Ook de fasegewijze uitvoering van een experiment was aan overeenstemming van de betrokken partijen gebonden (zie verder Scholtz 1984, De Man 1985).

De paritaire opzet heeft het mislukken van de reeks experimenten niet kunnen voorkomen. Diverse experimenten moesten voortijdig worden stopgezet vanwege onenigheid tussen de betrokken partijen. Geen van de experimenten heeft geresulteerd in noemenswaardige, blijvende veranderingen in de organisatorische zeggenschapsverhoudingen ten gunste van werknemers (Bolweg 1984: 455). In het geval van het bedrijf Van Gend en Loos zijn er zelfs duidelijke aanwijzingen dat de ondernemingsleiding een COB-onderzoek entameerde om haar greep op de medezeggenschapsverhoudingen te versterken ten nadele van de werknemers (Coenen 1987: 412 e.v.). Wanneer we de arbeidsverhoudingen als machtsverhouding tussen werkgever en werknemers zien, hoeft het mislukken van de reeks experimenten nauwelijks te verbazen. De experimenten hadden in principe de verdeling van de macht tot inzet en het is redelijk naïef te verwachten dat daarover overeenstemming te bereiken zou zijn. De ervaringen van Leijnse en Van der Varst met het COB-onderzoek bij een busbedrijf in het streekvervoer zijn in dit opzicht exemplarisch. Zij

merken op dat de onderzoeker die zijn project wil veilig stellen in het dilemma raakt dat de continuïteit gegarandeerd moet worden door dezelfde machtspositie die als doel van het experiment moet inleveren. Als continuering in die omstandigheden al lukt, is het gevolg een zodanige 'verdunning' van de intenties van het project dat met recht betwijfeld mag worden of het een structurele bijdrage levert aan vergroting van medezeggenschap (Leijnse en Van der Varst 1981: 192; zie verder Coenen en Hens 1980).

De resultaten van de experimenten en de ervaringen van de daarbij betrokken sociale wetenschappers hebben mij ertoe gebracht het empirisch onderzoek te beperken tot de werknemers. De visies en het beleid van de werkgevers en het management komen slechts aan de orde voorzover ik mij daarvan via schriftelijk materiaal een beeld heb kunnen vormen. Deze keuze voor de opzet van het onderzoek heb ik expliciet toegelicht voor de onderzochten. Bovendien heb ik de onderzochten via hun eigen vakbond benaderd. Dankzij het aldus gewekte vertrouwen kan ik een adequaat beeld geven van hun handelen in de arbeidsverhoudingen in de onderneming. Uiteraard betekent deze keuze dat ik de arbeidsverhoudingen in de grafische en in de streekvervoer-ondernemingen niet in hun totaliteit onderzocht heb.

De aan een paritaire onderzoeksopzet gebonden onderzoeker is overigens evenmin in staat de arbeidsverhoudingen in hun totaliteit te onderzoeken, al is dit dikwijls wel de pretentie van de onderzoeker die 'de organisatie' als onderzoekseenheid neemt. In een paritaire onderzoeksopzet is dit onvermogen een gevolg van de op zijn minst ambivalente opstelling die de onderzoeker moet kiezen om zijn onderzoek te mogen uitvoeren. Deze ambivalentie leidt echter tot een zodanig gebrek aan vertrouwen zoniet wantrouwen tegen de onderzoeker van de zijde van groepen werknemers, dat zij de gegevens die nodig zijn voor een adequaat totaalbeeld niet verschaffen. Het probleem van het verkrijgen van een adequaat beeld van de werkelijkheid wordt op een simplistische wijze benaderd wanneer het probleem van de verhouding tussen betrokkenheid en distantie gereduceerd wordt tot het doen van onderzoek noch voor werkgevers noch voor werknemers (De Lange 1988: 84-85). Wat er gebeurt als men denkt onderzoek voor werkgevers èn werknemers samen te kunnen doen, heeft de COB-experimentenreeks genoegzaam geleerd! Het aanmerken van de 'subjectiviteit' van de onderzoeker als 'een zwak punt' (De Lange 1988: 85) gaat uit van de naïeve gedachte dat theorievrije waarneming zou bestaan. Het expliciteren van de eigen subjectiviteit in de vorm van de beargumenteerde keuze voor een bepaalde benadering, is de enige basis waarop controleerbaarheid van onderzoeksbevindingen

mogelijk wordt. Het is een eis die aan alle wetenschap gesteld moet worden.

1.6 Opzet van de studie

In de voorgaande paragrafen ben ik op enkele elementen van mijn benadering van arbeidsverhoudingen en medezeggenschap in de onderneming slechts kort ingegaan. Ik begin deze studie daarom met een meer uitgebreide verantwoording van mijn benadering.

De opvatting dat arbeidsverhoudingen het medium en resultaat van het handelen van actoren zijn, ontleen ik aan de structuratietheorie. In de studie van arbeidsverhoudingen is de systeembenadering dominant. De oorspronkelijke systeembenadering is aanzienlijk geamendeerd. Ook de open systeembenadering komt echter onvoldoende tegemoet aan de kritiek vanuit de structuratietheorie en blijft tekortschieten in de uitleg van het handelen van de actoren in de arbeidsverhoudingen. In hoofdstuk 2 zal ik, na een korte uiteenzetting van enkele kernbegrippen van de structuratietheorie, de systeembenaderingen aan een kritische analyse onderwerpen en een alternatief vanuit de structuratietheorie uitwerken. Hoofdstuk 2 behandelt dus de methodologische uitgangspunten van mijn benadering van de studie van de arbeidsverhoudingen.

In hoofdstuk 3 behandel ik enkele onderwerpen die tot de analyse-velden van de studie der arbeidsverhoudingen worden gerekend: het karakter en de taken van de vakbeweging, decentralisatie in de arbeidsverhoudingen, medezeggenschap en de verhouding vakbond – OR. Mijn behandeling van deze onderwerpen heeft tot doel het kader te schetsen vanwaaruit ik de medezeggenschap in de onderneming bestudeer. Het concept van de brede vakbeweging gebruik ik als referentiekader voor een kritische analyse van benaderingen van medezeggenschap waarin de OR centraal gesteld wordt. In het alternatief dat ik uitwerk, is medezeggenschap een kwestie van samenwerking en taakverdeling tussen OR èn Vakbond in de onderneming.

Hoofdstuk 2 en 3 bieden samen de theoretische en methodologische uitgangspunten van mijn benadering van arbeidsverhoudingen en medezeggenschap in de onderneming.

Hoofdstuk 4 bevat de methodische verantwoording van het empirisch onderzoek in de grafische industrie en in het streekvervoer. Operationalisatie, dataverzameling en -analyse komen aan bod, alsmede een verantwoording van de vergelijkbaarheid van de onderzoeksbevindingen over de grafische industrie en het streekvervoer.

Hoofdstuk 5 en 6 hebben een identieke opzet. In hoofdstuk 5 presenteer ik de onderzoeksgegevens over de handelingspraktijken van OR-leden en vakbondskaderleden in de grafische industrie. In hoofdstuk 6 presenteer ik de gegevens over het streekvervoer. Door de grafische industrie en het streekvervoer afzonderlijk te behandelen is het mogelijk de onderzoeksbevindingen in hun eigen context te plaatsen en te analyseren. Die context schets ik aan het begin van elk hoofdstuk. Eerst geef ik een beschrijving van de arbeidsverhoudingen op het niveau van de bedrijfstak/sector. Vervolgens beschrijf ik het vakbondsbeleid ten aanzien van de arbeidsverhoudingen in de onderneming.

Hoofdstuk 7 begin ik met een vergelijking van de medezeggenschapspraktijken in de grafische industrie en het streekvervoer. Vervolgens verwerk ik de onderzoeksbevindingen in mijn slotbeschouwing. Ik zal laten zien welke aanwijzingen de structuratietheorie geeft voor een beleid gericht op het ontwikkelen van een handelingspraktijk, waarbij ik de handelingspraktijk van OR-leden als voorbeeld neem. Ik ga in op de betekenis van het vakbondswerk in de onderneming voor het realiseren van een breed vakbondsbeleid. Tenslotte stel ik de vraag naar de toekomst van de vakbeweging aan de orde. Ik concludeer dat die toekomst in belangrijke mate gemaakt wordt door het beleid dat de vakbeweging zelf voert ten aanzien van het vakbondswerk in de onderneming.

Hoofdstuk 2

De structuratietheorie en de studie van de arbeidsverhoudingen

2.1 Inleiding

In de eerste druk van zijn handboek over de arbeidsverhoudingen signaleerde Reynaerts een grote diversiteit in opvattingen wat betreft de invalshoek van waaruit formeel de arbeidsverhoudingen worden benaderd (Reynaerts en Nagelkerke 1982: 11). Hij schreef deze diversiteit toe aan uiteenlopende ideologische oriëntaties.

In Nederlandse studies uit de jaren zeventig is die ideologische verscheidenheid terug te vinden in benaderingen van de vraag of de Nederlandse arbeidsverhoudingen waren overgegaan van een harmoniemodel in een conflictmodel. Van verschillende stromingen en van schoolvorming zoals in Engeland, is in Nederland eigenlijk geen sprake. De sy-steembenadering heeft in Nederland een duidelijk stempel op de bestudering van de arbeidsverhoudingen gezet (Reynaerts en Nagelkerke 1982: 5). Met name een marxistische stroming is niet tot ontwikkeling gekomen. Er zijn wat losse aanzetten, maar een Nederlandse pendant van Hyman (1975) bestaat niet. Een fenomenologisch georiënteerde studie zoals Van Aken (1977) is een zeldzaamheid.

Verschillen in invalshoek bij de studie van de arbeidsverhoudingen zijn echter niet uitsluitend terug te voeren op uiteenlopende ideologische oriëntaties. Er zijn ook verschillen in benaderingswijze die samenhangen met uiteenlopende uitgangspunten op theoretisch en methodologisch niveau. Discussies daarover zijn in Nederland slechts een enkele keer gevoerd door degenen die zich met de arbeidsverhoudingen bezighouden. De Jong introduceerde in 1974 de systeembenadering. Slechts De Nijs ging in zijn bespreking in op de theoretische en methodologische uitgangspunten van de systeembenadering. Nadat Peper begin zeventig zijn benadering in de vorm van modellen had gepresenteerd, duurde het jaren voor er enige discussie kwam over de theoretische en methodologische veronderstellingen waarop een modelmatige benadering berust (Fa-se, Ramondt, Reynaerts).

Het veelvuldig ontbreken van reflectie op de uitgangspunten waarmee men de studie van de arbeidsverhoudingen benadert, is niet aanvaardbaar. Dat betekent immers dat geen verantwoording over de gehanteerde benaderingswijze wordt afgelegd die voor discussie vatbaar is. Het gevolg daarvan is een relativisme waarbij iedere onderzoeker voor zich een benadering volgt die hem passend lijkt bij het gekozen onderwerp (Adriaansens 1983: 356). Bovendien is het onjuist te veronderstellen dat discussies over uitgangspunten en benaderingswijzen gelijk staan aan het zoeken naar het onbereikbare 'grand design' en dat de studie van deelonderwerpen het kan doen zonder reflectie op uitgangspunten (Reynaerts en Nagelkerke 1982: 24, 32). Ook bij de studie van deelonderwerpen moeten de theoretische en methodologische uitgangspunten geëxpliciteerd worden. De vraag naar de adequaatheid van de gekozen benadering geldt altijd. Het besef van de noodzaak daarvan is echter verflauwd tengevolge van de in de sociale wetenschappen gegroeide arbeidsdeling tussen algemene theorie enerzijds en sectorspecialisme anderzijds (Van Rossum en Tromp 1983). Giddens (1976) heeft de sociale wetenschappen een nieuwe impuls gegeven om over de problematiek van de benadering van de sociale werkelijkheid na te denken.

In deze studie van de arbeidsverhoudingen gebruik ik de in eerste instantie door Giddens ontwikkelde structuratietheorie als theoretische oriëntatie. De aantrekkelijkheid van de structuratietheorie ligt hierin dat die er beter dan andere benaderingen in geslaagd is "de tweespalt tussen voluntaristische, subjectivistische of actorcentrische interpretaties enerzijds en deterministische, objectivistische of structuurcentrische interpretaties anderzijds" te overstijgen (Mommaas 1985: 13). Met de keuze voor de structuratietheorie geef ik tegelijk te kennen dat ik de door anderen voorgestelde amenderingen van de systeembenadering op het gebied van de arbeidsverhoudingen tekort vind schieten. Onvoldoende is met name de verklaring van het handelen van actoren en de betekenis die eraan wordt toegekend voor het systeem van arbeidsverhoudingen. Dit geldt ook voor de 'strategic choice' variant van de open systeembenadering die Reynaerts in 1985 introduceerde, en waaromheen iets van een nieuwe overeenstemming tussen onderzoekers aan het ontstaan is (Van der Zwaan 1988: 65; Looise 1989: 22). Enkele van de kritiekpunten die door Giddens ten aanzien van de systeembenadering geformuleerd zijn, blijven ook op de 'strategic choice' benadering van toepassing.

De uitwerking en onderbouwing van mijn benadering vergt enige ruimte. Ten eerste is het nodig de structuratietheorie en de kritiek op de systeembenadering in te leiden (paragraaf 2.2). Ondanks het feit dat inmiddels enkele goede kennismakingen met de structuratietheorie beschikbaar zijn (Coenen 1987; Munters e.a. 1985), ga ik er niet vanuit dat

de structuratietheorie bij iedereen bekend is. Vervolgens zal ik ingaan op de kritiek die door diverse auteurs op de systeembenadering naar voren is gebracht (paragraaf 2.3). Ik doe dat door eerst het voorwerp en de aanleiding van hun kritiek te beschrijven en daarna hun kritiekpunten en amenderingen weer te geven. Daarna zal ik de geamendeerde versies vanuit de structuratietheorie beoordelen. Tot slot schets ik de contouren van een op de structuratietheorie georiënteerde benadering van de studie van de arbeidsverhoudingen (paragraaf 2.4). Daarmee wil ik aantonen dat de structuratietheorie niet alleen als kritisch referentiekader fungeert maar ook een positief heuristisch potentieel bevat.

2.2 De kernbegrippen van de structuratietheorie

Ik zal een beknopte uiteenzetting van de structuratietheorie geven door de vijf kernbegrippen te behandelen: het individuele handelen, de structuur van het handelen, sociale systemen, sociale structuren, en de dualiteit van structuur (Coenen 1987: 135).

De betekenis van het begrip 'dualiteit van structuur' verduidelijkt Giddens dikwijls met de taal als voorbeeld (o.a. Giddens 1985: 40-41). Voor het uitspreken van een correcte zin moet de actor putten uit bepaalde regels en hulpbronnen. Daartoe moet de actor beschikken over kennis van syntactische en semantische regels, van de manieren waarop en de contexten waarbinnen zij gebruikt kunnen worden, etc. Door het spreken zèlf reproduceert de actor dezelfde regels waaruit hij put om te spreken. De regels zijn dus medium en resultaat van het spreken van de actor.

Analoog aan dit voorbeeld van de taal kan de voortbrenging van interactie en van sociale systemen in het algemeen beschreven worden (zie het handzame schema in Coenen 1987: 138). In zijn handelen maakt de actor gebruik van bepaalde regels en hulpbronnen. Deze worden door Giddens onderscheiden in: interpretatieve schema's, normen, en asymmetrisch verdeelde hulpbronnen. Als voorbeelden van hulpbronnen noemt hij superieure taalvaardigheid, het bezit van relevante typen technische kennis, het kunnen mobiliseren van (wettig) gezag of geweld (Giddens 1976: 113). In iedere interactie is er sprake van betekenis-communicatie, van morele beoordeling en van gebruik van macht. De regels en hulpbronnen geven structuur aan het individuele handelen. Tegelijkertijd reproduceert de actor door zijn handelen de regels en hulpbronnen als structurele eigenschappen van het sociale systeem (Coenen 1987: 135). Het begrip 'dualiteit van structuur' verwijst naar een opvatting van structuur als het medium en resultaat van handelen.

De term 'structuur' staat, in zijn meest elementaire betekenis, voor de regels en hulpbronnen die de actor als media van interactie gebruikt (Giddens 1984: 17). De regels en hulpbronnen zijn op hun beurt afkomstig uit de ordeningsstructuren van zingeving, van legitimering en van dominantie die door een sociaal systeem, een samenleving of een gemeenschap gedeeld worden. Daarom worden ze 'structurele kenmerken' genoemd (of ook wel 'sociale structuren', Coenen 1987: 137).

Individueel gestructureerd handelen en sociale systemen zijn aan elkaar gekoppeld. "Namelijk, in zoverre ieder interactief handelen door het subject qua zin, macht en norm gestructureerd wordt, vormt het een centraal punt in een recursief proces, die iedere interactie verbindt met sociale systemen. Het is een proces, waarin (de structuur van) het handelen recursief verbonden is met (structuren van) sociale systemen ... Als kenmerken van sociale systemen is het ontstaan en voortbestaan van structuren volledig afhankelijk van die (re)producerende activiteiten van handelende individuen" (Coenen 1987: 137).

De structurele kenmerken maken het mogelijk dat er gelijksoortige sociale praktijken bestaan met een variërende tijd/ruimte verspreiding; de structurele kenmerken verschaffen de sociale praktijken 'systemic form' (Giddens 1984: 17). De structurele kenmerken zijn tegelijk ook het resultaat van gelijksoortig handelen. "Het is alleen bij gratie van het feit dat wij vandaag dingen doen die vergelijkbaar zijn met wat wij gisteren deden en bij gratie van het feit dat mensen elders in Nederland bepaalde conventies en gedragspatronen volgen die hen met ons verbindt, dat sociale interactie door tijd en ruimte een bepaald systematisch karakter heeft" (Giddens 1985: 39). In overeenstemming met deze opvatting geeft Coenen de volgende definitie van sociaal systeem. "Een sociaal systeem is een verzameling (in de wiskundige zin van het woord) van vele in tijd en ruimte verspreide concrete interacties van individuen; en wel al die interacties die een gelijksoortig structureel patroon vertonen, die dus qua contextuele inhoudelijke betekenissen, qua contextuele machtsrelaties en qua contextuele normen gelijksoortig zijn" (Coenen 1987: 139).

De term 'gelijksoortig' krijgt bij Coenen extra aandacht. Het handelen van een individu in een interactie vertoont een bepaalde structuur, afhankelijk van de manier waarop deze gebruik maakt van de regels en hulpbronnen om betekenis, morele beoordeling en macht in die interactie te realiseren. Naar gelang de handelingsstructuur van de ene deelnemer aan de interactie meer of minder overeenkomt met die van de andere deelnemer(s), is er in de interacties sprake van sociale integratie, transformatie of conflict. Op het niveau van sociale systemen is het systeemkarakter minder sterk dan op het niveau van interactie. Het gaat bij sociale systemen om een verzameling interactiepatronen die niet identiek zijn,

maar gelijksoortig. De gelijksoortigheid betekent dat op het niveau van het sociale systeem de structurele kenmerken veel minder eenduidig, veel complexer en veelvormiger zijn dan in de afzonderlijke interactiepatronen die het systeem constitueren. Die onduidelijke complexiteit en veelvormigheid definieert de mate van integratie, de bevattelijkheid voor transformatie of het bestaan van contradicties op het niveau van het sociale systeem. Op het punt van het systeemkarakter bestaan grote onderlinge verschillen tussen sociale systemen. Een systeem van arbeidsverhoudingen en een onderwijssysteem kennen veel meer veelvormigheid en onduidelijke complexiteit dan de taal (Coenen 1987: 141-142).

Voor een begrip van het variabele systeemkarakter van sociale praktijken zijn verschillende van Giddens' aantekeningen bij het begrip 'regels' van belang (Giddens 1984: 17 e.v.). Ik ga er wat uitvoeriger op in omdat regels in de studie van de arbeidsverhoudingen zo'n belangrijke plaats innemen (Van Voorden 1985: 1).

Over regels wordt vaak gedacht als spelregels. Spelregels, zoals bij het schaakspel, zijn geformaliseerde en geaccepteerde voorschriften. De regels die onderdeel zijn van de reproduktie van sociale systemen, hebben in het algemeen echter niet dit karakter. Zelfs die regels die gecodificeerd zijn als wetten, worden in veel ruimere mate betwist dan spelregels. Regels worden ook vaak in het enkelvoud behandeld, alsof ze aan specifieke stukken gedrag gerelateerd zouden kunnen worden. Giddens vindt dit zeer misleidend. Sociale praktijken worden tot stand gebracht via sets van regels, die meer of minder losjes georganiseerd zijn (Giddens 1984: 18). Nog in een ander opzicht zijn interactieregels niet te vergelijken met spelregels. Interactieregels kunnen namelijk niet los gezien worden van het gebruik van hulpbronnen. Voor een adequate analyse van interactie is het volgens de structuratietheorie essentieel "te onderkennen dat de 'betekenisvolheid' ervan actief en voortdurend onderhandeld wordt en niet slechts de geprogrammeerde communicatie van al gevestigde betekenissen is" (Giddens 1976: 105). Deze onderhandeling bestaat ondermeer uit het cognitieve management van communicatie en de tijd–ruimte context van communicatie, waarin de etnomethodologen geïnteresseerd zijn. Zij hebben aangetoond dat in interacties een heel scala van ad hoc overwegingen bestaat, die chronisch betrokken worden in de actualisatie van regels. De kritiek op hen is dat zij de betekenisvolle constituering van interactie slechts zien als de gezamenlijke verrichting van gelijken (Giddens 1976: 113). Daartegenover benadrukt de structuratietheorie dat de produktie van betekenis geschiedt in termen van de differiëntele hulpbronnen die de actoren kunnen mobiliseren. "Wat doorgaat als sociale werkelijkheid staat in directe relatie tot de verdeling van macht ..." (Giddens 1976: 113). De hulpbronnen waarover zij beschikken, bepalen

welke interpretatie van regels en normen geldend gemaakt kan worden door de actoren in een interactie-situatie. Een voorbeeld ontleent Giddens aan de arbeidsverhoudingen. Bedrijfsregels (over hoe het werk gedaan moet worden, e.d.) kunnen onderhevig zijn aan uiteenlopende interpretaties. Ze kunnen zelfs het onderwerp van conflicten worden. Ondergeschikten kunnen dergelijke conflicten in hun voordeel beslissen door het machtsmiddel van stiptheidsacties, waarbij zij letterlijk volgens de regels (= formele voorschriften) handelen! (Giddens 1982a: 37).

Tot zover kan mijn weergave de indruk wekken dat de structuratietheorie een vrij deterministische theorie is in weerwil van haar pretentie. Weliswaar is de produktie van sociale praktijken en sociale systemen gebaseerd op het handelen van actoren, maar dit handelen krijgt vorm door middel van de door een gemeenschap gedeelde regels, die hooguit een bepaalde marge voor interpretatie en toepassing bieden. Als deze regels dan ook nog zelf gereproduceerd worden als resultaat van hun toepassing in het handelen van actoren, lijkt er geen ruimte meer te bestaan voor sociale dynamiek. Deze indruk is onjuist.

Giddens meent dat het concept van reproduktie niet meer verbonden is met de studie van sociale 'stabiliteit' dan met de studie van sociale 'dynamiek'. "Iedere handeling die bijdraagt aan de reproduktie van een structuur is tegelijk een handeling van produktie, is een nieuwe onderneming en kan als zodanig verandering op gang brengen door tegelijk met het reproduceren van die structuur deze te veranderen –zoals de betekenissen van woorden veranderen in en door hun gebruik" (Giddens 1976: 128). Ter verduidelijking hiervan is het nodig in te gaan op het gestructureerd handelen van het individu. Ik zal dat doen in navolging van Coenen (1987: 142 e.v.).

De essentie van handelen ligt in de structuratietheorie in de stelling dat ieder subject een autonoom oorzakelijk centrum is voor het gedrag dat hij vertoont. Daarmee worden niet de gebruikelijke connotaties van het begrip 'vrije wil' gesuggereerd. Het gaat erom dat ieder subject een autonome positie inneemt, bezien vanuit objectief beschrijfbare omgevingsfactoren. Welke invloed omgevingsfactoren hebben op het handelen wordt uiteindelijk bepaald vanuit het subject. Het subject is het handelingscentrum dat de 'omgeving' tot 'situatie' maakt, hetgeen altijd een keuze is uit een aantal van de mogelijkheden die steeds voorhanden zijn. Verschillende subjecten zullen in principe in exact dezelfde omgeving verschillend handelen op grond van hun verschillende interpretatie en taxatie van zowel materiële als sociale factoren. Ieder subject onderhoudt namelijk een voortdurend reflexief toezicht op zijn handelen.

De kennis die actoren bezitten over de factoren die met het ontstaan en de uitvoering van hun handelen te maken hebben, onderscheidt de structuratietheorie in discursief en praktisch bewustzijn. Het discursieve bewustzijn betreft die kennis waarover actoren zonder meer desgevraagd mededelingen kunnen doen. Over de condities van hun eigen handelen weten actoren echter meer dan zij in staat zijn te verwoorden. Deze kennis bestaat erin dingen gewoonweg te doen. Hiernaar verwijst de term 'praktisch bewustzijn' (Giddens 1984: 7). Tussen het discursieve en praktische bewustzijn bestaan geen schotten. Wat louter praktisch bewust is, kan discursief bewust worden.

Het object van het voortdurende reflexieve toezicht van het subject op zijn handelen zijn de motieven, intenties en redenen ('rationele sturing') van dat handelen. Motieven zijn letterlijk de beweegredenen, dat wil zeggen de behoeften die het handelingsproces in gang zetten en houden. Motieven zijn bijvoorbeeld vrees, jaloezie, ijdelheid. In overeenstemming met psycho-analytische theorieën stelt de structuratietheorie dat er ook behoeften zijn waar actoren zich niet van bewust zijn. Intenties verwijzen naar de doelen die actoren met hun handelen nastreven. Rationele sturing heeft betrekking op de verklaringsgronden voor het kiezen van een bepaalde gedragslijn, bijvoorbeeld waarom een bepaald middel geschikt is om een bepaald resultaat te bereiken. Er is veel kennis nodig over causale relaties, zowel op fysisch als sociaal gebied, om bij een bepaalde bedoeling de gedragsvorm te kiezen die het nagestreefde resultaat verzekert.

Het zijn vooral de redenen die in de structuratietheorie naast motieven en intenties beschouwd worden als oorzaken bij het totstandkomen van alle handelen. "Immers, wijzigingen in die kennis over causale samenhangen kunnen en zullen vaak zodanig zijn, dat bij onveranderde motieven, onveranderde intenties en onveranderde externe omstandigheden, toch een andere handeling tot stand komt" (Coenen 1987: 149). Het is aan dit leerproces dat de mogelijkheid verbonden is structuren niet ongewijzigd te reproduceren. "Als mensen in een leerproces van welke aard dan ook andere ideeën krijgen over hoe de wereld in elkaar zit, vooral als zij zich discursief bewust worden van betekenisstructuren, machtsrelaties en normen die tot dan toe volkomen ongemerkt en als vanzelfsprekend geaccepteerd worden bij de rationele sturing van hun gedrag, dan krijgen zij greep op die niet onderkende voorwaarden van hun handelen. Bij wijziging van hun causale interpretatie van 'hoe de wereld in elkaar zit', zullen zij, om de zich gestelde doelen te bereiken, anders gaan handelen. En wel zo dat de structuur van hun handelingen niet langer een reproduktie, een getrouwe kopie, is van gevestigde sociale structuren. De sy-stemen waar hun interacties toe behoren, zullen langs deze weg anders

kunnen worden gestructureerd. De structuratie is dan niet langer een steeds vaster verankeren van de gevestigde orde, maar een actief herzien ervan" (Coenen 1987: 149).

Enkele punten uit de voorgaande analyse van het individueel gestructureerd handelen wil ik extra aandacht geven in verband met de verder-op te behandelen systeembenaderingen van de arbeidsverhoudingen.

Sociale structuren zijn niet zoals in de natuur vastliggende mechanische verbanden maar de steeds opnieuw geproduceerde resultaten van menselijk handelen. De voortdurende reproduktie van structuren doordat mensen routinematig handelen, maakt dat de aan sociale structuren verbonden causale relaties kracht van wet lijken te hebben. Het opsporen van oorzaak–gevolg relaties bij de verklaring van menselijk handelen kan volgens de structuratietheorie hooguit resulteren in generalisaties die slechts in naar tijd en plaats afgebakende omstandigheden van kracht zijn (Coenen 1987: 193 e.v.). Actoren hebben immers de mogelijkheid om inzicht te krijgen in de niet onderkende voorwaarden van hun handelen die ze opnemen in de structuur van hun handelen en als onbedoeld gevolg reproduceren. Wat eenmaal als onbedoeld gevolg onderkend is, kan vermeden worden door een andere gedragslijn te kiezen. Deze mogelijkheid maakt dat generalisaties intrinsiek instabiel zijn (Giddens 1984: 346). Zo kunnen de door sociologen geformuleerde generalisaties bekend worden bij actoren en hen bewust maken van de voorwaarden en gevolgen van hun handelen. Op basis daarvan kunnen zij hun handelen veranderen en daardoor juist de oorspronkelijke generalisaties ondermijnen. Generalisaties zijn derhalve zelf in beginsel aan veranderingen onderhevig en 'ijzeren wetten' bestaan niet in de sociale wetenschappen (Coenen 1987: 194; Giddens 1985: 53-54). Aan dit inzicht verbindt de structuratietheorie nog een andere consequentie. Wetenschappers kunnen er voor kiezen de kennis, die zij over het handelen van actoren verzamelen, aan die actoren ter beschikking te stellen. Dan is de sociale wetenschap "een potentieel instrument van de uitbreiding van de rationele autonomie van handelen" (Giddens 1976: 159). Maken wetenschappers die keuze niet, dan is de sociale wetenschap, gegeven de ongelijke toegang tot wetenschappelijke kennis, een "potentieel instrument van overheersing". Giddens onderkent dat kennis over het handelen nog niet leidt tot het verwerven van controle erover. De keuze die daaruit volgt, is dat de onderzoeker zijn onderzoek uitvoert in samenwerking met maatschappelijke doelgroepen die emancipatie nastreven (Coenen 1987: 208).

In de structuratietheorie wordt niet ontkend dat omgevingsfactoren invloed op het handelen van de actor hebben. Het subject is echter het centrum van zijn handelen, het subject interpreteert de gegeven context op een bepaalde wijze en kiest in die situatie een bepaalde gedragslijn uit

aanwezige alternatieven. Het begrip 'actor-causaliteit' verwijst naar 'wat de actor doet gebeuren' (Coenen 1987: 142). Daarnaast gebruikt de structuratietheorie het begrip 'gebeurtenissen-causaliteit' om aan te geven 'wat de actor overkomt'. Gebeurtenissen-causaliteit verwijst naar omstandigheden waarover actoren in onwetendheid verkeren en die effectief op hen inwerken bij het voortbrengen van hun handelen, onafhankelijk van wat die actoren denken over wat ze zelf doen. Zo'n oorzakelijke invloed verloopt buiten het reflexieve toezicht van de actor op zijn handelen om. Die invloed is afkomstig uit aspecten van de context die de actor niet zelf tot stand heeft gebracht en waarover hij geen controle heeft. Het gaat dus om de invloed van gebeurtenissen die niet een gevolg zijn van wat deze actoren zèlf doen of laten. Hier is echter geen sprake van invariante causale verbanden (Giddens 1985: 54). Actoren hebben immers de mogelijkheid om inzicht te krijgen in niet onderkende voorwaarden van hun handelen en wanneer zij deze voorwaarden onderkend hebben, kunnen ze een andere gedragslijn kiezen.

De mogelijkheid om een andere gedragslijn te kiezen en daardoor sociale structuren niet langer ongewijzigd te reproduceren, is er principieel, maar dat wil niet zeggen dat er geen weerstanden zijn tegen sociale dynamiek. Die beginnen al met de reële mogelijkheden van actoren om zich discursief bewust te worden van het feit dat de reproduktie van gevestigde sociale structuren een gevolg is van hun eigen handelen. De mogelijkheden tot bewustwording hangen nauw samen met factoren als de sociale positie van het individu, de invloed van de media en de informatie die zij verspreiden, ideologie, etc. (Coenen 1987: 165-166).

Een andere vorm van sociale inperking van het handelen is wat Giddens noemt 'de feitelijkheid van sociale systemen'. Het handelen van actoren ontvouwt zich in een hier-en-nu-context. De omstandigheden die ons handelen beïnvloeden, strekken zich echter door tijd en ruimte buiten deze context uit. "Samenlevingen bestaan in hun uiterlijke vorm als georganiseerde systemen die de onmiddellijke context van het aanwezige te buiten gaan; hetgeen wij in contexten van 'presence' doen, verandert daar niet noodzakelijkerwijs al te veel aan" (Giddens 1985: 101-102).

Het vraagstuk van de verhouding tussen sociale stabiliteit en sociale verandering komt in de structuratietheorie ook aan de orde onder de noemer van routinisatie en deroutinisatie van handelen (Coenen 1987: 166-168). Routinisatie vervult een zeer belangrijke rol in de reproduktie van structuren, dus in het voortbrengen van sociale stabiliteit. Dat is een gevolg van de relatie tussen routine en menselijke motivatie. De motivaties die ten grondslag liggen aan het handelen van de actor, zijn voor een belangrijk deel geworteld in een 'basis-veiligheidssysteem' dat grotendeels onbewust is, en gevestigd is in de eerste levensjaren. Dit basis-vei-

ligheidssysteem blijft ook in de latere persoonlijkheidsontwikkeling centraal staan. Het komt neer op de handhaving van een raamwerk van 'ontologische zekerheid'. Het bestaat uit de instandhouding van een cognitief geordende wereld van het zelf en de anderen, en de handhaving van een effectieve orde van behoeftenbeheer. De nauwe verbinding tussen routine en motivatie berust hierop "dat bij interactie actoren bij voorkeur conventies gebruiken omdat die een probleemloze fundering van hun ontologische zekerheid lijken te garanderen" (Coenen 1987: 167). Iedere inbreuk op wat vertrouwd is en voor vanzelfsprekend wordt gehouden, iedere deroutiniserende invloed, roept angst op. Mensen hebben over het algemeen behoefte aan duidelijke regels en normen. Zelfs op het eerste gezicht onbelangrijke conventies van het dagelijkse leven zijn van essentieel belang omdat zij onbewuste spanningen in bedwang houden die ons anders grotendeels zouden beheersen. Tegelijkertijd echter reproduceren de actoren deze conventies als resultaat van hun interacties. Als onbedoelde gevolgen van hun handelen vormen ze op hun beurt de niet-onderkende voorwaarden van handelen. Dit verklaart het grote belang van routine voor de reproduktie van sociale praktijken en als belangrijke bron van sociale stabiliteit.

De hiervoor samengevatte theoretische en methodologische uitgangspunten van de structuratietheorie zijn door Giddens ontwikkeld via een kritische uiteenzetting met actor-georiënteerde benaderingen enerzijds (fenomenologie, etnomethodologie) en structuur-georiënteerde benaderingen anderzijds (structuralisme, functionalisme, orthodox marxisme). De pluriformiteit die voor de sociale wetenschappen in het algemeen kenmerkend is, is niet aanwezig op het terrein van de arbeidsverhoudingen. Op dit terrein is de structuur-georiënteerde systeembenadering dominant. Dit betekent dat ik me voor een kritische beoordeling van de sy-steembenadering in zijn diverse varianten wend tot Giddens' opmerkingen over het (structureel) functionalisme en de systeemtheorie. Zijn kritiekpunten vat ik puntsgewijs samen.

1. De uitleg van intentioneel menselijk handelen schiet tekort. De waarden die zorgen voor de samenbindende morele consensus in de samenleving worden opgevat als de motieven van de actor, die via socialisatieprocessen geïnternaliseerd zijn. Het verklarende schema van internalisatie is deterministisch, omdat (inter)actie niet wordt gezien als een vaardige verrichting die actoren reflexief sturen. Bovendien wordt het resultaat van gedrag gelijkgesteld aan de motivatie of oorzaak voor dat gedrag. Het verwezenlijkte resultaat in plaats van de intentie om een bepaald resultaat te realiseren wordt als oorzaak voor gedrag opgevat. Deze opvatting hangt samen met een ongedifferentieerde notie van

motivatie, waarin geen onderscheid gemaakt wordt tussen motieven, redenen en intenties (Giddens 1977: 106-108, 125).

2. De gevolgen van handelen worden niet alleen beschouwd als de oorzaak van dat handelen, maar tevens als de functie die ze hebben voor het voortbestaan van een meer omvattend systeem waarin het handelen zich afspeelt. Functionalisten zien de functionele verklaring als een bepaald type causale verklaring voor handelen. Daartegenover stelt de structuratietheorie nadrukkelijk dat sociale systemen geen enkele onafhankelijke, zelfstandige behoefte aan of belang bij hun eigen voortbestaan hebben. Slechts actoren hebben behoeften of belangen. Dit maakt de notie van functie overbodig, want de enige teleologie die aan de orde is, is die van de menselijke actoren zelf. Wel moet gelijktijdig erkend worden dat handelingen gevolgen kunnen hebben anders dan actoren bedoelen en dat deze gevolgen homeostatische processen kunnen inhouden (Giddens 1977: 109-111).

3. Aan de biologie worden termen ontleend die op het sociale leven in het geheel niet toepasbaar zijn. Dat is de term 'structuur' om te verwijzen naar 'een herkenbaar patroon' (in sociale relaties, in de organisatie van instituties in een samenleving), de term 'functionering' voor hoe dat patroon opereert, en de term 'systeem' voor de eerste twee termen samen. In het sociale leven zijn patronen niet zichtbaar onafhankelijk van hun functioneren; patronen bestaan slechts in zoverre als ze constant geproduceerd en gereproduceerd worden in menselijk handelen. De notie 'structuur' in deze betekenis is dus overbodig (Giddens 1977: 112-114).

4. De prototypische verklaring van sociale verandering in de vorm van de theorie van sociale evolutie, schiet tekort. Giddens spitst zijn kritiek toe op de notie van 'aanpassing' aan de omgeving. a) De notie van 'aanpassing' beschouwt de bronnen die stimuleren tot verandering meer als exogeen dan als endogeen voortkomend uit bijvoorbeeld botsingen tussen klassen of belangengroepen. b) De relatie van mensen tot hun omgeving is er niet een van louter aanpassing, maar van doelgerichte interventie en transformatie in een poging de sociale ontwikkeling en de natuur te sturen en te onderwerpen aan hun eigen doeleinden (Giddens 1977: 119-121).

Er bestaat slechts een gradueel verschil in de toepasselijkheid van deze kritiekpunten op het (structureel-)functionalisme en de systeemtheorie. Het verschil tussen homeostatische processen die uitgaan van een 'blinde' aanpassing van systeemdelen (functionalisme) en zelf-regulerende systemen met cybernetische controle is slechts gradueel. Naast regulatie en zelfregulatie onderscheidt de structuratietheorie reflexieve zelfregulatie: de weloverwogen coördinatie door actoren bij het nastreven van doelen, rationeel gestuurd met kennis van de voorwaarden waaronder deze

processen zich afspelen en ze onderwerpend aan hun eigen doelen. Functionalisme noch systeemtheorie (kunnen) voorzien in deze meer inclusieve vorm van regulatie. Daarvoor schieten hun theoretische en methodologische uitgangspunten tekort (Giddens 1977: 115-117).

2.3 Analyse van de theoretische benadering van arbeidsverhoudingen in Nederland

In de inleiding op dit hoofdstuk heb ik gesteld dat discussies over de theoretische en methodologische uitgangspunten van de benadering van arbeidsverhoudingen in Nederland slechts een enkele keer in de periode na 1970 hebben plaatsgevonden. Er zijn een tweetal discussielijnen te trekken die beide de waarde van de systeem(model)-benadering als inzet hadden. Omwille van de overzichtelijkheid en samenhang volg ik hierna die beide discussielijnen.

Het doel van mijn analyse is tweeledig. Ten eerste wil ik nagaan in hoeverre de vanuit de structuratietheorie geformuleerde kritiek op de structuur georiënteerde benadering ook door de Nederlandse critici van de systeembenadering verwoord wordt. Ten tweede wil ik beoordelen in hoeverre hun alternatieve benadering de kritiek van de structuratietheorie inlost.

Ik begin mijn analyse met het voorwerp en de aanleiding van de discussie. In het eerste geval is dat de introductie van de systeembenadering van Dunlop door De Jong. In het tweede geval is dat de systeemmodel-benadering door Peper. Vervolgens geef ik de kritiek weer van degenen die gereageerd hebben en de amenderingen en alternatieven die zij hebben voorgesteld. Tenslotte geef ik een beoordeling daarvan vanuit het gezichtspunt van de structuratietheorie.

2.3.1 Systeembenadering en arbeidsverhoudingen

Dunlop (1958) heeft de meest invloedrijke toepassing van de systeembenadering op de arbeidsverhoudingen geformuleerd. Voor een korte weergave volg ik De Nijs (1975: 175-177) en Poole (1984: 20-46).

Het geheel van de arbeidsverhoudingen wordt door Dunlop opgevat als een systeem. De structuur van het systeem van arbeidsverhoudingen ziet Dunlop als samengesteld uit: een drietal actoren (werkgevers en hun organisaties, werknemers en hun organisaties, overheidsinstanties), drie contexten (nl. de technologische, de economische en de politieke context), een ideologie en een geheel van regels. De actoren in het systeem van arbeidsverhoudingen interacteren met elkaar binnen een omgeving,

die bestaat uit de drie contexten. Zij ontwikkelen regels om de arbeid te reguleren en om hun eigen relaties in meer vaste banen te leiden. De regels zijn het produkt van het systeem en vormen in Dunlops visie het studie-object van het vak. De ideologie vat hij op als een reeks overtuigingen die de actoren er gemeenschappelijk op nahouden en die het systeem als een eenheid samenbinden en integreren. Naast deze ideologie van het systeem hebben de actoren elk een eigen ideologie, opvattingen over de eigen plaats en die van de andere partijen in het systeem.

Het systeemmodel van Dunlop is door De Jong (1974) in Nederland geïntroduceerd maar door hem al aangevuld met gedragsvariabelen. Persoonlijkheidsfactoren vervullen volgens hem niet alleen een rol bij processen waardoor de regels veranderd worden, maar hebben ook invloed op de regelvorming als zodanig. Bovendien meent De Jong dat de regels, zoals ze op enig moment bestaan, op zich een bron van verandering kunnen zijn. Tenslotte stelt De Jong voor het veranderingsproces te beschouwen als resultante van verandering die in de onafhankelijke factoren optreedt.

Anno 1981 blijkt De Jong nog steeds het door hem aangevulde Dunlop-model te hanteren. In zijn reactie naar aanleiding van Ramondt (1980) stelt hij dat de vraag naar de toekomst van ons stelsel van arbeidsverhoudingen niet beantwoord kan worden door alleen naar het stelsel te kijken. "Die vraag kan men, naar mijn inzicht, alleen maar bespreken en proberen te beantwoorden door de problemen die op het stelsel, c.q. de partijen daarbinnen, afkomen op te sporen en te bezien welke reacties dat binnen dat stelsel zal veroorzaken. Pas daarna kan men, natuurlijk in samenhang met de eigenaardigheden (structuren, personen, culturen) van het stelsel zelf, proberen aan te geven welke gevolgen die reacties zullen hebben. Aangenomen natuurlijk dat men ervan uitgaat dat de samenhang er inderdaad één is tussen verandering in de 'omgeving' en dat stelsel en niet omgekeerd, of zelfs dat er geen samenhang zou zijn. Voor alle duidelijkheid: ik neem dat eerste aan" (De Jong 1981: 163). Vervolgens beschrijft De Jong de veranderingen in de omgeving van het stelsel van arbeidsverhoudingen. De veranderingen in de drie contexten confronteren het stelsel van arbeidsverhoudingen met een aantal spanningen. Tenslotte gaat De Jong na welke sturingsmogelijkheden de partijen in het stelsel van arbeidsverhoudingen tot hun beschikking hebben en welke ze zouden moeten kiezen wil het stelsel van arbeidsverhoudingen standhouden.

De geciteerde passage en de uitwerking die De Jong eraan geeft, illustreert verschillende kritiekpunten van de structuratietheorie.
– Oorzaken voor verandering zijn exogeen, komen uit de omgeving op het stelsel van arbeidsverhoudingen af. Het stelsel moet zich aanpassen

aan de omgeving. De externe factoren worden als een soort natuurgegeven gepresenteerd.
– Het voortbestaan van het systeem fungeert als leidraad voor het onderzoek van de gevolgen van het handelen van de partijen in het systeem.
– Een analyse van handelen, in termen van behoeften en intenties van actoren ontbreekt, evenals een notie van rationele sturing van gedrag door competente actoren.

De Nijs oordeelt terecht dat het oorspronkelijke systeemmodel van Dunlop door De Jongs aanvulling niet essentieel veranderd is. De variabelen die de regelvorming moeten verklaren, zijn aangevuld met persoonlijkheidsfactoren. Volstrekt onduidelijk is echter hoe deze geoperationaliseerd moeten worden. Ook bij De Jong komen de partijen in de arbeidsverhoudingen naar voren als instanties die geen beïnvloedende werking kunnen uitoefenen op de politieke en economische context (De Nijs 1975: 188). De 'fundamentele kritiek' die op het Dunlop-model naar voren is gebracht, geldt daarom ook voor De Jong (De Nijs 1975: 182-183).

Deze fundamentele kritiek op de systeembenadering vat De Nijs in een viertal bezwaren samen (De Nijs 1975: 183-185). Ten eerste neemt de Dunlop-benadering het bestaan van een aan regels gebonden verhouding tussen de partijen als een gegevenheid aan. Er is geen aandacht voor de historische wortels van zo'n regulerend stelsel en de evolutie daarbinnen

Ten tweede bestaat er een eenzijdige visie op het gedrag van de partijen en de regels die tussen hen ontstaan, namelijk als de resultante van een aantal omgevingsinvloeden en de veranderingen daarbinnen. Te weinig aandacht bestaat er voor de vraag in hoeverre de partijen zelf veranderingen teweeg brengen in de hen omringende omgeving.

Ten derde maakt het Dunlop-model in feite een willekeurige keuze uit de veelheid van factoren die van invloed kunnen zijn op de regelvorming. Wat er feitelijk van invloed is op de regelvorming moet door empirisch onderzoek, niet op basis van een apriori redenering vastgesteld worden. Bovendien kan het model niet aangeven hoe de regels in werkelijkheid beïnvloed en veranderd worden, omdat de samenhang tussen en het relatieve gewicht van de zogenaamd onafhankelijke variabelen niet uitgewerkt is, en omdat er geen aandacht is voor het proces van regelvorming als zodanig. Dit laatste leidt ertoe dat de vraag *hoe* regels tot stand komen niet beantwoord kan worden. Tactieken, strategieën, meningen etc. in een onderhandelingsproces zijn van cruciaal belang voor de aard van de regels en veranderingen daarin. Op dit punt introduceert De Nijs de theorie van 'ongoing processes' van Walton en McKersie.

Ten vierde geeft De Nijs als bezwaar dat de Dunlop-benadering te veel de nadruk legt op conflictregulering en conflictoplossing en niet op de

oorzaken van conflict. Dit leidt tot een evenwichtsbenadering met het geheel van de arbeidsverhoudingen als een stabiel en harmonieus stelsel.

De Nijs verbindt aan zijn bezwaren de conclusie dat de bruikbaarheid van het Dunlop-model erg beperkt is (De Nijs 1975: 187). Het is slechts bruikbaar als een conceptueel schema om het globale karakter van een systeem van arbeidsverhoudingen te bepalen en te vergelijken met andere stelsels.

Ik zal de verschillende kritiekpunten van De Nijs achtereenvolgens nader bezien. In het eerste bezwaar geeft De Nijs aan dat het statische beeld dat het Dunlop-model biedt, aangevuld moet worden met een dynamisch, diachroon beeld. De opmerking is terecht, maar De Nijs geeft niet aan hoe zo'n diachrone analyse er uit zou zien. Met name blijft onduidelijk of De Nijs een met de structuratietheorie vergelijkbare conceptie van (re-) produktie van structuren zou hanteren waardoor de met het begrip 'evolutie' gesuggereerde opvatting vermeden wordt dat sociale stabiliteit gelijkstaat aan stilstand of stolling. In de structuratietheorie is ook sociale stabiliteit het resultaat van een actief handelingsproces van actoren, en wel een proces waarin sociale structuren ongewijzigd gereproduceerd worden.

In het tweede bezwaar wijst De Nijs op de eenzijdigheid van een determinerende invloed van onafhankelijke exogene factoren op het gedrag van actoren. Met de tegenwerping dat de actoren zelf veranderingen in de hen omringende omgeving aanbrengen, is nog niet de aard van de invloed van de context op het handelen van actoren geproblematiseerd. De Nijs wijst een determinerende invloed af en noemt in zijn derde punt tactieken, stategieën en meningen van de partijen van cruciaal belang voor de aard en veranderingen van regels. Hij expliciteert echter geen alternatief waarin de actor als oorzakelijk centrum van zijn handelen verschijnt. Ook zijn stelling dat de actoren in het systeem van arbeidsverhoudingen een 'beïnvloedende werking' uitoefenen op de omgeving, gaat minder ver als de stelling dat een sociaal systeem het medium en resultaat is van het handelen van historisch gesitueerde, ter zake kundige actoren. De Nijs blijft steken in een benadering waarin niet alleen de omgeving invloed uitoefent op de actoren maar ook de actoren invloed uit-oefenen op de omgeving. Zo'n benadering staat bekend onder de naam 'open systeembenadering'.

Als derde bezwaar tegen Dunlops systeembenadering formuleert De Nijs terecht dat het Dunlop-model de omgevingsinvloeden op willekeurige gronden reduceert tot economische, technologische en politieke variabelen, zonder een analyse van de onderlinge samenhang en het relatieve gewicht van deze variabelen. Bovendien heeft het Dunlop-model geen aandacht voor het proces van de regelvorming en kan het dus

ook niet aangeven hoe regels tot stand komen. De theorie van 'ongoing processes' van Walton en McKersie wordt door De Nijs opgevoerd om in deze lacune te voorzien. In eerste instantie lijkt het dat Walton en McKersie een systeembenadering afwijzen. Het essentiële onderscheid tussen Dunlops theorie en hun eigen theorie karakteriseren Walton en McKersie met 'a theory of structure' versus een theorie van 'ongoing process' (Walton en McKersie 1965: 1). "In plaats van het regel-producerende proces als een in essentie deterministisch mechanisme te behandelen, hetgeen begrepen lijkt te zijn in Dunlops theorie, behandelen wij het als een doel-gerichte activiteit –een reeks van instrumentele handelingen die meer of minder intelligent en meer of minder deskundig uitgevoerd kan worden" (Walton en McKersie 1965: 2). Deze theorie werken zij hoofdzakelijk uit voor het proces van onderhandelingen over arbeidsvoorwaarden. Ze erkennen wel de invloed van vele, meer duurzame krachten, waaronder de economische en politieke context, maar werken deze niet verder uit (Walton en McKersie 1965: 5). In tweede instantie blijkt echter dat hun analyse slechts een 'uitbreiding' van Dunlops model is met sociaal-psychologische variabelen (Walton en McKersie 1965: 190). Arbeidsverhoudingen zien zij als een produkt van:
1. de technologische-, markt- en machtscontext van de partijen;
2. de fundamentele persoonlijkheidsdisposities van sleutelindividuen;
3. de waardensystemen van deze individuen, die gewoonlijk tot op zekere hoogte door hun respectievelijke organisaties gedeeld worden;
4. de feitelijke (onderhandelings)ervaringen die zij met elkaar gedeeld hebben.

Deze opsomming begint "met die factoren die gewoonlijk als gegeven moeten worden aangenomen en vervolgt met die welke in toenemende mate vatbaar zijn voor verandering" (Walton en McKersie 1965: 190-191).

Ook volgens de structuratietheorie is in de concrete onderhandelingssituatie de technologische en economische context niet instant veranderbaar. Dat wil echter niet zeggen dat deze context niet vatbaar zou zijn voor verandering, want hij is het resultaat van het handelen van (andere) actoren. Verandering is het uitdrukkelijke doel van bijvoorbeeld technologie-overeenkomsten die in verschillende sectoren door werkgevers en vakbonden gesloten zijn. Bovendien is, ook in de concrete onderhandelingssituatie, de economische en technologische context niet zomaar een 'gegeven', dat wil zeggen een objectief feit. Het is een context die verschillend geïnterpreteerd en geëvalueerd wordt en die werkgevers en vakbonden in hun eigen interpretatie opnemen in de rationele sturing van hun handelen. Uit deze kanttekeningen moge blijken dat Walton en McKersie niet de reikwijdte onderkennen van het uitgangspunt dat de samenleving het produkt is van het handelen van historisch gesitueerde, ter zake

kundige actoren. Zij blijven binnen de uitgangspunten van een open sy-steembenadering omdat ze slechts uitgaan van het handelen van actoren binnen de ruimte die de omgeving daarvoor laat.

De Nijs' vierde bezwaar tegen de Dunlop-benadering is van ideologische aard: te veel nadruk op conflictregulering en een evenwichtsbenadering waarin de arbeidsverhoudingen als stabiel en harmonieus stelsel naar voren komen. Een vergelijkbare observatie is te vinden bij Giddens. Die merkt op dat de terminologie van het functionalisme bijna altijd voorkomt in combinatie met een verwerping van radicale politiek en een pleidooi voor de noodzakelijke verzoening van vooruitgang met orde. Hij stelt echter ook vast dat deze combinatie geen logisch noodzakelijke verbinding is (Giddens 1977: 104).

In een latere publikatie, samen met Nagelkerke, komt De Nijs op de systeembenadering van de arbeidsverhoudingen terug. Zij confronteren de theorie dat het industrialisatieproces naarmate het proces vordert, steeds minder voor sociale beïnvloeding openstaat tengevolge van de interne logica van de technologie met een aantal ontwikkelingen in de Japanse arbeidsverhoudingen. Ogenschijnlijk lijkt de Japanse ontwikkeling de these te bevestigen. De auteurs laten echter zien dat deze ontwikkeling geen door de technologie gedetermineerd resultaat is maar een gevolg van gerichte westerse beïnvloeding waarbij de technologie een mediërende factor was (Nagelkerke en De Nijs 1981: 152-153). De auteurs concluderen dat binnen een overeenkomstige structuurtechnische omgeving de onderlinge verhoudingen tussen werkgevers en werknemers een verschillend karakter kunnen vertonen (Nagelkerke en De Nijs 1981: 153-155). Met deze conclusie wordt opnieuw gesteld dat een determinerende invloed van de omgeving op de onderlinge verhoudingen van werkgevers en werknemers niet aanwezig is. De context laat een bepaalde handelingsruimte aan actoren. Er wordt echter niet aangegeven welke invloed de context dan wel heeft op het handelen van actoren en hoe dit handelen zelf tot stand komt.

De Nijs is de eerste die een interessante poging onderneemt tot een omvattende kritische beoordeling van de systeembenadering.

Een eenzijdig determinerende invloed van de omgeving op de arbeidsverhoudingen, zoals in het Dunlop-model en de variant van De Jong, wijst hij af. De actoren oefenen ook een bepaalde invloed op de omgeving uit. Het voor de structuratietheorie centrale inzicht dat sociale structuren het medium en resultaat van handelen zijn, ontbreekt bij hem. Het gevolg daarvan is dat hij, met Walton en McKersie, niet onderkent dat elke context het resultaat van het handelen van (andere) actoren is en daarom weliswaar niet instant maar ten principale wel veranderbaar.

Hij benadrukt de betekenis van het handelen van de partijen in de arbeidsverhoudingen voor de regels die zij produceren. Hij gaat er vanuit dat de omgeving een bepaalde ruimte voor het handelen van de partijen in de arbeidsverhoudingen laat. Hij vult echter niet in welke invloed de omgeving op het handelen van de actoren uitoefent en hoe die invloed totstandkomt. Dat is een gevolg van het feit dat een theorie over de voortbrenging van handelen als een vaardige verrichting van actoren ontbreekt.

Op het moment dat De Nijs zijn kritische beoordeling publiceert, is hij inderdaad niet in staat een theoretisch alternatief te bieden voor de Dunlop-benadering, zoals De Jong in zijn repliek op De Nijs niet ten onrechte opmerkt (De Jong 1976: 57).

2.3.2 Open systeembenadering, modellen en arbeidsverhoudingen

Peper: arbeidsverhoudingen geformaliseerd in modellen

Peper (1973a) interpreteert de ontwikkeling in het Nederlandse systeem van arbeidsverhoudingen als een overgang van een integratiemodel (later 'harmoniemodel' genoemd) naar een coalitiemodel. In dit artikel laten zich verschillende kenmerken van een systeembenadering herkennen.

'Structuur' van arbeidsverhoudingen en 'institutioneel patroon' zijn bij hem synonieme begrippen: in zeventien regels tekst worden deze twee termen zesmaal door elkaar gebruikt (Peper 1973a: 16; ook Peper 1980: 124). Vervolgens blijkt de term 'structuur' ook synoniem met 'model' gebruikt te worden. "In de ene structuur, in het ene model komen naar verhouding meer centrale processen voor dan in de andere structuur, het andere model (vgl. het harmoniemodel met het conflictmodel)" (Peper 1973b: 119).

De invloed van de omgeving op het systeem van arbeidsverhoudingen is bij Peper eveneens prominent aanwezig. De na-oorlogse arbeidsverhoudingen werden gekenmerkt door integratie, dat wil zeggen een grote mate van consensus bij de partijen over de doelstellingen van de sociaal-economische politiek. Deze integratie is volgens Peper het produkt van externe integratieve krachten –de bezetting door de Duitsers en de kort daarop volgende koude oorlog– en van interne integratieve krachten –een gemeenschappelijke sociaalculturele en politieke geschiedenis (Peper 1973a: 17). Veranderingen in de omgeving, in dit geval het wegvallen van de extern integratieve krachten leiden tot de "uitholling van deze structuur" en tot een "ontbindingsproces" (Peper 1973a: 19-20). De analogie die Giddens signaleert met biologische systemen is hier wel heel letterlijk aanwezig.

Door de veranderingen in de omgeving brokkelt de ideologische consensus af en de instituties die het produkt waren van de integratieconcep-

tie (SER, PBO) raken in crisis. De drie partijen in de arbeidsverhoudingen "zijn de weg ingeslagen van de vrije loonpolitiek, zonder zich te realiseren dat men daaraan geen gestalte kan geven met een uit een voorbije periode stammend systeem van arbeidsverhoudingen. Bij een vrije loonpolitiek hoort een ander organisatorisch-institutioneel instrumentarium" (Peper 1973a: 25). Hier beschrijft Peper de structuur van het systeem als het institutionele arrangement, dat meer of minder past bij het functioneren van het systeem. De structuur is als een geraamte los van zijn functioneren als interactiepatroon tussen de partijen (vergelijk Giddens' derde punt van kritiek). Institutionele constructies als PBO en SER zijn volgens Peper 'naar hun aard statisch', terwijl het coalitiemodel beter toegesneden is op 'de dynamiek in de arbeidsverhoudingen' vanwege de 'tijdelijkheid van de overeenkomst' (Peper 1973a: 24, 27). De notie van de (re)produktie van systemen als permanente verrichting van actoren, zowel in een zogenaamd statisch harmoniemodel als in een zogenaamd dynamisch coalitiemodel, ontbreekt.

Peper (1973b) geeft met een toelichting op de functie van de modellen. Een model is een "bepaalde voorstelling van zaken" in een "poging om op een iets hoger abstractieniveau wetenschappelijk en praktisch greep te krijgen op de ontwikkelingen ... Idealiter zijn in het model de belangrijkste kenmerken van het verschijnsel (waarvoor het 'model' wil staan) opgenomen. Dat is echter niet altijd mogelijk, juist omdat het model veelal een hypothetisch (en heuristisch) karakter draagt" (Peper 1973b: 99-100).

Op zichzelf genomen is op deze toelichting niets aan te merken. In plaats van 'model' had er ook 'ideaaltype' kunnen staan (Peper 1980: 134). Er is echter meer. Fase plaatst enkele jaren later vraagtekens bij de door Pepers modellenbouw veronderstelde wetmatigheden, oorzakelijke verbanden en bestendige correlaties. Pepers repliek geeft dan blijk van een veel verderstrekkende pretentie van de modellen: "... wetenschapsbeoefening (zou) zinloos zijn als zij niet op zoek zou zijn naar 'wetmatigheden, oorzakelijke verbanden en bestendige correlaties" (Peper 1980a: 614). 'De menselijke factor', door Fase opgevoerd als reden voor zijn twijfels, wordt door Peper zonder discussie afgedaan als "een constatering waar men wetenschappelijk niet ver mee komt" (Peper 1980a: 614). Van het problematische karakter van wetmatigheden in de sociale wetenschappen blijkt Peper zich niet bewust.

In latere publikaties koppelt Peper de door hem ontwikkelde modellen aan een open systeembenadering. Door Van Voorden wordt deze benadering ook toegepast (Van Voorden 1977, 1981a).

Peper situeert de arbeidsverhoudingen binnen een technische, sociaaleconomische en politieke omgeving die invloed uitoefent op het sy-steem

van arbeidsverhoudingen en die omgekeerd vanuit het systeem van arbeidsverhoudingen beïnvloed wordt. "Hoewel ik mij ervan bewust ben dat in het bijzonder de technische en sociaal-economische factoren voor een deel vanuit het systeem zelve (met name vanuit de ondernemingen) belangrijke impulsen krijgen, zou ik toch de stelling willen poneren dat het hier een aggregatieniveau betreft dat meer buiten (inclusief de buitenlandse invloeden) dan binnen het systeem van arbeidsverhoudingen moet worden gezocht. Het nadrukkelijk noemen van deze factoren komt voort uit het inzicht dat een te exclusieve aandacht voor het systeem- of institutionele karakter van de arbeidsverhoudingen de weg blokkeert naar de verklaring van veranderingen die van 'buiten' het systeem worden ingebracht. Maar centraal dient in mijn optiek toch te staan hoe genoemde veranderingen doorwerken in de opstelling van partijen en in hun onderlinge relaties" (Peper 1980: 107). Peper beschouwt de partijen in de arbeidsverhoudingen als 'subsystemen', niet als 'actoren' (bijvoorbeeld Peper 1973b: 101; 1980: 131; 1981: 44). Vanuit deze optiek analyseert Peper de Nederlandse arbeidsverhoudingen tussen 1970 en 1980 door eerst de ontwikkelingen in de technische, sociaal-economische en politieke context na te gaan en vervolgens de veranderingen die zich binnen en tussen de partijen hebben voorgedaan te typeren. Het is dan ook enigszins merkwaardig dat Peper (1981: 619) het als een 'vergissing' beschouwt dat Reynaerts (1981: 293) hem bij de Dunlop-school indeelt. Pepers argument is dat de socioloog "per definitie de beweging in en tussen groeperingen (collectiviteiten) tot zijn vakgebied rekent" (Peper 1981: 619). Deze argumentatie en zijn karakterisering van het Dunlop-model als 'statusquo-achtig' (Peper 1980a: 608), doen vermoeden dat Pepers bezwaar vooral vastzit op het feit dat de systeembenadering geassocieerd wordt met ideologische partijdigheid vóór verzoening en orde en tégen radicale politiek.

Een keer heeft Peper zich expliciet uitgelaten over de waarde van een actorbenadering, door hem 'microperspectief' genoemd (Peper 1980a: 606). Individualistische theoretische vooronderstellingen –bijvoorbeeld in de economie over de consument, de ondernemer, de arbeider etc.– kunnen maar moeilijk uit de voeten met collectief opererende organisaties. Aangezien collectivisering en standaardisering van de arbeidsverhouding tussen werkgever en werknemer, de grondslag hebben gelegd voor de moderne arbeidsverhoudingen, moet volgens Peper het systeem als uitgangspunt voor de studie van de arbeidsverhoudingen genomen worden (Peper 1980a: 606-607). Kritiek op 'de' consument, een statistisch gemiddelde, kan ik delen. Op de suggestie dat collectieve organisaties als zelfstandige actoren te beschouwen zijn met eigen behoeften en intenties is de door Giddens als tweede genoemde kritiek van toepassing. Alleen

individueel gestructureerd handelen komt tot stand via motieven, intenties en rationele sturing. Collectieve organisaties en hun 'handelen' zijn slechts als het resultaat van gezamenlijk handelende individuele actoren te zien. Dit ontbreken van een theorie van het handelen leidt bij Peper tot voor de systeembenadering typerende gebreken.

Reïficatie is te zien in Pepers beschrijving van de constanten in de Nederlandse arbeidsverhoudingen. "Volgen de taaie instituties op een zekere afstand de belangrijkste wijzigingen in de werkelijkheid van de Nederlandse arbeidsverhoudingen, hun taaiheid verwijst ook naar een groot aantal constanten in die arbeidsverhoudingen. Alle veranderingen mogen ons niet de ogen doen sluiten voor structuren en opvattingen die door geschiedenis en vastlegging maar zeer langzaam wijzigen" (Peper 1980: 135). De veranderingen die Peper bedoelt, zijn veranderingen als democratisering, decentralisatie en verharding van de onderlinge verhoudingen. Naast deze veranderingen zijn er een groot aantal constanten: 'structuren en opvattingen die door geschiedenis en vastlegging maar zeer langzaam wijzigen'. Deze zin is te lezen als 'structuren en opvattingen' die zichzelf wijzigen maar tengevolge van 'geschiedenis en vastlegging' slechts zeer langzaam. Peper heeft geen oog voor actor-causaliteit, voor het handelen van actoren die in en door hun (inter)acteren instituties en opvattingen ongewijzigd reproduceren danwel nieuwe produceren.

Op hetzelfde gemis gaat ook de gebrekkige verklaring van sociale verschijnselen terug. "Veel van de relaties in de Nederlandse arbeidsverhoudingen zijn sterk geïnstitutionaliseerd; deze zijn daardoor –zeker op kortere termijn– niet gemakkelijk te veranderen" (Peper 1981b: 48). Verzet een bepaald type regeling zich vanuit zichzelf ('daardoor') tegen verandering? Dat is nauwelijks een verklaring te noemen. Daartegenover biedt de structuratietheorie met zijn analyse van de verbinding van het handelen volgens conventies met de instandhouding van een basis-veiligheidssysteem door de actor, wel een verklaring voor de trage dynamiek van de sociale werkelijkheid.

Deze benadering van institutionalisering brengt Peper ook tot verkeerde interpretaties. De overgang van het harmoniemodel naar het coalitiemodel wordt volgens Peper onder andere geïndiceerd door de massaliteit en langdurigheid van conflicten en de wijze van conflictoplossing. Conflicten voltrekken zich in de overgangsjaren op 'buitengewoon ongeregelde wijze'. "Het beeld dat men van het conflictfront krijgt, is bijzonder chaotisch; de zaak is slechts gedeeltelijk onder controle ... Een belangrijker aanwijziging is de wijze waarop de conflicten worden opgelost. Kenmerkend daarvoor is het ad hoc karakter van de conflictoplossing. Per definitie hebben zich in een overgangsfase nog niet bepaalde vormen van conflictoplossing uitgekristalliseerd" (Peper 1973b: 116-117). En:

"De wijze waarop in de jaren zeventig conflicten zijn beëindigd levert een nogal chaotisch beeld op. Partijen zijn nog niet in staat gebleken –of beter: de wil ontbreekt– om zelf regels voor conflictbeheersing op te stellen" (Peper 1980: 133). Ik heb geen moeite met de constatering dat de wijze van conflictoplossing (nog) niet volgens een bepaald patroon verloopt. Maar om het ontbreken van een patroon gelijk te stellen aan 'ongeregeld' en 'chaotisch' is volstrekt onjuist. Peper verheft institutionalisering tot norm en miskent dat actoren altijd in hun handelen regels gebruiken en dat ze die gecontextualiseerd gebruiken. Gelijksoortigheid van interacties is het criterium om van patroon te spreken, maar ongelijksoortigheid is niet gelijk aan 'ongeregeld'.

Een recente publikatie van Peper illustreert zijn benadering van de betekenis van menselijk handelen treffend. Voor een bespreking van het boek *Wim Kok, 15 jaar vakbeweging* neemt Peper als thema "de vraag of personen dan wel z.g. objectieve omstandigheden de gang der gebeurtenissen bepalen" (Peper 1985: 943). Zowel de vraagstelling als de conclusie, "dat het meer de omstandigheden dan de personen zijn die de ontwikkelingen van de arbeidsverhoudingen bepalen", geven blijk van een deterministische benadering. In een systeembenadering leggen personen het altijd bij voorbaat af tegen omstandigheden.

Ramondt: het handelingsspel van de actoren in de arbeidsverhoudingen

In zijn bespreking van De Jong (1974) toont Ramondt zich zeer kritisch ten aanzien van de Dunlop-benadering. Hij meent dat "het misschien verstandiger (is) om de Dunlop-theorie maar helemaal te vergeten" (Ramondt 1975: 68). De redenen voor deze opstelling komen slechts summier aan de orde. Ramondts bezwaar is niet zozeer gericht tegen de veronderstelde relatie tussen omgeving en handelen, maar is gericht tegen de variabelen technologie, economie en politiek. "De onderscheiden aspecten zullen inderdaad meestal wel iets met elkaar te maken hebben, maar hoe zij elkaar precies beïnvloeden laat zich niet gemakkelijk vaststellen." Bovendien gaat de Dunlop-benadering van een veel te beperkt aantal variabelen uit.

Kritiek op de uitgangspunten van een systeembenadering blijkt uit Ramondts commentaar op Windmuller en Windmuller/De Galan. De Nederlandse arbeidsverhoudingen vertonen volgens Windmuller en De Galan een drietal grondkenmerken: een overheersende rol van de overheid, georganiseerd overleg en centralisatie. Deze grondkenmerken vormen, volgens Ramondt, een hoofdzakensysteem "dat zodanig gesloten (is) dat het zich door ingrijpende veranderingen niet laat beïnvloeden" (Ramondt 1980: 16). De taaiheid van de grondkenmerken wordt gepostuleerd, in plaats van dat beredeneerd wordt waaraan de grondkenmer-

ken steeds weer hun 'vitaliteit' ontlenen (Ramondt 1980: 20). De grondkenmerken worden soms bedreigd door factoren die als systeem-extern worden gezien, maar het systeem continueert zijn oude patroon wel (Ramondt 1980: 23-24). Samenvattend typeert Ramondt de grondkenmerken-theorie van Windmuller en De Galan als een variant van een systeemtheorie, die uitgaat van een systeem, dat dankzij een zelfregulerend herstelmechanisme, de tijdelijke, van buiten komende ontregelingen weer in goede banen weet te leiden (Ramondt 1980: 40-41). Voor hun benadering verwijzen Windmuller en De Galan ook inderdaad naar Dunlop (Windmuller en De Galan 1979, deel 2: 51).

Ramondt levert ook kritiek op de systeembenadering van Peper. Hij verzet zich tegen de dynamiek die Peper aan het coalitiemodel toekent en de statica die hij aan de institutionele ordening van het harmoniemodel toeschrijft. In zijn kritiek geeft hij een fraai voorbeeld van analyse die verwant is met de structuratietheoretische notie van de reproduktie van structuren als resultaat van het handelen van actoren. "Gaat men er vanuit dat samenlevingsverbanden als SER en Stichting van de Arbeid de deelnemers niet zijn overkomen, maar dat zij steeds weer de beslissing nemen dat het voordelig is het verband te continueren, dan is er sprake van een eenzijdigheid in de patronen die men maakt. Binnen die eenzijdige patronen worden wisselende coalities gesloten, die mede gericht zijn op het continueren van beproefde relaties" (Ramondt 1980: 67).

Ramondt levert geen kritiek op de fundamentele aannames en pretenties van een modelbenadering. De kritiek van Fase op Pepers methode van modellenbouw beoordeelt Ramondt als een 'vergissing'. Het woord 'model' geeft blijkbaar aanleiding tot misverstanden en kan daarom volgens Ramondt maar beter vervangen worden door 'ideaaltype' (Ramondt 1981a: 189). Deze beoordeling van Fase's kritiek op Peper maakt duidelijk dat Ramondt de fundamentele reikwijdte van Pepers aanspraak op wetmatigheden niet onderkent. In ander verband heeft Ramondt overigens zelf uiting gegeven aan de opvatting dat wetmatigheden in de sociale werkelijkheid niet bestaan en dat dit gevolgen heeft voor de toepassing van wetenschappelijke inzichten (Ramondt 1985: 16).

Ramondts eigen benadering van de arbeidsverhoudingen verraadt een duidelijke verwantschap met handelingstheoretische benaderingen. Ramondt is op zoek naar de speldefinities en minder snel zichtbaar te maken gedragsfiguraties van de beleidsvoerders in de Nederlandse arbeidsverhoudingen (Ramondt 1980: 7-8). De keuze van een partij voor een bepaald gedrag op een bepaald moment, hangt met tal van factoren samen. Zo kan het stellen van zeer hoge eisen door één van de partijen bedoeld zijn om een coalitie te verhinderen en om de eigen positie duidelijk te markeren. Wanneer onder dergelijke omstandigheden de

onderlinge verhoudingen verharden en er bijvoorbeeld geen Centraal Akkoord tot stand komt, heeft dat met die bedoelingen te maken en is dat "zeker geen eenduidige en directe consequentie van verslechterende economische omstandigheden" (Ramondt 1980: 50). De continuïteit van het institutionele bestel zoekt Ramondt in een paradox die zijn oorsprong heeft in de onduidelijk gestructureerde interactieverhoudingen van de partijen. "De continuïteit der verhoudingen is niet een gevolg van externe omstandigheden, die de elites doen teruggrijpen naar oude loyaliteiten. Het systeem heeft niet, zoals onder andere Windmuller/De Galan stellen, een ingebouwd evenwichtsmechanisme voor moeilijke omstandigheden. Het sy-steem ontleent zijn continuïteit aan de vicieuze betrekkingen der elites, waardoor deze niet in staat zijn hun gedrag bij te stellen. De achterban is niet in staat door dit gebeuren heen te breken, waardoor een bijdrage aan de continuering der verhoudingen geleverd wordt" (Ramondt 1980: 96-97).

Ik ga hier niet op de inhoud van Ramondts analyse in. Het kernpunt in zijn benadering is duidelijk: niet de omgeving en ook niet het systeem zelf determineren de arbeidsverhoudingen; de handelende actoren produceren en reproduceren een bepaald patroon van arbeidsverhoudingen, waarbij de rationele sturing van hun handelen beperkt is door de niet-onderkende voorwaarden.

M&O kwam in 1981 met een speciaal nummer naar aanleiding van Ramondt (1980). Ook verschillende vertegenwoordigers van de systeembenadering kwamen aan het woord, zoals De Jong en Ter Heide. De laatste gaat in zijn bijdrage in op de stromingen binnen de studie van de arbeidsverhoudingen. De hoofdstroom richt zich, in navolging van Dunlop, op regels die gegenereerd worden door een structuur, die in hoge mate als constante wordt beschouwd. De procesbenadering past volgens Ter Heide meer in een radicale traditie die instituties en regels als tijdelijke uitdrukking beschouwt van de accomodatie die nodig is om het systeem te laten werken (Ter Heide 1981: 131). Opvallend is dat hij Ramondt niet expliciet indeelt hoewel hij suggereert dat Ramondt in de procesbenadering thuishoort. Ter Heide deelt ook zichzelf niet in. Verschillende uitspraken maken echter duidelijk dat Ter Heide in de hoofdstroom staat. Zo hangt volgens hem de 'taaiheid van instituties' samen met de stabiliteit van de machtsverhoudingen en de organisatiestructuur van de partijen (Ter Heide 1981: 134). Motieven die aan het handelen van actoren ten grondslag liggen, komen in zijn analyse niet voor: voorzover "persoonlijke frustraties" in de arbeidsverhoudingen bestaan "worden de verhoudingen daardoor niet bepaald" (Ter Heide 1981: 136).

Ramondts eigen bijdrage aan het speciale *M&O*-nummer bevat een uitbreiding van zijn analyse. Eerder heeft hij zijn onderwerp beperkt tot

de onderlinge betrekkingen der elites, daarom brengt hij nu 'meer omgeving' aan. Ook nu blijkt een inhoudelijke verwantschap met de structuratietheorie. "Er is geen 'objectieve' omgeving", stelt Ramondt. "Perrow heeft hierover al eens opgemerkt dat organisaties hun eigen omgeving structureren en hij staat niet alleen in die mening. De economische en technologische context is niet alleen iets dat partijen overkomt, maar dat zij ook 'aanhalen'. Niet alleen de 'geobjectiveerde economische omstandigheden' (bijvoorbeeld met behulp van deskundigen) geven de doorslag bij de posities die de partijen innemen, maar ook de taxatie omtrent het strategisch gedrag van de andere partij speelt daarbij een rol. Het verband tussen omstandigheden en onderhandelingsruimte doorloopt een 'tactische ruimte', die niet direct afgeleid kan worden uit de omgeving" (Ramondt 1981a: 184).

Duidelijk is dat Ramondt de betekenis van de economische en technologische context voor de hier-en-nu interactie tussen partijen in de arbeidsverhoudingen niet ontkent. Maar hij geeft ook aan dat het altijd om een door de partijen (verschillend) geïnterpreteerde context gaat, die zij in hun positiebepaling actief verwerken. Evenals De Nijs merkt Ramondt niet op dat de context zelf het resultaat van het handelen van actoren is en in die zin ten principale, zij het niet hier-en-nu, veranderbaar. Daarom is te betwijfelen of Ramondt zich bewust is van de verschillen tussen een systeembenadering, een open-systeemvariant, en een structuratietheoretische benadering. Gezien zijn eerder weergegeven analyses, met daarin toepassingen van de rationele sturing van handelen en de (re)produktie van systemen door handelen, ben ik van oordeel dat Ramondt dichter in de buurt van de structuratietheorie komt dan De Nijs.

Fase: het belang van de menselijke factor

Pepers modellenbenadering stuit bij Fase op verschillende twijfels en bezwaren. Ik ga niet in op Fase's commentaren op de inhoudelijke uitwerking van de modellen door Peper, maar beperk me tot de kritiek op de theoretische en methodologische uitgangspunten van een modelbenadering.

Om te beginnen stelt Fase twee vragen bij het gebruik van een model, namelijk "of de levende werkelijkheid zich in abstracte modellen, ontdaan van nuances, afwijkingen, overvloeiingen e.d. laat klemmen" en "of wel straffeloos de menselijke factor als niet te beschrijven, te analyseren en te operationaliseren element kan worden weggelaten" (Fase 1980: 243). Beide vragen werkt hij daarna verder uit.

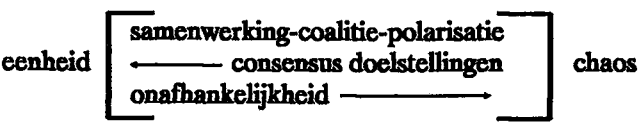
Fase heeft bezwaar tegen de reductie van de complexe werkelijkheid tot een model met een beperkt aantal variabelen. "Zo de aan een model ten grondslag liggende premissen al juist zijn, is het aantal in te voeren

variabelen in de te hanteren modellen dermate beperkt dat uit het model niet meer dan zeer algemene en dus vrijblijvende conclusies kunnen worden getrokken" (Fase 1980: 244). In de hieropvolgende voetnoot merkt Fase op dat dit heel duidelijk het geval is met Dunlops theorie en ook met De Jongs gemodificeerde versie ervan.

Fase betwijfelt of het mogelijk is een model te construeren waarin feiten van allerlei aard een plaats vinden, want "modellenbouw veronderstelt wetmatigheden, oorzakelijke verbanden en bestendige correlaties. Het is maar de vraag of die er zijn" (Fase 1980: 244). Hier verwijst Fase naar de complexiteit en dynamiek die te maken hebben met de bijzondere aard van de sociale werkelijkheid, zoals blijkt uit het volgende citaat. "De toepassing op sociale processen van een aan de exacte wetenschappen ontleende methodiek kan zin hebben, maar blijft een beperkte weergave van de werkelijkheid. Men werkt met hypothesen, waarop vaak nieuwe hypothesen worden gebouwd. Men krijgt wel een logisch systeem, maar of dit de werkelijkheid benadert, zal de tijd moeten leren. Het werkelijke gebeuren is dermate complex, dat men dat niet kan inschatten. Zelfs in de exacte wetenschappen blijken modellen soms onjuist en daar speelt de menselijke factor geen rol. Voor sociale processen ligt dat anders" (Fase 1980: 244). Dit bezwaar komt overeen met de kritiek van de structuratietheorie op wetmatigheden en heeft als consequentie dat een gebruik van modellen inadequaat is voor de sociale wetenschappen. Als ideaaltypen zouden modellen nog een heuristische functie kunnen vervullen. Uit Pepers commentaar op Fase's kritiek is echter duidelijk dat zijn pretentie verder reikt, namelijk precies het vinden van wetmatigheden, oorzakelijke verbanden en bestendige correlaties.

De strekking van Fase's volgende punt bij het gebruik van modellen is minder duidelijk. Hij stelt: "Het opstellen van modellen, tenslotte, veronderstelt een systeem, te definiëren als een verzameling van elementen, zodanig geordend, dat de mate van ordening binnen de verzameling groter is dan de mate van ordening daarbuiten" (Fase 1980: 244). Logisch redenerend betekent dit dat modellen opgesteld mogen worden indien aan de veronderstelling voldaan kan worden. Fase suggereert met zijn presentatie van dit punt onder de kop 'twijfels en bezwaren' bij het gebruik van modellen dat niet aan de veronderstelling voldaan kan worden. Dat echter wel aan de veronderstelling kan worden voldaan, illustreert Fase's eigen schema van een systeem van arbeidsverhoudingen. Daaruit mag echter niet geconcludeerd worden dat het gebruik van modellen dan wel toegestaan is. De eerdere kritiek op de aanspraak op wetmatigheden blijft een bezwaar tegen het gebruik van modellen met die pretentie.

Fase's eigen uitwerking van een systeem van arbeidsverhoudingen geeft een interessant inzicht in zijn benaderingswijze. De actoren zijn op elkaar aangewezen voor de realisering van eigen doelstellingen. Iedere actor heeft eigen opvattingen. Om van een systeem te kunnen spreken moet er sprake zijn van verschillende doelstellingen en waarden naast gemeenschappelijke doelstellingen en waarden. Harmonie en conflict gaan samen; volstrekte harmonie en het zuivere conflict zijn de limieten van het systeem. "In feite bepaalt de noodzaak van samenwerking het systeem en wordt het karakter bepaald door de doelstellingen en waarden van de actoren en de mate van afhankelijkheid van elkaar voor wat betreft de verwezenlijking van die doelstellingen. Het op elkaar aangewezen zijn bij de verwezenlijking van doelstellingen is de kern van het systeem" (Fase 1980: 245). Consensus, afhankelijkheid en samenwerking hoeven niet persé samen te gaan, evenmin als afwezigheid van consensus, onafhankelijkheid en conflict. Harmonie kan nooit volledig bestaan omdat er tegenstellingen bestaan die naar de oppervlakte komen in open conflicten en latent aanwezig zijn bij afwezigheid van conflicten. De afwezigheid van conflicten is geen indicatie voor overeenstemming over doelstellingen en waarden, maar veeleer voor het bestaan van een machtsevenwicht waardoor geen van de partijen op dat moment de mogelijkheid bezit de ander te dwingen tot toegeven (Fase 1980: 244). Wel is consensus een kracht die in de richting van samenwerking duwt en onafhankelijkheid een kracht die in de richting van coalitie of polarisatie duwt. Consensus beschouwt Fase daarom als integrerende tendens en onafhankelijkheid als divergerende tendens. Het samenspel van beide tendensen geeft het sy-steem van arbeidsverhoudingen zijn dynamiek. De intensiteit van deze tegengestelde krachten bepaalt volgens Fase of er sprake is van samenwerking, coalitie of polarisatie. Deze benadering heeft Fase alsvolgt geschematiseerd (Fase 1980: 246).



Fase's definitie van systeem: 'een verzameling van elementen, zodanig geordend dat de mate van ordening binnen de verzameling groter is dan de mate van ordening daarbuiten' vertoont opvallende overeenkomsten met Coenens formulering: "een verzameling van vele in tijd en ruimte verspreide concrete interacties van individuen, die een gelijksoortig structureel patroon vertonen" (Coenen 1987: 139). De grotere mate van ordening binnen dan buiten de verzameling (Fase), concretiseert Coenen als 'gelijk-soortig structureel patroon'. Het abstracte begrip 'elementen'

wordt in de structuratietheorie geoperationaliseerd als 'in tijd en ruimte verspreide concrete interacties van individuen'. Bij deze operationalisatie sluit Fase aan door zijn uiteenzetting over de actor met eigen doelstellingen, met eigen opvattingen, met bepaalde machtsmiddelen, die voor de realisering van de eigen doelstellingen aangewezen is op anderen. Fase's uitwerking van de relatie tussen tegenstellingen en conflict komt opvallend overeen met de uitwerking die Giddens (1976: 125) geeft aan de relatie tussen contradictie en conflict. Niet uitgewerkt bij Fase zijn de structuren van zingeving, van behoren en van dominantie, en ook de notie van dualiteit van structuur ontbreekt volledig.

Hoe de verhouding is tussen het systeem van arbeidsverhoudingen en de omgeving, komt bij Fase niet expliciet aan de orde. Wel duidelijk is dat Fase aan de loononderhandelingen een beperkte vrije speelruimte toekent. Hij stelt dat "het gedrag van onderhandelende machtsgroeperingen zal worden bepaald door de economische situatie, de waardering van de gegevens daaromtrent, de taxatie van eigen mogelijkheden en troeven in het onderhandelingsproces" (Fase 1980: 229-230). Daaruit wordt in ieder geval duidelijk dat Fase de omgeving niet als 'objectieve' omgeving ziet maar als door de actoren geïnterpreteerde context van handelen. Door het ontbreken van een expliciete stellingname over de verhouding tussen systeem en omgeving is het niet mogelijk vast te stellen of Fase's benadering uiteindelijk neerkomt op een open-systeemvariant of op een met de structuratietheorie verwante benadering. Fase's opvatting over de rol van de menselijke factor doet vermoeden dat de structuratietheorie hem als benadering beter past.

Reynaerts: strategisch handelen binnen de aanwezige ruimte

Reynaerts' gedachtenontwikkeling over de benadering van de studie van de arbeidsverhoudingen is in zijn publikaties te volgen als een proces van zoeken tussen twee polen. De ene pool wordt gevormd door Dunlops benadering die de formele regels als studie-object kiest, die het produkt zijn van het systeem van arbeidsverhoudingen en die de verhoudingen rond de arbeid reglementeren. De andere pool wordt gevormd door de marxistische benadering van Hyman, die niet alleen geïnstitutionaliseerde regels maar ook niet-vastgelegde regels bestudeert, niet alleen officiële organisaties maar ook informele sociale verbanden, niet alleen beheersing maar ook strijd. Reynaerts heeft getracht elementen uit beide benaderingen te combineren. Dit heeft tot gevolg dat zijn positie niet altijd eenduidig te markeren valt. Op vermakelijke wijze wordt dit gedemonstreerd door de auteurs die zijn handboek besproken hebben. Ter Heide stelt: "Reynaerts sluit bij zijn analyse aan bij Dunlop en blijft daardoor in de functionalistische traditie" (Ter Heide 1983: 69). Huis-

kamp daarentegen meent: "Reynaerts neemt afstand van de 'institutionele' benadering, die dominant is in de 'industrial relations' literatuur en komt daarmee ten dele tegemoet aan critici uit de hoek van 'radicale benaderingen'" (Huiskamp 1984: 1087). In 1985 komt Reynaerts met een niet meer voor verschillende interpretaties vatbare formele positieverklaring. Hij opteert voor een 'strategic-choice' versie van een open-systeembenadering (Reynaerts 1985a: 1-2).

Ik zal me in mijn analyse niet beperken tot laatstgenoemde publikatie van Reynaerts. Een beschouwing van zijn eerdere publikaties maakt duidelijk welke problemen hij wil oplossen en in hoeverre hij daarin slaagt. Ik kies voor een systematische behandeling, eerst rond de problematiek van wetmatigheden in de sociale wetenschappen, daarna rond de problematiek van de verhouding actor–systeem–omgeving.

De problematiek van het streven van de wetenschapper, wordt aardig geïllustreerd door een tweetal artikelen uit 1980. Zijn gedachten over een 'scenario voor de tachtiger jaren' presenteert Reynaerts met grote terughoudendheid. Immers: "de toekomst kan niet in één scenario worden gevangen. Bijna alle toekomstverkenningen houden verschillende opties open. Aangezien de toekomst per definitie onbekend is, spreekt deze voorzichtigheid eigenlijk vanzelf. Niemand weet welke exacte lijnen naar de horizon voeren en welke preciese vorm ons toekomstbeeld zal aannemen" (Reynaerts 1980: 5). Zijn eigen pretentie reikt dan ook niet verder dan "in het vervolg van deze bespiegelende beschouwingen het zoeklicht tastend te richten op mogelijke ontwikkelingen" (Reynaerts 1980: 6). Aan de andere kant heeft Reynaerts een scherp oordeel over de waarde van de door Ramondt (1980) ontwikkelde analyse: "... coalitievorming is mogelijk, maar een dwingende model-uitkomst is dit allerminst, zoals de jongste ervaring leert. Met andere woorden: ook Ramondts analyse biedt geen werkelijk houvast. Het kán, maar het hoeft niet: Ramondts benadering is al even 'vaag' als de analyses die hij bestrijdt" (Reynaerts 1980a: 867). Terwijl Reynaerts met zijn eigen toekomstverkenning niet verder wil gaan dan een zoeklicht op mogelijke ontwikkelingen, verwijt hij Ramondt dat deze geen werkelijk houvast biedt.

Reynaerts beschouwt Pepers modellenmethode als "een stap in de goede richting" (Reynaerts en Nagelkerke 1982: 31). Hij houdt de lezer voor dat zonder een modelbenadering "men bijvoorbaat het hoofd in de schoot legt" en dat dan "de leer der arbeidsverhoudingen geen uitzicht (kan) bieden op het ontdekken van constanten, determinanten en regelmatigheidspatronen. Kortom, dan blijft de leer in de sfeer van de impressionistisch-journalistieke rapportage steken" (Reynaerts en Nagelkerke 1982: 31-32). Met Peper deelt Reynaerts de opvatting dat wetenschap gericht is op het ontwikkelen van theorieën aan de hand waarvan men de

voor die wetenschap relevante verschijnselen kan ordenen, verklaren en voorspellen. Maar anders dan Peper claimt Reynaerts voor de bestudering van de arbeidsverhoudigen niet, althans niet in dit stadium, de status van 'wetenschap' maar slechts de status van 'leer'. Het doel van wetenschap kan de bestudering van de arbeidsverhoudingen (nog) niet waarmaken. Dit heeft volgens Reynaerts te maken met de 'veelkantigheid' van de arbeidsverhoudingen die om een multidisciplinaire toepassing van wetenschappelijke kennis vraagt (Reynaerts 1981: 298; Reynaerts en Nagelkerke 1982: 25-28). Daarnaast wijst hij op de betrekkelijk jonge traditie van de academische reflectie over arbeidsverhoudingen, waardoor het haar opgave nog niet kan waarmaken. Hij meent dat via het formuleren en toetsen van hypothesen over de samenhang van factoren op deelvelden, in een later stadium meer algemene theorieën kunnen worden opgebouwd (Reynaerts 1981: 300-301).

De problematiek van wat de studie van de arbeidsverhoudingen bereikt heeft en kan bereiken, is Reynaerts blijven bezighouden. De complexiteit van het object brengt hem tot de constatering: "Dwingende monocausale redeneringen of theorieën zullen op ons terrein waarschijnlijk nooit kunnen worden ontvouwd. Wij moeten er tevreden mee zijn dat de beoefening van de leer der arbeidsverhoudingen geleidelijk meer vat krijgt op een uiterst gecompliceerde werkelijkheid en er voortdurend rekening mee houden, dat nadere analyses nieuwe perspectieven kunnen openen" (Reynaerts 1984: 559). Eenzelfde conclusie trekt hij op grond van de dynamiek van de arbeidsverhoudingen (Reynaerts 1983: 8). Maar er is voortgang geboekt, want in 1985 stelt hij vast "dat wij thans ten aanzien van op zijn minst een aantal hoofdzaken beschikken over voldoende beproefde inzichten om aan de constatering dat het allemaal veel te complex is te ontsnappen" (Reynaerts 1985a: 2). Hij geeft twee voorbeelden van beproefde inzichten, die laten zien dat er meer samenhang is in het spel van de arbeidsbestelactores dan bijvoorbeeld Fase geneigd is aan te nemen. Ten eerste staat vast dat wijzigingen in de omgeving tot uitdrukking komen in de positie en strategie van de partijen. Ten tweede staat vast dat de machtsblokken in de samenleving niet optreden als volkomen autonome grootheden, maar elkaar over en weer conditioneren, en dat hun onderlinge relaties een grote mate van interdependentie te zien geven (Reynaerts 1985a: 2-3).

Met deze twee vaststellingen wordt inhoudelijk de problematiek van de verhouding actor–systeem–omgeving aan de orde gesteld. Voordat ik daarmee verder ga, maak ik enkele opmerkingen bij Reynaerts' behandeling van de problematiek van wetmatigheden in de sociale wetenschappen.

Het meest opvallend vind ik het onderscheid dat Reynaerts voortdurend maakt tussen de multidisciplinaire 'leer' der arbeidsverhoudingen enerzijds en de monodisciplinaire 'wetenschap' anderzijds. De eerste kan niet het niveau van wetmatigheden en daarop gebaseerde voorspellingen bereiken, de tweede wel. De reden daarvoor is dat het object van de eerste zo dynamisch en complex is. Maar dat is nu juist kenmerkend voor de sociale werkelijkheid in het algemeen en hangt samen met het feit dat de sociale werkelijkheid een door mensen geproduceerde werkelijkheid is. Voor de structuratietheorie is het feit dat mensen de sociale werkelijkheid produceren en hun kennis over de (niet-onderkende) voorwaarden, waaronder zij de werkelijkheid (re)produceren, kunnen uitbreiden met bijvoorbeeld wetenschappelijke kennis, de reden om te concluderen dat generalisaties over de sociale werkelijkheid intrinsiek instabiel zijn. In dit opzicht neemt de monodisciplinaire sociale wetenschap geen andere positie in als de multidisciplinaire. Het onderscheid dat Reynaerts voortdurend maakt tussen object en bereikbaar kennisniveau van de multidisciplinaire 'leer' enerzijds en de monodisciplinaire 'wetenschap' anderzijds is dus onterecht voor de wetenschappen die zich met de sociale werkelijkheid bezighouden.

Het tweede punt dat aandacht verdient, is het onzorgvuldige gebruik van termen als 'wetmatigheden', 'samenhang' en 'patroon'. Aan de ene kant wordt een academische discipline in de traditionele zin van het woord opgevat als: zich toeleggen op het aanwijzen van "oorzakelijk verklaarde wetmatigheden" die binnen het raam van de aangenomen veronderstellingen aanspraak kunnen maken op "absolute zekerheid" (Reynaerts 1984: 559). Aan de andere kant wordt gedaan alsof dit synoniem is met "regelmatigheden" (Reynaerts 1984: 559), of met "regelmatigheidspatronen" (Reynaerts en Nagelkerke 1982: 32), of met 'samenhang' (Rey-naerts 1985a: 2). Ook bij Peper is deze onnauwkeurigheid te constateren. Enerzijds reageerde hij op Fase's kritiek met het 'simpele ervaringsgegeven' dat de werkelijkheid 'een zekere orde' kent. Anderzijds meent hij dat wetenschapsbeoefening zinloos zou zijn als zij niet op zoek zou zijn naar "wetmatigheden, oorzakelijke verbanden en bestendige correlaties" (Peper 1980: 614). Om precies te zijn: volgens de structuratietheorie bestaan wetmatigheden in de sociale werkelijkheid niet, maar worden patronen wel degelijk onderkend. Patronen bestaan dankzij de voortdurende reproduktie door concrete interacties van individuen. Omdat individuen hun handelen rationeel sturen en anders kunnen inrichten wanneer ze kennis hebben gekregen van de onbedoelde gevolgen van hun handelen, zijn patronen veranderbaar. Er wordt derhalve een karikatuur gemaakt van diegenen die kritiek op modellen met wetmatigheidsaspiraties hebben, wanneer gesteld wordt dat zij slechts "een

opeenhoping van onafhankelijk van elkaar optredende incidenten" (Peper 1980a: 614) of "chaos" (Reynaerts 1985a: 1) overlaten.

De tweede problematiek aan de hand waarvan ik het werk van Reynaerts zal analyseren, is de verhouding actor–systeem–omgeving.

Ten aanzien van het Dunlop-model formuleert Reynaerts vier kritiekpunten die sterk overeenkomen met de kritiek van De Nijs (Reynaerts en Nagelkerke 1982: 23-24). Ten eerste wordt er wel een samenhang geponeerd tussen de regels, als output van het systeem, en een serie onafhankelijke variabelen, maar de aard van deze samenhang blijft in het vage. Ten tweede wordt er niets gezegd over het relatieve gewicht van de onafhankelijke factoren. Ten derde blijft de wisselwerking tussen de regels die de arbeidsverhoudingen structureren, en de contexten in het duister. En tenslotte zijn in het model belangrijke gedragsvariabelen, zoals motivatie, carrièrezucht en autoriteit, over het hoofd gezien. De vier kritiekpunten zijn samen te vatten als: het Dunlop-model gaat uit van een eenzijdige, niet nader gespecificeerde relatie en presenteert een black-box voorstelling waarin de rol van actoren onduidelijk en onvoldoende is.

Ondanks deze kritiek is het Dunlop-model volgens Reynaerts wel bruikbaar om het institutionele patroon van arbeidsverhoudingen te beschrijven. Zijn eigen schets van de arbeidsverhoudingen in Nederland is zelfs bedoeld als "een illustratie van de bruikbaarheid van het Dunlop-concept" (Reynaerts en Nagelkerke 1982: 37). Maar in tegenstelling tot Dunlop analyseert Reynaerts allerlei processen en factoren in de arbeidsverhoudingen die, blijkens zijn kritiekpunten, in het Dunlop-model ontbreken.

Een op Peper (1980) gelijkende opzet van analyse kiest Reynaerts in een artikel, waarin hij een schets geeft van enkele recente ontwikkelingen in onze arbeidsverhoudingen. "Het is," schrijft Reynaerts, "onder de beoefenaars van de leer der arbeidsverhoudingen praktisch gemeengoed, dat men de impulsen tot verandering in de opstelling van partijen en van hun onderlinge relaties vooral moet zoeken in de maatschappelijke omgeving. Op verschuivingen in het economische, politieke, technische en sociaalculturele klimaat reageren de partijen met aanpassingen van hun organisatorische structuur, hun doelstellingen en strategie, de inzet van hun middelen en met wijzigingen in het relatiepatroon, dat hen verbindt" (Reynaerts 1983: 9). Conform hiermee bouwt hij zijn betoog op met een beschrijving van de mate van "omgevingsturbulentie" en "in samenhang hiermede, de reactie daarop van de partijen" (Reynaerts 1983: 10). De gestelde taak wordt echter niet uitgevoerd. Reynaerts beschrijft bijvoorbeeld dat de competitie tussen werkgevers en werknemers over de ver-

deling van de economische groei sinds 1973 overschaduwd raakte door conflicterende waardenoriëntaties over de meest wenselijke inrichting van de maatschappelijke orde en de zeggenschapsstructuur binnen de ondernemingen. Maar op welke specifieke veranderingen in de omgeving deze ontwikkeling een 'reactie' was en hoe deze ontwikkeling als reactie tot stand kwam, wordt niet aangetoond en verklaard. De 'samenhang' wordt slechts gepostuleerd.

In 1985 heeft Reynaerts zijn positie bepaald bij de strategic choice versie van de open-systeembenadering. Hij meent dat er goede gronden zijn voor de veronderstelling dat wijzigingen in de omgeving tot uitdrukking komen in de positie en strategie van overheid, werkgeversverenigingen en werknemersorganisaties. Een stringente interpretatie van deze veronderstelling in de zin van 'omgevingsdeterminatie', zoals bij Dunlop, wijst Reynaerts af. "Ondanks de druk die de omgeving uitoefent, behouden de partijen een zekere vrijheid om uit verschillende beleidsopties te kiezen. Dit element van 'strategic choice' achten Kochan, McKersie en Capelli een essentiële en noodzakelijke aanvulling en correctie op de systeembenadering van Dunlop ..." (Reynaerts 1985a: 2). Reynaerts vat dit inzicht zelf als volgt samen: 'De omstandigheden dringen wel maar dwingen niet.' Bovendien is de relatie tussen omgevingsvariabele en de strategie van de partijen volgens Reynaerts niet eenzijdig of monocausaal. "Permanent zoeken deze partijen naar mogelijkheden om de context naar hun hand te zetten. Zij streven ernaar om zo als Kochan het uitdrukt 'to mold their environment to meet their ends'. De betrekking die hier aan de orde is, is dus tweezijdig of functioneel. Behalve van aanpassing en reactie is er daarnaast sprake van actie, van pogingen om de context te beheersen of althans te modificeren" (Reynaerts 1985a: 4).

Mijn kritiek op de strategic choice benadering, zoals door Reynaerts uitgewerkt, concentreer ik op twee punten. Ten eerste de aard van de context en de relatie met het handelen. Ten tweede de (ontbrekende) verklaring voor de totstandkoming van het handelen zelf. Beide kritiekpunten gelden ook voor Looise's versie van de strategic choice benadering. Zijn aanvulling bestaat er slechts uit de strategic choice te zien in zijn historische dimensie en in relatie tot de opstelling van andere partijen (Looise 1989: 306-307). Daarmee levert hij echter geen handelingstheorie.

1. In tweëerlei zin bestaat er geen objectieve omgeving. Actoren halen de omgeving zelf aan in de interactiesituatie in de vorm van een bepaalde interpretatie ervan. Bijvoorbeeld 'de' economische omstandigheden worden in velerlei interpretaties aangehaald: in de interpretatie van de noodzaak van de terugdringing van het financieringstekort, het verbeteren van de internationale concurrentiepositie, het verbeteren van de

koopkracht, het matigen van de loonkosten ten behoeve van het scheppen van nieuwe arbeidsplaatsen, etc. etc. De eigen interpretatie van de omgeving is een onderdeel van de rationele sturing van het handelen door de actor.

In nog een tweede betekenis is er geen sprake van een objectieve omgeving. De watersnoodramp van 1953 was een natuurgegeven. Echter, sociale 'rampen', als bijvoorbeeld de uitstoot van arbeid tengevolge van de toepassing van micro-elektronica, zijn geen objectief, dat wil zeggen natuurgegeven, maar het directe resultaat van menselijk handelen zelf. Ik bedoel dit niet slechts op het abstracte niveau van het afwijzen van technologisch determinisme, maar ook op het concrete niveau van de invloed die technologieproducenten met markteconomische motieven uitoefenen op het ontwerp-handelen van de ingenieurs die zij in dienst hebben (Volmerg en Senghaas-Knobloch 1987).

Het besef dat de sociale context het resultaat is van menselijk handelen en daarom intrinsiek veranderbaar is, is bij Reynaerts niet aanwezig. Over de precieze invloed van de omgeving op het handelen van de actor is Reynaerts niet eenduidig. Enerzijds zegt hij dat de omstandigheden wel dringen, maar niet dwingen. Anderzijds stelt hij dat "de economie functionele eisen stelt en slechts instituties, die zich hieraan aanpassen, kunnen overleven" (Reynaerts 1985a: 4). Ik wil niet beweren dat de sociale context gemakkelijk en spontaan te veranderen zou zijn, maar, zoals ik al heb opgemerkt, ze is dat ten principale wel. Giddens heeft dit inzicht als volgt tot uitdrukking gebracht. De dingen die ons handelen beïnvloeden gaan de context van het onmiddellijk aanwezige te buiten. Hetgeen wij in contexten van het onmiddellijk aanwezige doen, verandert aan die dingen niet noodzakelijkerwijs al te veel. "Zolang daar maar niet via een objectivistische vergelijking een of ander causaal vermogen aan wordt toegekend, heb ik er geen probleem mee om die feitelijkheid in mijn standpunt op te nemen" (Giddens 1985: 101-102).

2. Actoren kunnen in meer of mindere mate interpretaties van (veranderingen in) de context in de rationele sturing van hun handelen verwerken. In de rationele sturing van handelen worden altijd ook andere motieven, intenties en redenen verwerkt. Reynaerts heeft daar zelf diverse voorbeelden van gegeven, bijvoorbeeld de toenemende behoefte van werknemers aan een grotere mate van zelfregulatie in de arbeid. Essentieel is, vanuit het standpunt van de structuratietheorie, dat het handelen van actoren begrepen en verklaard wordt vanuit de rationele sturing van het handelen door de actoren. Een voorbeeld. Krapte op de arbeidsmarkt is niet de verklaring voor het stellen van (hoge) looneisen. Pas wanneer het machtspotentieel van krapte op de arbeidsmarkt onderkend is, kan deze voorwaarde in de rationele sturing van handelen verwerkt worden

met de intentie om een hogere beloning te realiseren. Maar dit machtsmiddel kan ook gebruikt worden om andere doeleinden na te streven (bijvoorbeeld opleidingsmogelijkheden of een rechtvaardiger internationale arbeidsverdeling). Evenzo zal het verlies van werkgelegenheid als onbedoeld gevolg van hoge looneisen niet vanzelf tot verandering in het handelen van de werknemerspartij leiden. Het stellen van hoge looneisen zal in ieder geval voortgaan zolang het onbedoelde gevolg als niet-onderkende voorwaarde van het handelen blijft figureren. Op het moment dat het onbedoelde gevolg wel onderkend wordt, is het de actoren mogelijk hun handelen anders te sturen. Ook in dat geval is er geen sprake van een automatisme, omdat het doel van hogere beloning afgewogen zal worden tegenover andere doelen zoals solidariteit met werklozen. Slechts een analyse van de rationele sturing van het handelen van de actoren kan inzicht verschaffen in dit handelen. Het concept van strategic choice dat Reynaerts hanteert, voorziet slechts in de ruimte voor handelen maar geeft geen verklaring voor het handelen zelf.

Een laatste opmerking over Reynaerts, omdat een analyse van zijn positie onvolledig zou zijn zonder het element van de ethische inspiratie in het handelen van actoren.

Door eigen toedoen, aldus Reynaerts, hebben ondernemingen kritische aandacht opgeroepen, door mistaxaties leidend tot reorganisaties, door hun gedrag ten aanzien van het milieu, door louter op profijt berustende verbindingen met inhumane politieke regimes, etc. (Reynaerts 1980b: 180-181). Hij pleit in navolging van Van Zuthem voor moraal in de arbeidsverhoudingen (Reynaerts 1980b: 192). Een ondernemingsmodel geleid door bedrijfseconomische doelrationaliteit schiet op twee punten tekort. Ten eerste verwacht de samenleving een maatschappelijk aanvaardbaar gedrag van ondernemingen, en ten tweede wordt de principi-ele erkenning en praktische toepassing van de idee van menselijke gelijkwaardigheid gewenst. Hieruit volgt de noodzaak van de vermaatschappelijkte onderneming (Reynaerts 1980b: 182-187). De ethische inspiratie is ook terug te zien in Reynaerts' kritiekpunten op de marxistisch geïnspireerde verklaring van de arbeidsverhoudingen (Reynaerts en Nagelkerke 1982: 25). Ethische inspiratie en moraal verdienen volgens Reynaerts dus een belangrijke(r) plaats in de rationele sturing van het handelen van de actoren in de arbeidsverhoudingen.

2.3.3 Samenvattende beoordeling

Hiervoor ben ik uitvoerig ingegaan op de theoretische en methodologische uitgangspunten van de studie van de arbeidsverhoudingen zoals een aantal auteurs die, min of meer in discussie met elkaar, geëxpliciteerd

hebben. Auteurs die niet aan de discussie hebben deelgenomen, heb ik buiten beschouwing gelaten. Ik volsta met een korte karakteristiek.

Albeda besteedt maar zeer summier aandacht aan de uitgangspunten van zijn benadering. Over het 'marktmodel' en het 'marxistische model' merkt hij slechts op dat deze illustreren hoe gevaarlijk het is om met een model te opereren, omdat daarmee de selectie en interpretatie van feiten plaatsvindt vanuit een vooropgestelde ideologie (Albeda 1977: 13-14). Over het Dunlop-model merkt hij op dat het 'leeg' en 'statisch' is, maar dat hij de 'leegte' eerder als een voor- dan nadeel ziet (Albeda 1977: 14-15). Uiteindelijk stelt hij dat hij niet vanuit een model wil werken maar dat hij natuurlijk wel van bepaalde vooronderstellingen uitgaat. Deze karakteriseert hij als een pluralistische maatschappijbenadering (Albeda 1977: 16-17). Uit deze korte samenvatting moge duidelijk zijn dat Albeda de vraag naar de uitgangspunten slechts opvat als een vraag naar de ideologische of maatschappij-theoretische vooronderstellingen. Reynaerts (1981: 293) deelt Albeda bij de Dunlop-school in. Van Zuthem (1978a: 114) merkt op dat Albeda's ethische inspiratie onduidelijk is.

Van Zuthems opstelling ten aanzien van bestaande benaderingswijzen komt overeen met die van Albeda. De vraag of er een keuze gemaakt zou moeten worden tussen de systeembenadering en de strijd- of conflictbenadering beantwoordt hij als volgt. "We nemen m.b.t. beide benaderingen (ook wel 'modellen' genoemd) een pluriform en pragmatisch standpunt in. Benaderingen, theorieën en modellen zijn voor ons gereedschappen en derhalve geen beschrijvingen van de werkelijkheid. Vooral de systeembenadering en de strijd- of conflictbenadering lijken ons t.a.v. allerlei maatschappelijke problemen complementair te zijn" (Van Zuthem 1973: 16). In latere publikaties besteedt Van Zuthem ruime aandacht aan de moraal in de arbeidsverhoudingen. Hij is van mening dat we de ethiek nodig hebben om ons een goed oordeel te kunnen vormen omtrent het functioneren van ons stelsel van arbeidsverhoudingen (Van Zuthem 1978a: 8). Hij vat 'verantwoordelijkheid' op als "het tegelijkertijd gevraagd en competent zijn tot handelen" (Van Zuthem 1978a: 138). Op grond van de vaststelling dat in ons stelsel van arbeidsverhoudingen de formele invloed van de werknemers in de bestaande machtsverdeling 'erg beperkt' is, pleit Van Zuthem voor een versterking van de persoonlijke verantwoordelijkheid van werknemers (Van Zuthem 1978a: 139 e.v.). Dit pleidooi resulteert echter niet in een idealistisch-voluntaristische benadering van de arbeidsverhoudingen. Aan het handelen worden altijd voorwaarden door de economische orde gesteld (Van Zuthem 1978a: 112, 174-175). Van Zuthems benadering van arbeidsverhoudingen is daarom wat betreft theoretische en methodologische uitgangspunten te zien als een open-systeembenadering.

Mijn analyse van de theoretische en methodologische uitgangspunten bij de bestudering van de arbeidsverhoudingen sluit ik af met een samenvattende beoordeling. In paragraaf 2.2 merkte ik op dat Giddens de structuratietheorie ontwikkelde om tekortkomingen en eenzijdigheden op te heffen in voluntaristische benaderingen enerzijds en deterministische benaderingen anderzijds. Dit spectrum komt niet in volle breedte voor op het gebied van de arbeidsverhoudingen. Wanneer de bestudeerde benaderingen posities toegewezen krijgen op een continuüm, met zuiver deterministische en zuiver voluntaristische benaderingen als (theoretische) uitersten, dan krijgt geen enkele auteur een plaats op de voluntaristische helft van het continuüm. De meest naar determinisme neigende benadering is de sterk op Dunlop georiënteerde systeembenadering van De Jong en Ter Heide. Bij hen is de relatie tussen omgeving en handelen eenzijdig. Meer ruimte voor de invloed van het handelen op de omgeving laten de (open) systeemvarianten van Albeda, Peper en Van Voorden. Een open-systeembenadering waarin elementen van het handelen van actoren worden aangedragen, werd gekozen door Reynaerts, De Nijs en Van Zuthem. Ramondt levert analyses die verwant zijn met een structuratietheoretische benadering, vanuit een kritiek op de systeemtheorie maar zonder de fundamentele problematiek van wetmatigheden in de sociale wetenschappen te onderkennen. Fase tenslotte is de enige die expliciet twijfels bij wetmatigheden in de sociale wetenschappen aan de orde stelt en een benadering van arbeidsverhoudingen kiest waarin verwantschap met de structuratietheorie duidelijk aanwijsbaar is.

Schematisch levert mijn samenvattende beoordeling de volgende figuur op.

Deterministische benaderingen				Structuratietheorie	**Voluntaristische benaderingen**
Ter Heide	**Albeda**	**De Nijs**	**Ramondt**	**Fase**	
De Jong	**Peper**	**Reynaerts**			
Windmuller	**Van Voorden**	**Van Zuthem**			

De plaatsing naast elkaar houdt slechts een oordeel in over de mate waar-in de bestudeerde auteurs naar een deterministische benadering van de arbeidsverhoudingen neigen resp. een meer met de structuratietheorie verwante benadering kiezen. De afstand van de plaatsing naast elkaar houdt alleen maar een meer-minder oordeel in; even grote afstanden staan niet voor even grote verschillen. De verwantschap met een meer structuratietheoretische benadering heb ik op twee hoofdpunten onderzocht. Ten eerste ten aanzien van het problematiseren van wetmatigheden in de sociale wetenschappen tengevolge van de rationele sturing van

handelen door de actor. Ten tweede of de analyse van het systeem van arbeidsverhoudingen in de richting gaat van de (re)produktie van bepaalde patronen van interactie in en door het handelen van actoren, in tijd–ruimte voorwaarden, die niet volledig onderkend en zelf-gekozen zijn.

In de loop van de jaren is bij degenen die de arbeidsverhoudingen bestuderen het besef toegenomen dat de actoren in de arbeidsverhoudingen een bepaalde handelingsruimte hebben. Een verklaring van het handelen zelf bleef onderontwikkeld tengevolge van het ontbreken van een handelingstheorie. De structuratietheorie biedt wel een samenhangende handelingstheorie. In de volgende paragraaf zal ik de structuratietheorie substantieel uitwerken voor de arbeidsverhoudingen.

2.4 Aanzet tot een structuratietheoretische analyse van arbeidsverhoudingen

De structuratietheorie zoals ik die in paragraaf 2.2 presenteerde, is een formele sociale theorie. De kernbegrippen vormen een geraamte dat 'vlees en bloed' moet krijgen door de formele theorie te contextualiseren (Coenen 1987: 136-137). In deze paragraaf zal ik een begin maken met het concretiseren van de structuratietheorie en zal ik de kernbegrippen een invulling geven voor het handelen van de actoren in de arbeidsverhoudingen.

Met de term 'arbeidsverhoudingen' is nog te weinig concrete maatschappelijke context gegeven, want de Stichting van de Arbeid biedt een andere situering voor interactie dan de onderneming. In deze paragraaf zal ik de nadruk leggen op het handelen van de actoren in de arbeidssituatie in de onderneming. In hoofdstuk 1 heb ik diverse redenen gegeven om mijn keuze voor het ondernemingsniveau te verantwoorden. Ik wil er hier één aan toevoegen die direct samenhangt met het gebruik van een handelingstheoretische benadering. Samenwerking en conflict in de arbeidsverhoudingen zijn geen primordiale condities. Ze zijn het resultaat van het waarneembare handelen van ondernemer en werknemers in een arbeidsproces dat georganiseerd wordt onder kapitalistische verhoudingen (vgl. Burawoy 1979: 12). De actoren en het interactieproces in de onderneming zijn verbonden met en hebben invloed op vertegenwoordigers van werkgevers en werknemers en hun interactie op het bedrijfstak en nationale niveau in de arbeidsverhoudingen. De interactie tussen werkgeversorganisaties, vakbonden en overheid op centraal niveau kent wel een bepaalde eigen dynamiek (vgl. Ramondt 1980), maar kan niet

begrepen worden los van de interactie in de onderneming. Overigens moet omgekeerd in de studie van de interactie tussen ondernemer en werknemer niet voorbij gezien worden aan de invloed van de actoren op de centrale niveaus.

Het feit dat ik me richt op een structuratietheoretische analyse van de arbeidsverhoudingen in de onderneming moet niet opgevat worden als steun voor de opvatting dat handelingstheorieën slechts geschikt zijn voor de analyse van kleinschalige processen. De misvatting bestaat dat 'interpretatieve en reflexieve procedures in interactieprocessen' van minder waarde zijn voor de grootschalige studie van arbeidsverhoudingen. Bovendien zou de etnomethodologische kritiek op de regelbenadering in het Dunlop-model niet in te lossen zijn door enig paradigma op het gebied van de arbeidsverhoudingen (Poole 1984: 41). Ik kan binnen dit bestek geen uitgebreide uitwerking geven aan een op de structuratietheorie georiënteerde analyse van arbeidsverhoudingen op het niveau van een (nationaal) systeem van arbeidsverhoudingen. De gedachte dat een handelingstheoretische analyse daarvoor minder relevant zou zijn, wil ik echter tegenspreken door een voorbeeld van analyse te geven voor het verschijnsel van de institutionalisering van interactiepatronen in de arbeidsverhoudingen (subparagraaf 2.4.6).

Giddens heeft de structuratietheorie ontwikkeld in voortdurende vergelijking met bestaande theorieën, zowel in kritische zin –vergelijk de analyse van functionalisme en systeemtheorie– als in positieve zin. Bij mijn uitwerking van een structuratietheoretische analyse van de arbeidsverhoudingen maak ik gebruik van het werk van enkele sociologen uit de zogenaamde arbeidsprocesbenadering. De term 'arbeidsprocesbenadering' wordt door Christis vervangen door de term 'arbeidsprocesdiscussie' aangezien een gemeenschappelijke inhoudelijke noemer niet bestaat. Hij meent dat er wel een 'familiegelijkenis' is. Die bestaat "uit een netwerk van gedeeltelijk overlappende gelijkenissen en verwijzingen, maar er bestaat geen gelijkenis die alle leden van de familie gemeenschappelijk hebben" (Christis 1989: 2). De twee punten van overeenkomst die ik hierna zal noemen, hebben de door mij gebruikte auteurs uit de arbeidsprocesbenadering in elk geval wel gemeenschappelijk.

Tussen de structuratietheorie en de arbeidsprocesbenadering bestaan positieve inhoudelijke overeenkomsten qua benaderingswijze. Wederzijdse verwijzingen zijn echter schaars. Giddens (1981: 224) verwijst naar Friedman en Burawoy en omgekeerd verwijst Salaman (1982: 51, 60) naar Giddens (1979). Vanwege de schaarsheid van wederzijdse verwijzingen zal ik de overeenkomst van benaderingswijze verder toelichten om mijn

gebruik van het werk van Burawoy, Hill, Littler en Salaman te verantwoorden.

Het eerste punt van overeenkomst is de kritiek op functionalisme en systeemtheorie. Deze overeenkomst wordt treffend geïllustreerd door de gelijkluidende kritiek die Giddens en Burawoy onafhankelijk van elkaar geformuleerd hebben op Stinchcombe, een representant van de systeembenadering (Burawoy 1979: 6; Giddens 1977: 120 e.v.). Salaman (1982: 51, 60) kritiseert in navolging van Giddens het functionalisme van Braverman, die het gedrag van managers slechts verklaart door te verwijzen naar de eisen die het kapitalistische systeem stelt.

Het tweede punt van overeenkomst is de invulling die in algemene zin aan het handelen van de actoren in de arbeidsverhoudingen wordt gegeven.

Het beheersingsvraagstuk wordt door Christis tot "een van de centrale thema's van de arbeidsprocesdiscussie" gerekend (Christis 1989: 6). Het speciale karakter van de arbeidsovereenkomst, namelijk dat geen exact gespecificeerde arbeidsprestatie wordt verkocht maar een capaciteit of vermogen, heeft gevolgen voor het arbeidsproces. Enerzijds ontwikkelt het management strategieën om de factor arbeid te beheersen en het arbeidsvermogen maximaal te benutten. Anderzijds ontwikkelen de werknemers strategieën om zeggenschap te houden over de wijze van aanwending van hun arbeidskracht. De arbeidsprocesbenadering komt dus vanuit het karakter van de arbeidsovereenkomst tot belangstelling voor de handelingsstrategieën van management en werknemers. De kritiek op Bravermans reductie van beheersing tot taylorisme of scientific management, heeft geleid tot het uitwerken van een gevarieerd scala aan beheersingsstrategieën.

Op precies dezelfde wijze heeft Giddens zijn algemene stelling dat alle sociale systemen gereguleerde relaties van autonomie en afhankelijkheid tussen actoren kennen, geconcretiseerd voor de arbeidsverhoudingen. In paragraaf 1.3 heb ik Giddens' analyse al weergegeven. De term 'dialectic of control' introduceert hij om aan te geven dat afhankelijkheid door beheersing nooit volledig is. Alle vormen van afhankelijkheid verschaffen bepaalde hulpbronnen waardoor de beheersten het handelen van de beheersers kunnen beïnvloeden. Het is precies op dit punt dat Giddens als kritiek op Braverman levert dat hij in zijn analyse slechts uitgaat van de eenzijdige uitbreiding van beheersing door het management. Op dit punt ook verwijst hij naar Friedman en Burawoy om het verzet van de werknemers aan te duiden en de manieren waarop werknemers invloed trachten te krijgen op het arbeidsproces waarin zij betrokken zijn (Giddens 1981: 223-224).

De aandacht voor het handelen van management en werknemers in de arbeidssituatie delen de structuratietheorie en de arbeidsprocesbenadering dus met elkaar. Het combineren van beide levert een meerwaarde op. De structuratietheorie biedt een begrippenapparaat waarmee het handelen van actoren, de (re)produktie van structuren etc. geanalyseerd kan worden, de arbeidsprocesbenadering levert concrete analyses van het arbeidsproces waarmee de formele begrippen substantiële inhoud in de context van de arbeidsverhoudingen krijgen. Hierna zal ik enkele begrippen van de structuratietheorie concrete inhoud geven voor de arbeidssituatie in de onderneming en voor het omvattende systeem van de arbeidsverhoudingen.

2.4.1 Arbeidsverhoudingen opgevat als een sociaal systeem

Het is zinvol over de Nederlandse arbeidsverhoudingen te spreken als een systeem van arbeidsverhoudingen. Een systeem in de zin van de structuratietheorie: een verzameling in tijd en ruimte verspreide interactieprocessen van werkgevers en werknemers en overheid, die een gelijksoortig structureel patroon vertonen. Globaal kan dit patroon aangeduid worden als ondernemingsgewijze produktie onder kapitalistische verhoudingen, die gekenmerkt worden door winststreven, dominantie van particulier eigendom en ongelijke verdeling van bezit en inkomen (Giddens 1982: 70). Deze context vormt een essentieel onderdeel van de verklaring van de interactieprocessen in de arbeidsverhoudingen.

De relatie tussen kapitalist en arbeider is gebaseerd op hun economische interdependentie. Zij zijn op elkaar aangewezen om hun doelstellingen te realiseren. De ondernemer heeft werknemers nodig om produktie en winst te realiseren. De werknemer is gedwongen om zijn arbeidskracht te verkopen om een loon te verdienen en in zijn onderhoud te voorzien. In die zin is de vrijheid van de arbeidsovereenkomst een schijnvrijheid (Zoll 1976: 22). Deze dwang op de werknemer manifesteert zich concreet in bijvoorbeeld de regels van het sociale zekerheidsstelsel: indien een werknemer werkloos raakt en niet (direct) een nieuwe betrekking vindt bij een andere werkgever, ontvangt hij een uitkering *op voorwaarde* dat hij beschikbaar is voor de arbeidsmarkt en actief solliciteert

Indien werkgever en werknemer volstrekt onafhankelijk van elkaar zouden zijn en elkaar niet nodig hadden om hun doelstellingen te realiseren, dan hoefde er ook geen sprake van interactie te zijn en zou er ook geen systeem van arbeidsverhoudingen zijn. Fase's opvatting dat onafhankelijkheid een kracht is die in de richting van polarisatie duwt en uiteindelijk naar chaos (Fase 1980: 245-246), is te algemeen gesteld. Bij ondernemingsgewijze produktie onder kapitalistische verhoudingen is er geen sprake van polarisatie en chaos, zolang een alternatief patroon, bijvoor-

beeld van zelfbesturende produktiecoöperaties, de structurele principes waarop het dominante patroon gebaseerd is, niet bedreigt (Hill 1981: 62 e.v.).

De economische interdependentie onder kapitalistische verhoudingen brengt een reeks belangen van werkgevers en werknemers met zich mee die gedeeltelijk tegengesteld en gedeeltelijk gemeenschappelijk zijn.

Tegengesteld is het belang van de werkgever bij winst en het belang van de werknemers bij een redelijk loon (Hill 1981: 13; Littler en Salaman 1984: 55-56). De economische belangentegenstelling is niet slechts een verdelingskwestie die *buiten* het arbeidsproces staat. Onder kapitalistische verhoudingen heeft de belangentegenstelling betrekking op de loon–prestatie verhouding en daardoor op de inrichting van het arbeidsproces zelf (Burawoy 1979: 24; Hill 1981: 13-14; Littler en Salaman 1984: 55).

Gemeenschappelijk is het belang van werkgever en werknemers bij de positie van de eigen onderneming ten opzichte van de concurrentie op de markt. Uiteindelijk gaat het om het succes van de eigen onderneming. Zonder samenwerking bij de produktie van goederen en diensten zou de onderneming niet de competitie op de markt kunnen overleven (Hill 1981: 12-13; Littler en Salaman 1984: 56, 65).

Het tendentiële gevolg van deze belangenconstellatie is, volgens Littler en Salaman, dat werkgever en werknemers ten opzichte van elkaar in een dubbele relatie verkeren die hen met een dilemma confronteert. De economische belangentegenstelling die zich concentreert op de loon–prestatie verhouding bevordert de tendens naar conflict. Het werkgeversbelang bij winst vraagt om beheersing. Het werknemersbelang bij een redelijke beloning bevordert prestatieregulatie. Als het management echter op het werknemersgedrag reageert door de beheersing te maximaliseren, vermindert het de bereidheid van de werknemers om zich in te spannen en ondermijnt het de basis voor samenwerking die nodig is om het gemeenschappelijk belang bij het succes van de onderneming te realiseren (Littler en Salaman 1984: 54-56).

Onder kapitalistische verhoudingen bestaat er een asymmetrische verdeling van hulpbronnen tussen werkgever en werknemers. De arbeidsovereenkomst als onpartijdige relatie tussen twee gelijke partijen is een wettelijke fictie (Crouch 1982: 45). De eigendom van de produktiemiddelen verschaft de ondernemer zijn economische macht. Deze eigendom wordt onder andere door het recht ideologisch gelegitimeerd –de overheid mengt zich in haar hoedanigheid van wetgever als actor in de arbeidsverhoudingen. Aan deze ideologische legitimering is de acceptatie van de rol van het management verbonden, omdat het management de eigendomsrechten als het ware gedelegeerd gekregen heeft (Hill 1981:

43; Littler en Salaman 1984: 64-65). De kern van de machtspositie van de werknemers is, wat Littler en Salaman noemen de 'onvolledigheid' van de arbeidsovereenkomst (Littler en Salaman 1984: 54). Wat de werknemer in ruil voor loon verkoopt, is namelijk niet een precies gespecificeerde hoeveelheid en type arbeidsoperaties, maar een bereidheid om zich te voegen naar de opdrachten van de werkgever binnen de grenzen van capaciteit, vaardigheid, kennis, etc. Met andere woorden, de werknemer ruilt een potentieel, een bereidheid die de werkgever stuurt en organiseert. Dit maakt de werkgever in meer of mindere mate afhankelijk van de attitudes en werkoriëntatie van de werknemer. Immers, zonder een zekere mate van instemming en bereidheid tot samenwerking is de werkgever niet in staat het potentieel van de werknemer te realiseren in de intensiteit en vorm die hij wenst. De mogelijkheid de eigen arbeidskracht in het geheel niet in de zetten (bijvoorbeeld bij een werkonderbreking), de mogelijkheid de bereidheid tot inzet en samenwerking meer of minder in overeenstemming met de wensen van de werkgever te kunnen brengen, zijn hulpbronnen waarover de werknemer in de interactie met het management beschikt.

Het is noodzakelijk een onderscheid te maken tussen de belangen enerzijds en de interactie van de actoren anderzijds. Het feit dat de belangen van werkgever en werknemer gedeeltelijk tegengesteld zijn, betekent niet dat de interactie tussen hen uit een aaneenrijging van conflicten bestaat. Omgekeerd leiden de gemeenschappelijke belangen en het op elkaar aangewezen zijn om de eigen doelstellingen te realiseren niet alleen tot samenwerking. De relatie tussen belangen en handelen wordt op verschillende manieren bemiddeld. Bijvoorbeeld het handelen van het management, in het bijzonder de methode die het management kiest om de onderneming te organiseren, kan harmonieuze verhoudingen en teamwork bevorderen maar ook vijandige verhoudingen met een hoog conflictpotentieel (Hill 1981: 14). Het uitbreken van conflict is niet alleen afhankelijk van een besef van de tegenstrijdigheid van de doelen bij op zijn minst één van de partijen, maar ook van de beschikbare hulpbronnen en de onderlinge machtsverhoudingen (Fase 1980: 243-244; Giddens 1976: 125). De respectievelijke belangen beïnvloeden de interacties van werkgevers en werknemers dus niet op een enkelvoudige manier.

2.4.2 Gestructureerd handelen van het management

De belangentegenstelling die zich concentreert op de loon–prestatie verhouding vraagt van het management om beheersing van het werknemersgedrag. Littler en Salaman (1984: 58) onderscheiden drie onderdelen van de arbeidssituatie die afzonderlijk of in combinatie met elkaar het terrein zijn waarop de beheersing door het management zich kan richten.

1. De werkorganisatie of produktietechniek. Bijvoorbeeld: lopende bandwerk, taakroulatie. 2. Het soort arbeidsovereenkomst en de bijkomende arbeidsvoorwaarden. Bijvoorbeeld: flexibel contract, vaste aanstelling, bedrijfspensioenvoorzieningen. 3. De beheersingsstijl. Bijvoorbeeld: selectie en aannamebeleid; interne arbeidsmarkt; institutionalisering van (potentiële) conflicten via klachtenprocedures, medezeggenschap, en collectieve onderhandelingen; de (informele) toepassing van regels in de praktijk.

Een bepaald beleid van het management ten aanzien van de arbeidssituatie is niet altijd het resultaat van een expliciete en intentionele keuze voor een specifieke beheersingsvorm en voor een specifieke structurering van de sociale relaties in de produktie (Hill 1981: 121; Littler en Salaman 1984: 64). Het beleid dat het management voert met de intentie om een bepaalde positie ten opzichte van de concurrentie op de markt te bereiken kan onbedoelde gevolgen voor de sociale relaties in de produktie met zich meebrengen. Ook het niet-onderkennen van de voorwaarden van handelen, kan leiden tot een bepaalde beheersingsstijl die gevolgen creëert die strijdig zijn met de intenties die het management heeft. Een voorbeeld geven Littler en Salaman met 'de spiraal van wantrouwen'. Wanneer de conceptie van het management dat werknemers onbetrouwbaar zijn, geïnstitutionaliseerd wordt in strikt voorgeschreven regels en werkspecificaties, creëert dat juist een (verdere) vermindering van goodwill en vervolgens de noodzaak van een verdere toename van regulering, etc. –een vicieuze cirkel (Littler en Salaman 1984: 12).

Het management kàn wel zeer expliciet en intentioneel voor een bepaalde beheersingsvorm kiezen om een bepaalde structurering van de sociale relaties in de produktie tot stand te brengen. Als voorbeeld hiervan noemt Hill de Japanse arbeidsverhoudingen (Hill 1981: 54). Vooral belangrijk voor de structurering van de arbeidssituatie zijn echter de door managers en ingenieurs geïnternaliseerde waarden en onbewuste aannames over wat 'vooruitgang' is. Deze sturen de manier waarop zij wetenschappelijke en technische kennis toepassen op de arbeidssituatie. Tot die waarden en aannames rekent Hill een centraal kenmerk van de kapitalistische produktie, namelijk dat beheersing een voorwaarde is voor winstgevendheid (Hill 1981: 122).

Beheersing die beperkt is tot louter specificatie en controle, heeft tendentieel tot gevolg dat de instemming en bereidheid van de werknemers om zich in te zetten afneemt en dat het verzet tegen onderschikking toeneemt. Dit kan verschillende vormen aannemen zoals verloop en absenteïsme, maar ook openlijke conflicten op de werkvloer zoals werkonderbrekingen of stiptheidsacties. Beheersing bevat daarom naast het element van controle altijd ook tot op zekere hoogte het element van het

genereren van instemming en bereidheid tot samenwerking. Bijvoorbeeld door de formele voorschriften in de praktijk een interpretatie en toepassing te geven die mede het resultaat is van de opvattingen en wensen van de werknemers. Dit voorbeeld illustreert dat feitelijk gedrag op de werkvloer en de arbeidsverhoudingen in de organisatie niet gezien moeten worden als resultaat van de eenzijdige oplegging van formele regels en voorschriften door het management, maar als resultaat van de uitwisseling tussen management en werknemers (Burawoy 1979: 80; Littler en Salaman 1984: 69-70).

Het handelen van het management moet niet alleen gecontextualiseerd worden door de relaties met de werknemers in de produktie, maar ook in de vorm van de relaties tussen hoger en lager management. Burawoy wijst op de noodzaak van deze contextualisering bij zijn poging te verklaren waarom formele regels (hoe het werk gedaan moet worden) bij herhaling van bovenaf opgelegd worden. Een belangrijk punt in de verklaring is dat het hogere managament de primaire verantwoordelijkheid voor de winstgevendheid van de onderneming draagt maar dat het lagere management (in het bijzonder de voorman) dagelijks interacteert met de werknemers. Het hogere management moet regelmatig 'nieuwe' regels opleggen, omdat het lagere management de neiging heeft om, in de dagelijkse interactie met de werknemers, mee te werken aan 'afwijkende' regels om het werk uit te houden, die echter op den duur de winst bedreigen (Burawoy 1979: 175).

Het handelen van het management is te analyseren in termen van betekenisregels, normen en hulpbronnen. Het management stuurt het werknemersgedrag op de werkvloer in termen van de regels uit de arbeidsovereenkomst. Hier is direct de verstrengeling van betekenisgeving en normering te zien. De regels van de CAO, die voor het management enerzijds een beperking inhouden van hun autonomie, vormen anderzijds een legitimering van hun positie en van de toepassing door hen van de met de vakbonden overeengekomen CAO-regels. Overigens houdt een afgesloten CAO ook beperkingen in aan het adres van de vakbonden, namelijk in de vorm van de vredesplicht die voor de duur van de CAO geldt ten aanzien van de overeengekomen regels. Een ander voorbeeld van de verstrengeling van morele beoordeling en betekenisgeving door het management, is de voorstelling, dat de scheiding van eigendom en beheer van de onderneming zou inhouden dat het management niet ongegeneerd winst nastreeft maar zorg draagt voor winst èn werknemersbelangen (Hill 1981: 39-40). De hulpbronnen van het management zijn afgeleid van de aan het management gedelegeerde eigendomsrechten. Deze verschaffen het de hiërarchische macht om de organisatie te beheren en onderschikking daaraan af te dwingen, in laatste

instantie via (dreiging met) ontslag en, in het algemeen, via een heel arsenaal van beheersingsinstrumenten.

2.4.3 Gestructureerd handelen van werknemers

De belangentegenstelling tussen werkgever en werknemers heeft tendentieel het conflict tussen werkgever en werknemer tot gevolg. Het is daarom begrijpelijk dat onder andere Burawoy als het ware verbaasd constateert dat er zo weinig openlijk conflict voorkomt. Hij probeert te verklaren hoe instemming van de werknemers tot stand komt.

Op zijn beurt meent Christis dat Burawoys analyse eenzijdig is, omdat hij alleen gericht is op de functionaliteit van (in)formele organisatievormen voor het kapitaal. Hij vindt Burawoy voorbarig in zijn conclusies over instemming en acceptatie door werknemers (Christis 1983: 55). Afwezigheid van conflict mag niet zonder meer geïnterpreteerd worden als instemming. In het algemeen, stelt Christis, is het moeilijk om instemming af te leiden uit het gedrag van mensen. Het volgen van bepaalde regels kan ook het resultaat zijn van een reële inschatting van eigen macht of onmacht (Christis 1983: 50).

Giddens heeft een vergelijkbare gedachtengang ontwikkeld in een kritiek op de Durkheimiaanse traditie in de sociologie, die het volgen van een bepaalde gedragsnorm opvat als blijk van instemming met die norm. De structuratietheorie wijst erop dat deelnemers aan een interactie normen ook op een 'utilitaire' manier kunnen benaderen. Dat houdt in dat een norm als verplichtend erkend wordt, niet omdat de actor, op wie die norm van toepassing is, deze als een morele binding accepteert, maar omdat hij de sancties anticipeert die toegepast zullen worden in het geval dat hij niet aan de norm voldoet (Giddens 1976: 108-109). Het anticiperen van de sancties, het willen vermijden ervan en het daarom de facto volgen van de norm in het handelen, is een voorbeeld van de rationele sturing van het handelen door de actor.

De relatie tussen betekenisgeving en morele beoordeling in het handelen, is ook van belang voor de interpretatie van het handelen van werknemers in de arbeidssituatie. Hoewel Burawoy inderdaad de nadruk legt op de produktie van instemming –vergelijk de titel van het boek– heeft Christis ongelijk met zijn kwalificatie van Burawoys analyse als een nieuwe variant op de these van de verburgelijking van de arbeidersklasse (Christis 1983: 52). Behalve de term 'consent' (instemming) gebruikt Burawoy soms de term 'acquiescence' die in het Nederlands ook 'berusting' en 'zich schikken' betekent (Burawoy 1979: 82). Hier is de overeenkomst met de structuratietheorie op het punt van het utilitair volgen van regels te zien. Bovendien beschrijft Burawoy, in tegenstelling tot wat Christis (1983: 50) suggereert, dat het 'spel' van de werknemers ook

gebaseerd is op samenwerking en solidariteit, bijvoorbeeld door bij het inwerken op een taak ook de trucs te leren om zo efficiënt mogelijk het quotum te halen en het gemeenschappelijk gebruik van een buffervoorraadje. Dat de werknemers niet 'een soort culturele tegenidentiteit' creëren, is niet logisch inherent aan Burawoys benaderingswijze maar een bijzonder gevolg van de Amerikaanse bedrijfscontext. Vooral de beperkte opstelling van de Amerikaanse vakbonden, gericht op loononderhandelingen, draagt bij aan de hegemonie van het management omdat er geen alternatieve sociaalpolitieke ideologie wordt geboden. Dat de hegemonie van het management een belangrijke factor is in de structurering van het werknemersbewustzijn wordt door Burawoy onderkend (Burawoy 1979: 202).

In het vervolg gebruik ik 'instemming' niet uitsluitend als 'expliciete morele goedkeuring' maar ook als 'zich schikken in', op een utilitaire manier zoals de structuratietheorie beschrijft.

Waarom is er zo weinig openlijk conflict in de arbeidsverhoudingen, of waarom spelen de werknemers het produktie-spel mee? Natuurlijk is er de economische afhankelijkheid en dwang om naar het werk te komen. Dat werknemers, die op tarief werken, zich inspannen om het quotum te halen, kan echter niet simpelweg begrepen worden in termen van de grotere financiële verdiensten (Burawoy 1979: 80, 83-84). Ook psychologische motieven moeten bij de verklaring van het meespelen betrokken worden; de term 'motieven' wordt door Burawoy niet in dezelfde betekenis gebruikt als in de structuratietheorie. Burawoy maakt een onderscheid van de psychologische motieven van de werknemers in:
– direct aan het arbeidsproces gerelateerde motieven: reductie van vermoeidheid, de tijd doorkomen, verveling opheffen, etc;
– uit het arbeidsproces voortkomende motieven: de sociale en psychische beloning van het klaarspelen van een zware job, evenals het sociale stigma en de psychologische frustratie van het niet-klaarspelen van een 'makkie' (Burawoy 1979: 85).

In zijn analyse van de betekenis van de motivatie van werknemers voor het meespelen van het produktiespel, komt Burawoy ook op de relatie tussen (on)zekerheid en routinisering, die de structuratietheorie vanuit het instandhouden van een basis-veiligheidssysteem verklaart. Het vervullen van een bepaalde taak en het blijven klaarspelen daarvan, hangt samen met de mate van zekerheid in de beheersing van het resultaat door de werknemer. Het blijven klaarspelen van een bepaalde taak (routinisering) wordt negatief beïnvloed door een te grote onzekerheid –wanneer de werknemer het succes van het klaarspelen niet of nauwelijks kan beheersen. Maar ook een te geringe onzekerheid –wanneer er geen enkele uitdaging meer van het succesvol klaarspelen uitgaat– leidt ertoe

dat de werknemer minder zin heeft om te blijven meespelen. (Burawoy 1979: 87, 89).

Welk gevolg de werknemer verbindt aan het niet langer willen klaarspelen van een bepaalde taak, is van talloze omstandigheden afhankelijk. Een individuele oplossing is aanwezig als de mogelijkheid bestaat om door te stromen naar een andere functie. Uit het spel stappen zal niet zo gauw gebeuren, niet alleen vanwege het inkomensverlies, maar ook omdat aan werkloosheid andere onzekerheden verbonden zijn. Werkloosheid betekent het verlies van beroepsloopbaan en carrière-kansen, het verlies van "een vertrouwde leefwereld, vrienden, werkmakkers, met wie men reeds 10, 20, 30 jaar omging", het verlies van werkzekerheid en van de "vaste punten in het bestaan" (Ter Hoeven 1981: 159-160). Collectieve actie als reactie op het niet meer willen meespelen van het produktiespel, is een mogelijkheid die weer van andere omstandigheden afhankelijk is. Er moet niet alleen een visie aanwezig zijn op concrete verbeteringen in het werk, maar er moet ook de organisatie onder de werknemers zijn om hiervoor in actie te komen. Hier ligt de grote betekenis van vakbondsorganisatie in de onderneming.

Zijn er motieven van werknemers om het dagelijkse spel mee te spelen, er zijn ook omstandigheden die het uitbreken van openlijke conflicten tegenwerken. Daarvoor wijst Burawoy op de organisatie van het arbeidsproces, die instemming (resp. zich schikken in) genereert (Burawoy 1979: 27, 81-82). Hij wijst ook op het feit dat tot de niet-onderkende voorwaarden van het handelen door werknemers behoort dat zij niet doorzien dat zij meerwaarde produceren. Het meespelen van het spel draagt bij aan de reproduktie van de structuren van het arbeidsproces en de structurele principes van de kapitalistische produktieverhoudingen. Daarbij leert de structuratietheorie dat het voor het resultaat –reproduktie– niet uitmaakt of het spelen van het spel gebeurt met of zonder morele goedkeuring: door het gebruikmaken van bepaalde structuren in het handelen reproduceren de actoren deze structuren als resultaat.

2.4.4 Reprodukie van arbeidsverhoudingen

Het spelen van het spel, de door de werknemers niet-onderkende voorwaarden van handelen, en de reproduktie van structuren, komen bij elkaar in het volgende citaat van Burawoy. "De regels, die zich in het geval van het klaarspelen presenteren in de vorm van een reeks sociale relaties in de produktie, worden beoordeeld in termen van de gedefinieerde uitkomsten van het spel –het klaarspelen of het niet klaarspelen– en niet in termen van een ruimere reeks resultaten die ook het gevolg zijn van het spel, zoals het voortbrengen van winst, de reproduktie van kapitalistische produktieverhoudingen, etc. Daarom wordt het spel, in de mate

dat het geïnstitutionaliseerd is –zoals het geval is bij het klaarspelen– een doel in zichzelf dat de condities waaruit het voortkomt, overschaduwt, maskeert en zelfs omkeert" (Burawoy 1979: 82).

De reproduktie van het systeem van arbeidsverhoudingen is bij Burawoy duidelijk verbonden aan het handelen van actoren. Dat blijkt ook uit zijn kritiek op de notie dat systemen zichzelf instand zouden houden. "Maar organisaties duren niet simpelweg voort. Zoals alle duurzame patronen van sociale relaties, moeten ze continu geproduceerd worden dat wil zeggen gereproduceerd" (Burawoy 1979: 6-7).

De dualiteit van structuur –regels als medium en resultaat van handelen– wordt zeer mooi geïllustreerd door Burawoys analyse van de normstelling voor tariefwerk. Sancties op het doorbreken van regels dienen ertoe de binding aan de regels te herstellen en te versterken. Zo'n regel is dat de tarief-output niet boven de 140 % komt. Zolang het management zich beperkt tot het verhogen van slechts die produktie-outputnormen waarvan de 140 % regel voortdurend door de werknemers zelf doorbroken wordt, dan zal normverhoging niet tot conflict leiden maar tot versterking van de 140 % regel en van het recht van controle daarop door het management (Burawoy 1979: 170).

Reprodukie van verhoudingen, het ongewijzigd blijven spelen van het produktiespel is echter geen automatisme. Ook voor dit element biedt Burawoy materiaal. Als grenzen voor het ongewijzigd spelen van het spel wijst hij op het managementbelang bij acceptabele winstmarges en het werknemersbelang bij een redelijk loon (Burawoy 1979: 80, 89). Andere elementen die hiervoor al aan de orde zijn gekomen, zijn de mate van (on)zekerheid die de motivatie van de werknemers om het spel te spelen beïnvloedt, en de verhouding tussen het hoger management en het lager management.

In Burawoys analyse van reproduktie gaat het om de regels van hoe het werk gedaan moet worden, niet om de structurele principes van de ondernemingsgewijze produktie onder kapitalistische produktieverhoudingen. Verandering van dergelijke structurele principes vraagt een veel verdergaand bewustzijn van tegengestelde belangen tussen collectiviteiten, en veronderstelt machtsmobilisatie en conflict breder dan alleen in de onderneming. De positie van de vakbeweging ten aanzien van zulke transformatieprocessen behandel ik in paragraaf 3.2.

2.4.5 Arbeidsverhoudingen en omgeving

Ik heb mij tot nu toe voornamelijk bezig gehouden met het systeem van arbeidsverhoudingen zelf. De relatie met de omgeving heb ik nauwelijks aan de orde gesteld. Ik ga dat ook niet uitgebreid doen omdat ik in mijn analyse van de (open) systeembenadering al aangegeven heb hoe de

structuratietheoretische analyse zich op dit punt van de (open) systeembenadering onderscheidt.

Een exemplarische uitwerking van de relatie tussen het systeem van arbeidsverhoudingen en de omgeving, geeft Hill voor de relatie met de technologische context. Hill merkt op dat de organisatietheorie vaak de betekenis van menselijke activiteit negeert. Er is echter geen causale relatie tussen context en organisatie. De aanpassing aan contingenties is niet een automatisme, zoals bij zelfregulerende systemen, maar wordt bemiddeld door het handelen van het top-management die strategische keuzes maakt (Hill 1981: 81). Deze opvatting lijkt in eerste instantie niet verder te gaan dan de 'strategic choice' benadering. Hills analyse van de technologische context maakt echter duidelijk waar een structuratietheoretische analyse verder gaat.

Machinerie en de organisatie van de produktie zijn menselijke produkten in die zin dat ze bewust ontworpen zijn. Dit zou een evident punt moeten zijn, aldus Hill, maar dit wordt ongelukkigerwijs verduisterd als mensen naar technologie verwijzen alsof het iets is "met een afzonderlijk bestaan, met zijn eigen ontwikkelingswetten en met zijn eigen gebruikslogica op de werkvloer". De beperkingen van elke bijzondere technologie zijn altijd het resultaat van beslissingen van ingenieurs en managers over hoe het werk verricht moet worden en hoe de arbeidsdeling op de werkvloer moet opereren (Hill 1981: 86). Hill illustreert hier een toepassing van de structuratietheorie. Het menselijk handelen in de ene context (de werknemers op de werkvloer) kan feitelijk beperkt worden (door de door het management gekozen technologie) tengevolge van het handelen van actoren buiten deze ene context (het ontwerphandelen van ingenieurs op basis van bepaalde, gedeeltelijk geïnternaliseerde en onbewuste waarden en aannames), waaraan het handelen van actoren in deze ene context niet noodzakelijkerwijs al te veel kan veranderen, maar dat ten principale wel veranderbaar is.

2.4.6 Institutionalisering van arbeidsverhoudingen

Een aardig voorbeeld van een handelingstheoretische analyse van grootschalige verschijnselen in de arbeidsverhoudingen levert Ter Hoeven. Zijn analyse van de continuïteit van het Nederlandse systeem van arbeidsverhoudingen tengevolge van de institutionalisering van de onderlinge interactiepatronen van werkgevers, werknemers en overheid, laat enkele verrassende overeenkomsten zien met de structuratietheorie.

Kenmerkend voor de Nederlandse arbeidsverhoudingen acht Ter Hoeven het bestaan van een complex, hecht systeem van relaties tussen de partijen. "Daarbinnen kunnen de betrokkenen met vrij grote zekerheid opereren, omdat de wederzijdse verwachtingen goeddeels vastlig-

gen. Daarin ligt reeds de grond van een krachtige weerstand tegen veranderingen: in een sociaal vacuüm zijn de risico's voor alle partijen zeer groot" (Ter Hoeven 1972: 25-26).

Interessant is dat Ter Hoeven de relatie tussen onzekerheidsbeheersing en routinisering toepast op de interactie tussen de collectieve actoren in het arbeidsbestel. De routinisering neemt de vorm aan van de institutionalisering van tegenstellingen. De oplossing van conflicten wordt aan vaste regels gebonden, waaraan de partijen zich te houden hebben. Hierdoor wordt de tegenstelling enerzijds gecontinueerd, maar anderzijds gebonden aan bepaalde spelregels.

De interactie tussen de partijen in de arbeidsverhoudingen bestudeert Ter Hoeven echter niet alleen in termen van regels maar ook in termen van hulpbronnen en machtsverhoudingen. Succesvol is een institutionalisering van tegenstellingen waarschijnlijk alleen in een situatie waarin een zeker machtsevenwicht is bereikt. "Een eclatante overwinning behoort dan tot de onmogelijkheden omdat òfwel de tegenpartij tot een krachtig verweer in staat is òfwel interventie van derden valt te vrezen tijdens het conflict" (Ter Hoeven 1972: 26). Bij deze derden denkt Ter Hoeven met name aan de overheid die regels voor de oplossing van conflicten kan vastleggen en sanctioneren.

De betekenis van de vakbeweging ligt –in het kader van deze analyse– in de functie die ze vervult in het beperken van onzekerheden. Een vakorganisatie is een blijvende associatie van duurzaam economisch-afhankelijke loonarbeiders. Ze richt haar activiteiten op het beperken van de onzekerheden waaraan de loonarbeider onderworpen is. Deze onzekerheden ziet Ter Hoeven als de nadelen die voortvloeien uit de afhankelijkheid van de arbeider van arbeidsmarkt en arbeidsorganisatie (Ter Hoeven 1972: 31). Door het uitoefenen van deze taak beperkt de vakorganisatie echter ook de onzekerheden van de werkgever. De onderneming heeft een groot belang bij de loyale medewerking van de arbeiders maar zal deze niet zonder tegenprestatie kunnen verkrijgen. In de arbeidersmassa leven echter vele eisen waarvan de onderlinge zwaarte door de werkgever moeilijk te bepalen valt. "De vakbeweging kan, als consolidatie van een uit de arbeiders opgekomen streven, op dit probleem een antwoord geven. Zij brengt structuur in de verwarring van voorkeuren, geeft richting aan de veelheid van wensen en levert bovendien gesprekspartners met wie afspraken kunnen worden gemaakt" (Ter Hoeven 1972: 33). Door middel van de ruil tussen 'job control' (de onzekerheidsbeheersing in het belang van de werknemers) en 'worker control' (de beheersing van de werknemers in het belang van de werkgevers) kan in beginsel stabiliteit in de arbeidsverhoudingen worden bereikt (Ter Hoeven 1972: 33). Deze stabiliteit moet niet verward worden met statica, want deze ruil

houdt velerlei dynamische processen in die echter volgens bepaalde, geïnstitutionaliseerde regels verlopen.

De beheersingsfunctie van de vakbeweging, die bij Ter Hoeven de nadruk krijgt, hangt samen met zijn opvatting van de vakbeweging als een smalle vakbeweging. In een ontwikkelde economie stellen, volgens Ter Hoeven, vakorganisaties overwegend beperkte economische eisen en vallen de politieke belangen aan andere organisaties toe. De politieke potenties van de vakbeweging zijn beperkt, want "de functionele specialisatie van het vakverenigingswezen in een complexe samenleving laat weinig speelruimte" (Ter Hoeven 1972: 28-31).

Deze smalle vakbondsopvatting en de beperkte beheersingsfunctie die ermee samengaat, deel ik niet. Dit doet echter niets af aan de betekenis van Ter Hoevens analyse van institutionalisering als de reproduktie van interactie volgens bepaalde conventies over een lange tijdspanne, waarbij de actoren gemotiveerd worden door het beperken van onzekerheden, en de routinisering bijdraagt aan het beheersen van conflicten in een systeem van arbeidsverhoudingen.

2.4.7 Slot

In de voorgaande subparagrafen heb ik de kernbegrippen van de structuratietheorie concrete inhoud gegeven voor de arbeidsverhoudingen De structuratietheorie blijkt over een positief heuristisch potentieel te beschikken, want alle kernbegrippen worden substantieel gevuld: sociale systemen (2.4.1), individueel handelen en de structuur van handelen (2.4.2 en 2.4.3), sociale structuren en de dualiteit van structuur (2.4.1 en 2.4.4). Bovendien heb ik de kritiek op de strategic choice benadering, die ik bij mijn bespreking van Reynaerts in twee punten concentreerde, aangevuld met een concretere uitwerking van de relatie tussen het handelen van actoren en de economische en technologische omgeving (2.4.4 en 2.4.5). Tenslotte heb ik me met een enkel voorbeeld expliciet gekeerd tegen de opvatting dat een handelingstheoretische benadering niet geschikt zou zijn voor het analyseren van grootschalige verschijnselen in de arbeidsverhoudingen of voor de analyse van een sociaal systeem als geheel (2.4.6 en ook 2.4.1).

De gegeven aanzet tot een structuratietheoretische analyse van arbeidsverhoudingen laat zien dat het mogelijk is een benadering te ontwerpen die zowel de actor als structuren en systemen een plaats geeft, die niet voluntaristisch is en ook niet deterministisch, die continuïteit en transformatie als resultaat van het handelen van actoren kan verklaren. Tegelijkertijd onderstreept deze aanzet tot een structuratietheoretische analyse van arbeidsverhoudingen het betoog dat algemene theorie en

specialisme niet los staan van elkaar maar juist in wisselwerking met elkaar produktief gemaakt kunnen worden (Adriaansens 1983: 365-366).

Hoofdstuk 3

De vakbeweging en de analyse van arbeidsverhoudingen

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zal ik drie aspecten van de vakbeweging behandelen die voor de arbeidsverhoudingen van groot belang zijn. Deze drie aspecten zijn: het dubbelkarakter van de vakbeweging, de breedheid van de vakbeweging en decentralisatie en democratisering in de vakbeweging. In deze inleiding zal ik kort toelichten welke betekenis deze drie aspecten voor de arbeidsverhoudingen hebben, in het bijzonder voor de medezeggenschap van werknemers op ondernemingsniveau.

Eind jaren zestig, begin jaren zeventig was de vraag of de vakbeweging ordeningsfactor danwel tegenmacht was, c.q. moest zijn, onderwerp van heftige discussies. Ze brachten Zoll tot het formuleren van de theorie van het dubbelkarakter van de vakbeweging: beide functies zijn in de vakbeweging te onderkennen en het respectievelijke gewicht ervan dient in de historische context beoordeeld te worden.

In de jaren zeventig speelde zich eveneens een discussie af over het karakter van de Ondernemingsraad en de wenselijk geachte opstelling van vakbondsleden in de OR. Was de OR een orgaan voor samenwerking tussen werkgevers en werknemers en een institutie via welke werknemers verder in de bestaande maatschappelijke orde werden geïntegreerd? Was de OR een orgaan voor behartiging van de belangen van werknemers, en een tussenstap die moest uitmonden in arbeiderszelfbestuur? Afhankelijk van de visie op de OR werd participatie danwel distantie en controle als strategie voor het optreden van vakbondsleden in de OR aanbevolen.

Albeda was een van degenen die het verband legde tussen de visie op de maatschappelijke orde en de functie die de vakbeweging zich daarin toekent enerzijds en de oriëntatie op de wijze van functioneren in de OR anderzijds. Albeda (1976: 54-55) meende zelf dat participatie in de beleidsvorming de beste manier is om het functioneren van de onderneming te beïnvloeden. Hij stelde wel vast dat die beleidsvorming zonder een wezenlijke verandering van onze maatschappelijke orde, gedetermi-

neerd blijft door de fundamentele gegevens van concurrentie en winst. Doorslaggevend is de waardering voor de bestaande orde: veroordeelt men die absoluut of gelooft men niet in geleidelijke verandering, dan wijst men participatie af. Tot zijn spijt stelde Albeda (1976: 83-84) vast dat een groot deel van de Nederlandse vakbeweging op dat moment de voorkeur gaf aan distantie boven participatie, in afwachting van een andere maatschappelijke orde. Hij vond dat onverstandig. Ook in een andere maatschappelijke orde zouden machtsverschillen en belangentegenstellingen niet verdwijnen, in èlke structuur hebben we te maken met onvolmaakte mensen.

De wijze waarop de vakbeweging medezeggenschap benadert en de oriëntatie die ze meegeeft aan haar leden hangen, zoals Albeda stelde, samen met de maatschappijvisie van de vakbeweging en de rol die zij zich in de maatschappelijke orde toekent. Voor de bestudering van de arbeidsverhoudingen in de onderneming is het dus relevant aan de rol van de vakbeweging in de maatschappelijke orde aandacht te besteden. Ik doe dat in paragraaf 3.2.

De studie van de arbeidsverhoudingen houdt zich onder andere bezig met de resultaten van de interactie tussen werkgevers, werknemers en overheid voor de positie van de factor arbeid in onderneming en maatschappij. Deze definitie stelt de vraag aan de orde op welke terreinen werkgevers, werknemers en overheid met elkaar interacteren. Ik onderscheid drie terreinen: 1. inkomen, werkzekerheid en sociale zekerheid, 2. medezeggenschap en kwaliteit van de arbeid, 3. sociaalpolitieke terreinen, zoals milieu, vrede en ontwapening etc.

In de literatuur krijgen de eerste twee terreinen de meeste aandacht. De sociaal-economische belangenbehartiging door de vakbeweging heeft zich traditioneel gericht op met de beloning samenhangende zaken: de loonhoogte in relatie tot de arbeidstijd, het arbeidstempo, de beloningsvorm (stukloon etc.), e.d. In de literatuur wordt geconstateerd dat de meeste vakbonden, zij het niet alle even uitgebreid, zich tegenwoordig ook bezighouden met de organisatie van de arbeid. Deze verbreding van het terrein waarop vakbonden belangen (willen) behartigen, brengt, uit de aard van de traditioneel geldende autonomie van de ondernemer op dit terrein, ook de vraag naar de macht of de zeggenschap aan de orde. Sommigen plakken op dit aan de orde stellen van de machtsvraag de term 'politiek', omdat zij deze machtsvraag verbonden achten aan de fundamenten van de bestaande maatschappelijke orde. Inderdaad heeft de op het socialisme georiënteerde vakbeweging altijd, op zijn minst programmatisch, een fundamentele transformatie van het kapitalistische systeem voorgestaan. De vraag naar de macht of de zeggenschap werd overigens ook gesteld los van eisen aan de kwaliteit van de arbeid. Gemeenschap-

pelijk aan dit tweede terrein van belangenbehartiging is dat niet alleen de materiële uitkomst (loon) als taak van de vakbeweging wordt gedefinieerd, maar ook de wijze van aanwending van de arbeidskracht in het arbeidsproces.

Het derde terrein van de sociaalpolitieke belangen wordt in de literatuur minder vaak genoemd als (potentieel) terrein van belangenbehartiging door de vakbeweging. Voorzover de vakbeweging activiteiten op dit terrein ontwikkeld heeft, zijn de meningen verdeeld of dit wel een terrein voor de vakbeweging moet zijn. In deze verdeeldheid speelt een belangrijke rol dat de vakbeweging zich met sociaalpolitieke belangenbehartiging begeeft op terreinen die traditioneel door de politiek beheerd zijn. Onder 'de politiek' versta ik: regering, parlement en politieke partijen (vergelijk Peper 1980: 110). Een vakbeweging die aan sociaalpolitieke belangenbehartiging doet, stelt de traditionele taakverdeling tussen partij en vakbond ter discussie.

De term 'brede' vakbeweging wordt door mij gebruikt om de breedheid van terreinen aan te duiden waarop de vakbeweging belangen behartigt. Daarnaast staat het begrip 'brede' vakbeweging voor de breedheid van groepen wier belangen de vakbeweging wil behartigen. Gaat het alleen om de belangen van de leden van de vakbeweging? Gaat het om de belangen van alle werknemers, ongeacht functieniveau, ras, geslacht, godsdienst etc.? Gaat het om de belangen van de mensen met betaald werk of gaat het ook om de belangen van uitkeringsgerechtigden?

De interactieprocessen tussen werkgevers en werknemers en overheid, op centraal niveau en in de onderneming, worden beïnvloed door de breedheid van terreinen waarop en door de breedheid van groepen waarvoor de vakbeweging resultaten nastreeft. De medezeggenschap in de onderneming en in het bijzonder de verhouding tussen OR en vakbond, wordt door de breedheid van de vakbeweging rechtstreeks geraakt. Van oudsher was het terrein van de arbeidsvoorwaarden het primaat van de vakbond en was het sociale en organisatorische ondernemingsbeleid lange tijd voorbehouden aan de OR. Tegenwoordig bestaat er echter grote belangstelling voor de potentiële en soms al feitelijke rol van de OR op het terrein van de arbeidsvoorwaarden, terwijl de vakbonden via de CAO en vooral via het vakbondswerk in de onderneming zich steeds meer met het sociale en organisatorische ondernemingsbeleid zijn gaan bezighouden. Ook wat betreft de te vertegenwoordigen groepen kan er een spanningsverhouding tussen de OR en een brede vakbond bestaan. De taak van de OR om 'de in de onderneming werkzame personen' te vertegenwoordigen, draagt het gevaar in zich deze vertegenwoordiging te beperken tot de directe belangen van de werknemers in de eigen onderneming. Een afweging van deze belangen tegen de belangen van

werknemers in andere ondernemingen binnen de bedrijfstak of tegen de belangen van bijvoorbeeld werklozen is niet vanzelfsprekend. Toch kunnen deze belangen wel in het geding zijn, bijvoorbeeld wanneer aan overwerk de voorkeur gegeven wordt, vanwege het financiële voordeel voor de eigen werknemers, boven de uitbreiding van arbeidsplaatsen in het belang van werklozen. Vanwege het gevaar van bedrijfsegoïsme is een kritische benadering van de OR door een brede vakbeweging noodzakelijk.

Eerst analyseer ik enkele bronnen van het begrip 'brede' vakbeweging (subparagraaf 3.3.1). Daarna zal ik in 3.3.2 de breedheid van groepen, en in 3.3.3 de breedheid van terreinen van belangenbehartiging aan de orde stellen. Beide subparagrafen sluit ik af met enkele opmerkingen over de medezeggenschap in de onderneming vanuit de optiek van een brede vakbeweging.

Voor de medezeggenschap in de onderneming zijn decentralisatie en democratisering in de vakbeweging van groot belang. Op de eerste plaats vanwege de grotere invloed van de leden op de vaststelling van het te voeren beleid in het algemeen en van het beleid ten aanzien van de onderneming in het bijzonder. Op de tweede plaats vanwege de grotere en zelfstandiger rol die vakbondsleden krijgen in de uitvoering van het beleid. Bovendien zijn een grotere invloed op de vaststelling van het beleid en een zelfstandiger rol in de uitvoering van het beleid ook de basis om een toenemende betrokkenheid van de leden te realiseren bij de voorbereiding van het vakbondsbeleid. Met de invoering van het bedrijvenwerk is zowel de doelstelling van de democratisering van de vakbond als de doelstelling van zelfstandig handelen door de vakbondsleden in de onderneming verbonden. De invoering van het bedrijvenwerk betekent in beginsel dat de mogelijkheden voor medezeggenschap in de onderneming uitgebreid worden. Vóórdat het bedrijvenwerk werd ingevoerd, waren de mogelijkheden voor beïnvloeding van het ondernemingsbeleid beperkt tot de OR en de bezoldigd vakbondsbestuurders. Met de invoering van het bedrijvenwerk ontstaat in beginsel ook de mogelijkheid tot zelfstandige actie door vakbondsleden gericht op het ondernemingsbeleid. De mate waarin deze mogelijkheid tot zelfstandig handelen daadwerkelijk in de praktijk bevorderd is door toekenning van faciliteiten en bevoegdheden en door begeleiding van de zijde van bezoldigd vakbondsbestuurders, varieert sterk. Bovendien is van meet af aan de verhouding tussen bedrijvenwerk en OR problematisch geweest. Die problematische verhouding was natuurlijk niet opgelost toen de term 'bedrijvenwerk' vanaf 1970 vervangen werd door de term 'vakbondswerk in de onderneming', "omdat bedrijvenwerk èn ondernemingsraadwerk beide vakbondswerk zijn" (Buitelaar en Vreeman 1985: 153).

In paragraaf 3.4 zal ik de decentralisatie en democratisering in de vakbeweging als zodanig aan de orde stellen. In 3.5 tenslotte zal ik ingaan op de medezeggenschap in de onderneming en in het bijzonder op de verhouding tussen OR en vakbond in de onderneming. In deze paragraaf zal ik ook de betekenis verwerken die het dubbelkarakter en de breedheid van de vakbeweging hebben voor de medezeggenschap in de onderneming.

3.2 Het dubbelkarakter van de vakbeweging

Er bestaan nogal uiteenlopende visies op het karakter van de vakbeweging, in het bijzonder op haar verhouding tot de bestaande maatschappelijke orde. De vakbeweging is geïntegreerd, 'ingegroeid' in het maatschappelijk systeem en staat niet principieel vijandig tegenover dit systeem, òf: de vakbeweging c.q. de arbeidersbeweging is een tegenmacht die strijd tegen het bestaande systeem voert. Voor de aanhangers van de eerste visie is de radicalisering van de vakbeweging in West Europa, die zich vooral manifesteerde na mei '68, een probleem dat verklaard moet worden. Voor de aanhangers van het tweede type visie is het uitblijven van de maatschappelijke omwenteling, als resultaat van de algemene staking of anderszins, een probleem. De elkaar wederzijds uitsluitende opties die de vakbeweging geboden worden, zijn verwoord in de titel die Schmidt (1971) koos: *Ordnungsfaktor oder Gegenmacht*.

Kritiek op de eenzijdigheid van de benadering van de vakbeweging bracht Zoll tot het formuleren van een alternatief concept: *Der Doppelcharakter der Gewerkschaften*. Hij vervangt de òf-òf tegenstelling niet zomaar door een formele èn-èn combinatie, maar door een historisch gesitueerde combinatie. Om dit duidelijk te maken, past een wat langer citaat uit het Voorwoord, dat als een soort programmatische verklaring Zolls studie opent. "Vakverenigingen zijn noch de belichaming van een revolutionaire voorhoede van de arbeidersklasse noch de handlanger van het kapitaal of de verlengde arm van de kapitalisten in de arbeidersklasse ... Ze vormen een tegenmacht van de arbeiders tegen de macht van het kapitaal, maar ze zijn ook ordeningsfactor, want ze organiseren de arbeiders –en dat wil zeggen: 'ordenen' ze–, ze kanaliseren hun woede, hun revolte en hun machteloosheid. Ordeningsfactor en tegenmacht –dat zijn geen alternatieve bestaanswijzen voor de vakbeweging, want vakverenigingen zijn altijd beide. ... Vakverenigingen handelen in het kader van de bestaande maatschappelijke orde; daarbij passen ze zich de ene keer sterker aan de spelregels van het kapitalisme aan, een andere keer voeren ze een harder belangenbehartigingsbeleid, en hoe consequenter dit be-

hartigen is des te groter is hun invloed op het functioneren van het kapitalistisch systeem -onafhankelijk van hun vooropstaande politieke oriëntatie. In elk geval richt hun activiteit zich slechts zelden, slechts in bepaalde situaties tegen het kapitalisme zelf" (Zoll 1976: 7).

Volgens Zoll zijn vakverenigingen dus altijd ordeningsfactor en tegenmacht. De termen 'organiseren' en 'ordenen' worden gebruikt met als betekenis aan de ene kant 'uitdrukkingsmogelijkheden bieden aan' en aan de andere kant 'terughouden' of 'beheersen'. De tweezijdigheid die hier bedoeld wordt, stelde ik in hoofdstuk 2 al aan de orde in Ter Hoevens analyse van de institutionalisering van arbeidsverhoudingen. Ter Hoeven (1972: 34-35) gaat ook in op het 'dualistische' karakter dat de vakbeweging tegenover de arbeiders aangenomen heeft. Vakbonden zijn aan de ene kant een produkt van de gezamenlijke wil van de leden. De vakbeweging is erop gericht 'protestverwekkende situaties op de arbeidsmarkt en in de arbeidsorganisatie' te reguleren, aan regels te binden. Regels binden echter niet eenzijdig, ze leggen aan alle betrokkenen beperkingen op. "De vakbeweging heeft zich met andere woorden onder invloed van de tweezijdige werking van de regels, ontwikkeld tot regulator van het arbeidersgedrag. De beheersing van de economische afhankelijkheid heeft als consequentie, dat de vakbeweging moet instaan voor het doen en laten van de leden. ... Daarmee zijn vakbonden niet alleen een produkt van de gezamenlijke wil van de leden, maar ook, bij overtreding van de regels door deze leden, tot hun tegenspelers geworden" (Ter Hoeven 1972: 35).

Tegenmacht zijn vakverenigingen ook altijd. Hierbij maakt Zoll een duidelijk onderscheid tussen de strijd binnen het systeem en de strijd tegen het systeem (Zoll 1976: 129). De strijd binnen het systeem voeren vakbonden altijd, hetzij goed hetzij slecht. Uit de geschiedenis blijkt dat de vakbeweging geenszins gedwongen is tot strijd tegen het systeem. Slechts zelden, in bepaalde historische omstandigheden heeft de vakbeweging strijd tegen het systeem gevoerd. Als historische voorbeelden behandelt Zoll mei '68 in Frankrijk en de hete herfst van '69 in Italie. Het is dit element, dat de tegenmacht van de vakbeweging zich in bepaalde omstandigheden kan uiten in strijd tegen het systeem, dat Zolls analyse onderscheidt van Ter Hoeven. Die gaat namelijk uit van een functionele taakverdeling tussen vakbeweging en politiek, waarbij vakverenigingen slechts beperkte economische eisen stellen.

Ik deel Zolls visie op het dubbelkarakter van de vakbeweging. Toegespitst op de vakbeweging, sluit zijn theorie aan bij de structuratietheoretische analyse van sociale systemen als gereguleerde relaties van autonomie en afhankelijkheid tussen actoren of collectiviteiten. De 'dialectic of control' die tussen actoren in interactie bestaat, geeft de vakbeweging een dubbelkarakter. De autonomie van de werknemers maakt het de vakbe-

weging mogelijk collectief hun belangen te behartigen, binnen het bestaande systeem en, in bepaalde historische omstandigheden, tegen het systeem. De afhankelijkheid maakt de vakbeweging tegelijkertijd tot ordeningsfactor en leidt tot een tendentiële beheersing van de leden en werknemers.

In het vervolg van deze paragraaf zal ik het concept van het dubbelkarakter van de vakbeweging verder uitwerken. Eerst zal ik een aantal analyses van de rol van de vakbeweging in de arbeidsverhoudingen presenteren die het dubbelkarakter afwijzen of niet onderkennen. Op enkele onderdelen van deze analyses zal ik commentaar leveren. Tenslotte zal ik de empirische basis voor het concept van het dubbelkarakter van de vakbeweging aan de orde stellen.

Eind jaren zestig, begin jaren zeventig waren er meerdere aanwijzingen voor een opkomende radicalisering van de Nederlandse vakbeweging. Om slechts enkele van die aanwijzingen te noemen: de strokarton-stakingen in Groningen, de werf- en havenstakingen in 1970, het gedeeltelijk opschorten van de participatie in de SER, de Maatschappijkritische Vakbeweging, etc.

Peper interpreteerde deze gebeurtenissen als het einde van het harmoniemodel en de wording van een coalitiemodel in de Nederlandse arbeidsverhoudingen. Hoewel vaak wel zo begrepen, beweerde Peper echter geenszins dat de Nederlandse vakbeweging op het punt stond het bestaande systeem omver te werpen. Integendeel, de in die jaren verkondigde stelling dat de vakbeweging uit zou zijn op de omverwerping van het kapitalistisch stelsel noemt hij "rijkelijk overtrokken" (Peper 1973b: 144). Weliswaar is de Nederlandse vakbeweging gebruik gaan maken van hardere middelen (stakingen e.d.), maar dat ziet hij als de verlate aanpassing aan de spelregels van een volwassen industrieel systeem. Voor het overige wijst het hele optreden van de vakbeweging erop dat zij bereid is medeverantwoordelijkheid te dragen voor het functioneren van het maatschappelijk stelsel (Peper 1973b: 144). In een terugblik op de jaren zeventig noemt Peper de hoge mate van integratie een constante van de Nederlandse arbeidsverhoudingen. "De maatschappelijke integratie blijkt niet slechts uit de deelneming in allerlei organen door werknemers en werkgevers (en overheid), zij blijkt ook uit een opstelling die niet wezenlijk vijandig staat tegenover de vigerende maatschappelijke orde" (Peper 1981b: 55). De werknemers vertonen wel een veel kritischer houding tegenover het maatschappelijk bestel, "maar zijn inmiddels zo 'ingegroeid' in datzelfde bestel dat ook zij maar weinig speelruimte hebben om de vrijheidsgraden in hun richting bij te stellen" (Peper 1981b: 56).

Van Waarden legt in zijn oordeel over de radicalisering van de Nederlandse vakbeweging wat andere accenten dan Peper maar de conclusie is in wezen niet anders. Volgens hem is de radicalisering in intentie-verklaringen blijven steken en heeft nauwelijks gestalte gekregen in het werkelijk gevoerde beleid (Van Waarden 1977: 73). De vakbeweging heeft haar bereidheid tot samenwerking slechts ingetrokken in organen op lagere niveaus waar ze niet direct in vertegenwoordigd is of die niet veel voorstellen. De samenwerkingsbereidheid op centraal-landelijk niveau is echter niet verminderd. De weigering nog langer medeverantwoordelijkheid voor de kapitalistische economie te dragen, is blijven steken in verbalisme. In het alledaagse arbeidsvoorwaardenbeleid aanvaardt men wel degelijk medeverantwoordelijkheid voor de sociaal-economische ontwikkeling. Het loonbeleid is zeer gematigd en de eisen blijven in alle jaren (met uitzondering van 1975) achter bij de produktiviteitsstijging. Van toenemende actiebereidheid tenslotte is evenmin sprake. Stakingen op grote schaal zijn sinds 1973 jarenlang niet georganiseerd en spontane lokale acties worden slechts passief ondersteund (Van Waarden 1977: 74-81).

Van Waardens oordeel over de radicalisering van de Nederlandse vakbeweging is nadien door anderen gevolgd. Leijnse concludeert dat de radicalisering van de tactiek en actiebereidheid van de vakbeweging van tijdelijke aard is geweest. Er zijn wel radicale beleidspunten gehandhaafd, maar de radicaliteit van de concrete eisen blijft een stuk achter bij de radicaliteit van de beginselprogramma's (Teulings, Leijnse, Van Waarden 1981: 51-52). In zijn uitgebreide studie over de beleidsradicalisering van de Industriebond NVV in de periode 1968-1975 komt Akkermans tot de conclusie dat deze radicalisering "partieel, tijdelijk, deels ex post en tegenstrijdig" was (Akkermans 1985: 186). Partieel, omdat de door hem onderzochte cases slechts op enkele dimensies van radicalisering positief scoren. Tijdelijk, want de radicalisering had haar hoogtij vanaf najaar 1971 tot voorjaar 1973 en ebde daarna weg. Deels ex post, want de anti-kapitalistisch georiënteerde brochure *Fijn is anders* uit 1975 was meer de verwerking van ervaringen uit voorgaande jaren dan programmatisch voor beleid in de daarop volgende jaren. Tegenstrijdig, want de radicale visie op maatschappij en onderneming werd 'weersproken' door de voortdurende matiging van het arbeidsvoorwaardenbeleid en de blijvende bereidheid tot samenwerking (Akkermans 1985: 186-187).

Voor degenen die zouden willen tegenwerpen dat Nederland wellicht een specifiek historisch geval is, is de analyse van Crouch over Frankrijk en Italië interessant. Crouch neemt de Franse en Italiaanse arbeidersbeweging onder de loep omdat die het favoriete voorbeeld zijn van veel radicaal georiënteerde sociologen. Zijn oordeel laat niets aan duidelijk-

heid te wensen over: veel revolutionaire retoriek zonder dienovereenkomstige actie (Crouch 1982: 137). Hun revolutionaire ideologie was op de eerste plaats een produkt van een feitelijk zwakke machtspositie. Toen de kracht van de Italiaanse arbeidersbeweging echter toenam, ontwikkelde deze een strategie van collectief onderhandelen, raakten vakbondsleiders in gesprekken over de nationale economische politiek betrokken en begon de Italiaanse Communistische Partij op een Europese socialistische of sociaal-democratische partij te lijken (Crouch 1982: 138). Van een daadwerkelijke revolutionaire omwenteling was geen sprake meer toen de Italiaanse arbeidersbeweging een sterke machtspositie verworven had. Met andere woorden: revolutionaire retoriek als de machtspositie zwak is, maar compromissen en reformisme als de machtspositie sterk is. Crouch brengt deze opstelling onder andere in verband met twijfels over de aantrekkelijkheid van het reëel bestaande socialisme in Oost-Europa (Crouch 1982: 136-137).

De analyse van Crouch is vooral ook van belang in relatie tot Zolls concept van het dubbelkarakter van de vakbeweging. Zoll baseert immers het element van de strijd tegen het systeem, op de historische ontwikkelingen in Frankrijk en Italie die Crouch opvoert als bewijs dat de vakbeweging, ook als ze daartoe de macht heeft, geen revolutionaire omwenteling tot stand brengt. Daarom is het nodig Zolls historische analyse nader te bezien.

Volgens Zoll was mei '68 in Frankrijk niet uitsluitend een loonstaking, hoewel ook loonsverhogingen en arbeidstijdverkorting geëist werden. Mei '68 was een diepgaand verzet tegen de heersende maatschappij-orde. Dit kwam in de strijdvormen tot uitdrukking: bedrijfsbezettingen onder gelijktijdige voortzetting van de produktie, aanzetten tot lokale gemeenschappen die zelfstandig de produktie en distributie van levensmiddelen en essentiële consumptiegoederen organiseerden. De traditionele organisaties van de arbeidersbeweging waren echter niet in staat om aan de crisis van het maatschappelijk systeem een politieke oplossing te geven en vervulden geen leidende rol. Wel heeft de mei-revolte de vakbeweging, in het bijzonder de CFDT, ingrijpend veranderd zowel qua strijdvormen en activiteiten (bedrijfsbezettingen, ondersteuning van lokale conflicten) alsook qua maatschappij-visie en eisen (arbeiderszelfbestuur en democratische economische planning, beëindiging privé-eigendom van banken en sleutelindustrieën, etc.) (Zoll 1976: 155-156).

In Italië was, anders dan in Frankrijk, niet zozeer sprake van een eenmalige opstand maar van een jarenlange beweging met bedrijfsacties, massa-stakingen en demonstraties. Buitenparlementaire groepen droegen aan de verscherping en verbreding van de strijd bij. Hoe meer de bonden zich openstelden voor strevingen vanuit de basis des te meer

invloed hadden zij op het verloop en de leiding van de acties. Evenals in Frank-rijk werd de beweging in Italië gekenmerkt door nieuwe eisen, nieuwe actie-methoden en nieuwe organisatievormen. Deze elementen bevorderden de vernieuwing van een deel van de vakbeweging. De belangrijkste organisatorische vernieuwing was de eenheidsorganisatie op bedrijfsniveau: de door hun werkplaats of afdeling gekozen gedelegeerden die samenkomen in de fabrieksraad. Van de eenheidsorganisatie op bedrijfsniveau gingen ook sterke impulsen uit op de vereniging van de drie grote vakcentrales op landelijk niveau (Zoll 1976: 157-159). Een aan Zolls oordeel verwante visie op de vernieuwing van de Italiaanse vakbeweging en op de verbreding van de acties tot ongeorganiseerden is te vinden bij Touraine e.a. (1984: 280-283). In tegenstelling tot Crouch, die geen revolutionaire actie ziet, wijst Zoll op geslaagde 'offensieve' acties. Als voorbeeld noemt Zoll de Italiaanse metaalvakbonden. Zij zijn er in geslaagd het automobielconcern Fiat, dat gewoon was 'gastarbeiders' uit Sicilië, etc. naar de industriële centra van het Noorden te halen terwijl Zuid-Italië tegelijkertijd economisch verpauperde, te dwingen tot investeringen in Zuid-Italië (Zoll 1976: 37).

De mate waarin de historische context is uitgewerkt in voorgaande analyses is een eerste punt dat commentaar verdient. Zoll benadrukt immers dat slechts in bepaalde historische omstandigheden de tegenmacht van de vakbeweging uiting krijgt in strijd tegen het systeem. Zonder historische contextualisering zijn ongefundeerde veroordelingen (de vakbeweging laat het afweten tegenmacht te zijn) of idealistische eisen (de vakbeweging moet hier en nu tegen het systeem strijden) onvermijdelijk (Ma-yer 1973: 109-110, 123-124).

In Akkermans verklaring is de historische context nagenoeg geheel afwezig. Hij beschrijft wel het beleid van de Industriebond NVV in een bepaalde historische periode. Zijn verklaring is echter gebaseerd op de 'ijzeren wet van de oligarchie', die als 'wet' juist a-historisch is omdat die het handelen van actoren los ziet van de kennis die zij van de voorwaarden en gevolgen van hun handelen hebben en los van de mogelijkheid om op grond van die kennis een andere gedragslijn te kiezen (vergelijk de analyse van de structuratietheorie over de intrinsieke instabiliteit van generalisaties, hoofdstuk 2). Zijn verklaring bestaat uit argumenten ten gunste van de mogelijkheid van een tijdelijk 'radicaliserende' oligarchische elite (Akkermans 1985: 197-201). De elite initieerde een door haar beheerste radicalisering omdat ledenbinding niet zonder een minimum aan vertrouwen en activiteit aan de basis kan. Door de radicalisering zelf te initiëren voorkwam de elite dat er een spontane radicalisering aan de

basis zou kunnen ontstaan die zich tegen het systeem en tegen het eigenbelang van de zittende elite zou kunnen richten.

Het gebrek aan historische contextualisering bij Akkermans blijkt wanneer de verklaring van Van Waarden ernaast wordt gehouden. Van Waarden verklaart het gevoerde vakbondsbeleid onder andere als het resultaat van de druk op de vakbondsleiding door overheid en werkgevers enerzijds en de vakbondsleden anderzijds (Van Waarden 1977: 82). Druk van de leden werkt radicaliserend op het vakbondsbeleid, maar de ledendruk krijgt in de na-oorlogse jaren niet altijd kans tot gelding te komen. In de wederopbouwperiode beperkt de centralistische organisatie van vakcentrales en vakbonden de mogelijkheid voor de leden om druk op de bestuurders uit te oefenen, terwijl tegelijkertijd de druk van overheid en werkgevers groot is. De decentralisatie van vakcentrales naar vakbonden en de invoering van het bedrijvenwerk, beide in de loop van de jaren zestig, vergroten de mogelijkheden voor de leden om invloed op het beleid uit te oefenen. In de jaren zeventig echter verandert de situatie opnieuw. Zaken die op centraal niveau geregeld worden, bijvoorbeeld werkgelegenheidsbeleid, stijgen in prioriteit met het scherper worden van de economische crisis. Er is bovendien een regeringscoalitie (Den Uyl) die de vakbeweging gunstiger gezind is en die medewerking van de vakbeweging aan het sociaal-economisch beleid zoekt in ruil voor regelingen die de vakbeweging wenst bijvoorbeeld op het terrein van medezeggenschap. Tegelijkertijd is er ook sprake van een 'hercentralisatie' in de bonden waardoor de gevoeligheid voor druk van de leden vermindert (Van Waarden 1977: 85-94). Van Waarden schrijft de beperktheid van de radicalisering dus niet toe aan een oligarchische elite, of een ander tijdloos verschijnsel, maar aan het beleid van de vakbondsleiding die in de economische en politieke omstandigheden van de jaren zeventig voor een sterkere samenwerking op centraal niveau kiest.

Mijn commentaar op Van Waarden betreft niet het gebrek aan historische situering. Van Waardens analyse stelt een ander probleem aan de orde, namelijk in hoeverre een radicaliserende vakbeweging kan blijven functioneren binnen de instituties van een kapitalistisch stelsel. Hij suggereert dat een radicale vakbeweging haar participatie zou moeten beëindigen en de belangen van de arbeiders zou kunnen behartigen door eisen te stellen die in directe onderhandelingen met de werkgevers worden ingebracht. De suggestie dat het beëindigen van participatie in instituties neerkomt op een strijd tegen het systeem is onjuist. Ook in het geval van directe onderhandelingen vervullen de vakbonden hun zogenaamde marktfunctie (het aaneensluiten van de arbeiders om draaglijke arbeidsvoorwaarden te bereiken in de ruil met de werkgever) binnen het kapitalistisch systeem. Deze primaire functie van de vakbonden is volgens

Zoll een door en door binnenkapitalistische functie. Pas als men deze functie erkent en onderkent, kan men begrijpen waarom de vakbonden zolang met het kapitalistische systeem verbonden zijn en waarom er slechts weinige en tijdelijke uitzonderingen zijn geweest (Zoll 1976: 130-131). Een geringschatting van deze primaire binnenkapitalistische functie van vakbonden zou aan de elementaire belangen en behoeften van de werknemers voorbijgaan (Zoll 1976: 134). Dit ligt echter besloten in een oproep tot totale distantie ten opzichte van bestaande instituties en in een afwijzen van collectieve arbeidsovereenkomsten als compromissen met de (klasse)vijand. Zolang als er loonarbeiders bestaan die slechts hun arbeidskracht als eigendom hebben, zolang, zegt Zoll, zijn vakbonden in hun binnenkapitalistische functie onmisbaar (Zoll 1976: 135).

Ook ten aanzien van Crouch is mijn commentaar gericht op de impliciete maatstaf die voor de tegenmacht-functie van de vakbeweging gehanteerd wordt. Bij Crouch blijkt het criterium daarvoor te zijn de revolutionaire strijd gericht op de omverwerping van het kapitalistisch sy-steem. Hij concludeert dat de vakbeweging geen "grand design of revolutionary strategy" heeft (Crouch 1982: 160). Zoll differentieert de tegenmachtfunctie van de vakbeweging echter in strijd binnen het systeem en strijd tegen het systeem. Hij houdt de ruimte voor geleidelijke transformatie van het systeem open. De actie om Fiat tot investeringen in Zuid-Italië te dwingen is voor hem een voorbeeld van een geslaagd offensief beleid. Hij is er zich echter van bewust dat het overgaan van alledaagse binnenkapitalistische conflicten naar anti-kapitalistische beweging, zoals in Italië gebeurde, in zichzelf geen garantie is voor de continuïteit van het proces. Stilstand en terugval zijn in alle stadia van het proces mogelijk (Zoll 1976: 147).

Ik sluit me aan bij Zolls opvatting dat de vraag of de vakbeweging als tegenmacht functioneert, niet beperkt mag worden tot de vraag of de vakbeweging bezig is met de revolutionaire strijd tegen het systeem. Het antwoord op die vraag moet ook gebaseerd worden op de strijd die de vakbeweging voert binnen het systeem. Uitgaande van een geleidelijke transformatie van het systeem als resultaat van de strijd van de vakbeweging binnen en tegen het systeem, wordt essentieel hoe beoordeeld wordt of de strijd van de vakbeweging op een fundamentele transformatie gericht is.

Ter Hoeven oordeelde dat de maatschappelijke orde, juist door het werk van de vakbeweging, aanmerkelijk veranderd is (Ter Hoeven 1972: 48). De ondergeschikte positie van de arbeiders is in essentie niet veranderd, maar de nadelige gevolgen van de economische afhankelijkheid zijn voor een goed deel weggenomen. In zijn tijd wees Ter Hoeven daarvoor naar drie zaken: de uitbouw van de sociale zekerheid, de volledige

werkgelegenheid, en de reële loonstijging (Ter Hoeven 1972: 19-21). In de jaren tachtig moet geconstateerd worden dat deze verworvenheden minder zeker gebleken zijn dan Ter Hoeven toentertijd kon vermoeden. Des-alniettemin blijft de kern van zijn oordeel overeind dat de maatschappelijke orde, mede als resultaat van de strijd van de vakbeweging, geleidelijk getransformeerd is.

In een meer recente studie komen Vilmar en Kißler tot bevindingen die vergelijkbaar zijn met die van Ter Hoeven ten aanzien van de positieverbetering van de werknemers op het vlak van beloning, werktijden, e.d. (Vilmar en Kißler 1982: 148-154). Zij stellen de vraag "welke factoren van democratisering en humanisering moeten samenwerken om uiteindelijk de achterstelling, de 'proletarische' situatie van de afhankelijk werkenden substantieel af te breken en het grondwettelijk gebod van de menselijke waardigheid te vervullen" (Vilmar en Kißler 1982: 155). Zij menen dat met het mislukken van de historisch-materialistische hoop op revolutionaire omwentelingen, niet het politieke concept van een 'fundamenteel economisch-democratische herordening' als mislukt beschouwd moet worden. Een democratisch gecontroleerde economie met volledige werkgelegenheid, medezeggenschap en zelfbestuur is volgens hen als een hervormingsproces te verwezenlijken (Vilmar en Kißler 1982: 155).

Een in het kader van mijn studie essentieel streven komt zowel bij Ter Hoeven als Vilmar en Kißler aan de orde: een einde maken aan de ondergeschikte en afhankelijke positie van de werknemers door fundamentele democratisering, medezeggenschap en zelfbestuur.

Crouch stelt echter dat er geen reden is om aan te nemen dat de kapitalistische arbeidsverhoudingen zich niet zouden kunnen aanpassen aan de controle-eisen van de hoogopgeleide 'nieuwe' werknemers. Hij wijst er ook op dat grote delen van het Britse management redelijk uitgebreide werkplaatscontrole toegestaan hebben (Crouch 1982: 157-160).

De handelingsvrijheid waar hier echter sprake van is, is een beperkte vrijheid. Het gaat om taakautonomie, "de vrijheid zelfstandig beslissingen te nemen die betrekking hebben op de arbeidsverrichtingen en opgedragen taken" (Mok 1987: 55). Voor de 'nieuwe' werknemers, zoals ingenieurs of personeelchefs, gaat het wellicht ook om professionele autonomie, "de vrijheid om op basis van deskundigheid zelfstandig beslissingen te nemen zonder daarvoor aan een hiërarchische meerdere verantwoording te hoeven afleggen" (Mok 1987: 55-56). De vrijheid is ook voor hen beperkt. Afgezien van een morele verantwoordelijkheid volgens normen die in de opleiding geïnternaliseerd zijn, zijn zij in bepaalde opzichten wel degelijk verantwoording schuldig aan een meerdere (Mok 1987: 56). De zeggenschap die de vakbonden eisen over de

aanwending van de hulpbronnen van de onderneming en over de kapitaalbesteding gaat echter veel verder dan de genoemde vormen van autonomie. Een democratische verdeling van de macht in de onderneming en in de economie komt niet tot stand zonder een fundamentele transformatie van de dominantiestructuren die kenmerkend zijn voor een kapitalistisch systeem (Hill 1981: 170; Vilmar en Kißler 1982: 155).

Zolang de vakbeweging blijft streven naar een fundamentele democratisering, zolang blijft de vakbeweging een tegenmacht georiënteerd op een transformatie van het bestaande systeem. Als consequentie van deze opvatting zal ik de vakbeweging beschouwen als een emancipatiebeweging. Haar doel is niet zozeer gericht op het 'verbeteren' van het systeem (Albeda 1976: 83-84; Fase 1980: 238, 252; Poole 1984: 181-182; Reynaerts en Nagelkerke 1982: 50) alswel op een 'fundamentele hervorming' van het systeem (Buitelaar en Vreeman 1985: 26; Mayer 1973: 13; Trentin 1978: 42-43; Zoll 1976: 185-186).

Wat is het actuele realiteitsgehalte van de opvatting dat de vakbeweging een emancipatiebeweging is, gericht op een fundamentele hervorming van het kapitalistische systeem?

Ik begin de beantwoording van mijn vraag met een beleidsprogramma. Tot het tegendeel blijkt, onderschrijf ik in tegenstelling tot Visser de gedachte "dat de denkbeelden en intenties van vakbonden een zekere significante relatie zouden onderhouden met vakbondsgedrag en dat vakbonden 'bewuste actoren' zouden zijn" (Visser 1987: 10).

De resolutie *Werken in 2000*, werd door het federatiecongres van de FNV eind 1987 besproken en vastgesteld. Het is een sober getoonzet stuk. De uitspraken over de democratisering van het economische leven hebben aan duidelijkheid echter niet verloren: "De FNV streeft daarbij naar een democratische besluitvorming in arbeidsorganisaties. Dat houdt in dat de FNV voorstander is van het tot stand brengen van een besluitvormingsproces, waarin de werknemers de hoogste zeggenschap hebben en daarbinnen zoveel mogelijk zelf beslissingen kunnen nemen. Daarbij dient democratisering van bedrijven hand in hand te gaan met vermaatschappelijking. Dit doel kan slechts geleidelijk gerealiseerd worden, maar het handelen in ondernemingen zal in de tussenliggende periode toch op het bereiken van dit doel gericht moeten zijn" (FNV 1987b: 6).

Ook in het praktisch handelen van vakbondsleden en bestuurders is het streven zichtbaar zeggenschap over de eigen arbeidssituatie te verkrijgen, al zijn er onder de huidige machtsverhoudingen geen klinkende successen behaald. Werknemersplannen zijn door vakbondsgroepen en ondernemingsraden in talloze bedrijven ontwikkeld om een zelfstandig en offensief beleid ten aanzien van hun onderneming en hun werkgele-

genheid te kunnen voeren. Ze zijn een 'uitdaging' aan het management in meer dan één betekenis (Mok 1984: 531). Verschillende vakbondskadergroepen (bijvoorbeeld van de Industriebond FNV bij AKZO, van de Voedingsbond FNV bij de Melkunie) hebben, in het kader van de invoering van arbeidstijdverkorting, zeggenschap nagestreefd en tot op zekere hoogte bereikt, over zaken als personeelssterkte en herbezetting, werkroosters, functie-uitbreidingen, e.d. (zie Beukema 1987). De zeggenschap die de vakbeweging met technologie-overeenkomsten nastreeft over de arbeidsorganisatie en het investeringsbeleid, is aanleiding voor de werkgevers zich krachtig te verzetten tegen deze bemoeienis van de vakbeweging (Van Asch en Van Gelder 1987: 9).

Beleidsprogramma èn praktijk van de FNV bevatten voldoende elementen om de opvatting dat de (Nederlandse) vakbeweging ordeningsfactor en tegenmacht is niet tot een fictie maken.

3.3 De brede vakbeweging

3.3.1 Elementen van het begrip 'brede' vakbeweging

Het begrip 'brede' vakbeweging heeft een vaste plaats gekregen in het Nederlandse vakbondsvocabulaire. Het bijvoeglijk naamwoord 'breed' blijkt echter in het gebruik naar verschillende betekeniselementen te verwijzen. Enkele bronnen zal ik langsgaan om aan te geven bij welke elementen ik in mijn betekenisgeving aansluit.

In de congresnota *Arbeid en Solidariteit* wordt het begrip 'breed' in de volgende context gebruikt: "De FNV wil zich blijven opstellen als een brede vakbeweging, die uit maatschappelijke idealen de inspiratie put voor de belangenbehartiging van de vakbondsleden" (FNV 1984: 2). De bedoelde idealen staan in de *FNV-Grondslag*, die op het fusiecongres in 1981 is vastgesteld: gelijkwaardigheid, solidariteit, vrijheid en rechtvaardigheid. In *Arbeid en Solidariteit* worden deze idealen uitgewerkt in relatie tot de positie die verschillende groepen in de samenleving innemen. De economische crisis heeft de solidariteit tussen verschillende groepen onder hevige spanning gezet. Aan de ene kant zijn groepen verdreven naar de rand van de samenleving: ouderen, die vroegtijdig werden afgeschreven, jongeren, die niet aan de slag kunnen komen, vrouwen, die ontmoedigd werden zelfstandig een beroep te kiezen, minder geschoolden, waaronder vooral buitenlanders, vrouwen en jongeren. Aan de andere kant is een nieuwe elite ontstaan: de mensen die het kwalitatief betere werk doen en de vaste, beter betaalde banen bezetten. De FNV wil solidariteit blijven verdedigen en versterken (FNV 1984: 1).

In deze context heeft 'breed' betrekking op de verschillende groepen in de samenleving wier belangen de FNV wil behartigen.

In *Arbeid en Solidariteit* worden ook "vakbondstaken als de sociale zekerheid, internationaal werk, onderwijs, woon- en leefmilieu, en dergelijke" (FNV 1984: 2) genoemd maar verder niet uitgewerkt. Dit voegt een ander betekeniselement toe: de breedheid van terreinen waarop de FNV vakbondstaken stelt.

FNV 2000 benadrukt de breedheid van groepen waarvoor de FNV wil opkomen. "De FNV wil en moet er zijn voor alle werknemers, van hoog tot laag, jong en oud, man en vrouw, blank en gekleurd, werkend en niet werkend" (FNV 1987a: 8).

In de formulering van de breedheid van terreinen waarop de FNV vakbondstaken stelt, voegt *FNV 2000* een nieuw element toe. "Hoofdthema's in de belangenbehartiging en dienstverlening voor de komende jaren zijn werk, inkomen, sociale zekerheid en zeggenschap. Als het daarover gaat, is de vakbeweging de autoriteit. ... De diverse individuele en groepsbelangen kunnen, ook op langere termijn, in de visie van de FNV pas echt veilig gesteld worden in een samenleving, die gekenmerkt wordt door op vrijheid, gelijkwaardigheid en solidariteit gebaseerde menselijke verhoudingen; door de zorg voor het behoud van het natuurlijk leefmilieu en eerbiediging van de mensenrechten; door op vrede, ontspanning en samenwerking gerichte internationale verhoudingen; door verbetering van de internationale welvaartsverdeling ten gunste van de ontwikkelingslanden. ... Bij de opbouw van zo'n samenleving kan ook de actieve inzet van de FNV, naast vele andere organisaties en groepen, niet gemist worden. De FNV wil hierbij samenwerken met anderen, maar zal daarin uiteraard haar eigen afwegingen maken" (FNV 1987a: 8).

Werk, inkomen, sociale zekerheid en zeggenschap zijn de hoofdthema's voor de FNV en op dit terrein is de FNV de autoriteit. Milieu, mensenrechten, vrede, ontspanning en internationale samenwerking, vergen ook een actieve inzet van de FNV. Op deze terreinen bestaan echter vele andere organisaties en groepen, waarmee de FNV samenwerking zoekt op basis van 'eigen afwegingen'. Aan het begrip 'breed' wordt een nieuw element gekoppeld, namelijk de opstelling van de vakbeweging tegenover de overheid, de politieke partijen, en de nieuwe sociale bewegingen.

In *Het nieuwe huis van de arbeid*, waarmee de Bouw- en Houtbond FNV de nota *FNV 2000* heeft willen 'aanvullen' (Hendriks e.a. 1987: 12-13), worden expliciet drie kenmerken van de FNV als brede vakbeweging onderscheiden. Ten eerste, dat de FNV haar belangenbehartigende en dienstverlenende taken uitdrukkelijk verbindt met het streven naar een rechtvaardige, democratische en leefbare samenleving. Ten tweede,

dat de FNV als brede vakbeweging zich richt op alle werknemers en de uitkeringsgerechtigden. Ten derde, dat de vakbeweging niet kan buiten de actieve betrokkenheid van leden en kaderleden. "De vakbeweging heeft voor velen van hen ook een grote betekenis voor de bewustwording en ontplooiing en voor het tot uiting brengen van maatschappelijke bewogenheid" (Hendriks e.a. 1987: 13).

In alle geraadpleegde bronnen wordt het begrip brede vakbeweging verbonden aan de breedheid van de groepen in de samenleving wier belangen de FNV wil behartigen.

De breedheid van terreinen waarop de FNV zich taken stelt, wordt soms als zelfstandig betekenis-element genoemd, soms als onlosmakelijk verbonden gezien met het streven naar maatschappijverandering.

Via het streven naar maatschappijverandering wordt het dubbelkarakter van de vakbeweging in het concept van de brede vakbeweging ingebouwd. Dat doen ook Coenen e.a. (1982) in hun bespreking van enige theorieën over de vakbeweging. Onder de 'brede theorieën' van de vakbeweging behandelen zij de opvattingen van Brock, Deppe en Zoll. Bij Brock en Zoll gaat het om de opvatting dat de vakbeweging ordeningsfactor en tegenmacht is. Deppe gaat uit van de opvatting dat de autonomie van de vakbeweging beperkt blijft zolang ze zich defensief binnen het kapitalisme opstelt. De vakbeweging overwint deze beperking van haar autonomie pas als ze de scheiding van politiek en economie doorbreekt (Coenen e.a. 1982: 60-65). Coenen c.s. menen "dat Brock een eerste aanzet geeft om te komen tot een invulling van de brede taak van de vakbeweging" en dat "in zowel de opvatting van Zoll als van Deppe wordt uitgegaan van een verbreding van de taak van de vakbeweging" (Coenen e.a. 1982: 65, 67). Verbreding waarbij de scheiding tussen politiek en economie doorbroken wordt, en het dubbelkarakter van de vakbeweging zijn bij hen zo niet identiek dan toch wel twee kanten van dezelfde medaille. Bij deze opvatting wil ik enkele kanttekeningen plaatsen.

Ten eerste is de implicatie onjuist dat een smalle vakbeweging, dat wil zeggen een vakbeweging die zich beperkt tot sociaal-economische belangenbehartiging (Coenen e.a. 1982: 57), geen dubbelkarakter zou hebben. Een smalle vakbeweging handelt evenzeer binnen de bestaande maatschappelijke orde, past zich de ene keer sterker aan de spelregels van het kapitalisme aan, voert een andere keer een harder belangenbehartigingsbeleid. Slechts in bepaalde situaties keert ze zich tegen het kapitalisme zelf. Dit zal het geval zijn wanneer "de ideologie van het rechtvaardige loon" en de "voorspiegeling van de gelijkheid van de warenbezitters –van de bezitters van kapitaal en arbeidskracht" doorzien wordt (Zoll 1976: 65-66, 177). Ook een smalle vakbeweging is dus ordeningsfactor èn

tegenmacht, heeft een dubbelkarakter, in de zin zoals Zoll dat beschreven heeft.

Ten tweede zijn er geen theoretisch dwingende redenen voor de veronderstelling dat een brede vakbeweging meer of eerder strijd tegen het systeem voert dan een smalle vakbeweging (Coenen e.a. 1982: 68). Inderdaad is ook de tegenovergestelde interpretatie te vinden, namelijk dat ten gevolge van een brede opstelling de verwevenheid tussen posities en belangen van overheid, werkgevers- en werknemersorganisaties toeneemt en daarmee de integratie van de vakbeweging in het maatschappelijk bestel (Peper 1981b: 56-57; Van Voorden 1977: 294).

De keuze van een bond voor een breed beleid is een politieke keuze, omdat een bewuste verbreding van de terreinen van vakbondswerk leidt tot eisen die direct of potentieel politiek zijn. De politieke keuze voor een breed beleid kan uitdrukkelijk verbonden zijn aan de intentie sterker tegenmacht te willen zijn. In de uitvoering die aan het beleid gegeven wordt, zal evenwel voortdurend het besef aanwezig moeten blijven of een meer integratieve of een meer tegenmacht-georiënteerde opstelling gekozen wordt.

Mijn conclusie is dat de relatie tussen het dubbelkarakter van de vakbeweging en de breedheid van de vakbeweging afhankelijk is van de beleidskeuze die telkens opnieuw gemaakt wordt. Dat is de reden dat ik het dubbelkarakter van de vakbeweging niet als intrinsiek element van de brede vakbeweging beschouw.

Als tweede betekeniselement van het begrip brede vakbeweging kies ik, op grond van bovenstaande ontleding, voor de breedheid van terreinen waarop de vakbeweging zich taken stelt.

Ik heb een smalle vakbeweging omschreven als een vakbeweging die zich beperkt tot sociaal-economische belangenbehartiging. Een brede vakbeweging is te omschrijven als een vakbeweging die zich bezighoudt met sociaal-economische en sociaalpolitieke belangenbehartiging.

Met de keuze van de term 'sociaalpolitieke' belangenbehartiging sluit ik aan bij Van Voorden die 'sociale politiek' aanduidt als: de zorg voor het welzijn van de burgers (Van Voorden 1977: 292). In zijn optiek gaat het om de zorg van de overheid, maar hij constateert ook toenemende relaties tussen sociale politiek en arbeidsverhoudingen. Als eerste raakvlak tussen sociale politiek en arbeidsverhoudingen noemt Van Voorden de overeenkomst in doelgroep. Historisch is de voornaamste doelgroep van de sociale politiek de groep die loonarbeid verricht. Met de opkomst van de welvaartsstaat heeft de sociale politiek een bredere werking gekregen en is ook meer marginale groepen in de maatschappij gaan omvatten (Van Voorden 1977: 293). Hier is de overeenkomst met het eerste betekeniselement van de brede vakbeweging te zien. Een tweede

raakvlak vormt volgens Van Voorden de invloed die van het stelsel van arbeidsverhoudingen uitgaat op de sociale politiek. Daarbij wijst hij onder andere op het feit "dat de vakbeweging meer en meer sociaalpolitieke onderwerpen (onderwijs, vorming, woningbouw, etc.) aansnijdt, die voorheen vrijwel exclusief als het domein van overheidshandelen werden beschouwd" (Van Voorden 1977: 294). Hier gaat het duidelijk over het tweede betekeniselement van de brede vakbeweging.

Met de vaststelling van de twee betekeniselementen van het begrip brede vakbeweging heb ik nog niet alle elementen verwerkt die in de geciteerde FNV-bronnen aan de orde kwamen. Een daarvan is de opstelling van de vakbeweging tegenover de overheid, politieke partijen en sociale bewegingen. Een brede vakbeweging die zich sociaalpolitieke taken stelt, begeeft zich op terreinen die in de opvattingen van zowel sociaal-democraten als communisten zijn voorbehouden aan de partij (Coenen 1982: 7). Bovendien zijn op deze terreinen nieuwe sociale bewegingen actief (milieubeweging, vredesbeweging, vrouwenbeweging etc.). Belangenbehartiging op een breedheid van terreinen vraagt dus van de vakbeweging om bezinning op haar opstelling in deze externe relaties. Dit is een gevolg van een brede taakstelling. Ik zie dit element daarom niet als een zelfstandig betekeniselement van het begrip brede vakbeweging, naast en gelijk aan de breedheid van groepen en de breedheid van terreinen.

Tenslotte het laatste kenmerk dat door Hendriks c.s. genoemd is, namelijk de actieve betrokkenheid van leden en kaderleden. Een vakbeweging die zich laat leiden door idealen als gelijkwaardigheid en solidariteit, en op grond daarvan democratisering van bedrijven en instellingen nastreeft, zal daaraan ook consequenties moeten verbinden voor de wijze waarop ze zelf met haar leden omgaat. Inderdaad heeft de invoering van het bedrijvenwerk ten doel gehad bij te dragen zowel aan de democratisering van de bedrijven als aan de democratisering van de vakbeweging zelf. Tegelijkertijd is de democratisering van de vakbeweging en de actieve betrokkenheid van de leden en kaderleden ook te beschouwen als een noodzakelijke voorwaarde voor een breed beleid. Een breed beleid kan immers pas werkelijkheid worden als het gedragen wordt door kadergroepen die dat beleid in hun bedrijf en buurt in praktijk kunnen en willen brengen. Interne democratisering en actieve betrokkenheid van (kader)leden zijn derhalve consequentie van en voorwaarde voor een vakbeweging die een brede vakbeweging wil zijn. Ik beschouw ze niet als een zelfstandig betekeniselement van het begrip brede vakbeweging, naast en gelijk aan de breedheid van groepen en de breedheid van terreinen. Vanwege de relatie die dit element heeft met de brede vakbe-

weging en vanwege de betekenis ervan voor de medezeggenschap in de onderneming, zal ik er een aparte paragraaf (3.4) aan besteden.

3.3.2 De breedheid van groepen

Het thema van de solidariteit resp. het opheffen van de concurrentie onder de werknemers is zo oud als de vakbeweging zelf. Het feit dat loonafhankelijken als enig eigendom slechts hun arbeidskracht hebben, maakt dat zij elkaars concurrenten op de arbeidsmarkt zijn. De arbeidsverdeling in de onderneming leidt tot verdere splitsing en concurrentie (Zoll 1976: 23-24). De beslissende splitsing van de arbeidersklasse is echter die in werkenden en werklozen (Zoll 1976: 31). De aaneensluiting van de arbeiders in vakbonden heeft tot doel het opheffen van de concurrentie onder de arbeiders (Zoll 1976: 39).

De aan Zoll ontleende passages hebben niet slechts betekenis voor de periode waarin de eerste vakverenigingen ontstonden. Segmentatie op de arbeidsmarkt en tweedeling van de samenleving zijn actuele thema's die de vakbeweging voor verschillende problemen stellen. In het primaire segment, met goedbetaalde banen voor hoogopgeleide werknemers, verliest de vakbeweging positie. Er is daar sprake van een toename van hoofdarbeid en de niet-categorale vakbeweging is er traditioneel minder in geslaagd hoofdarbeiders te organiseren. In het secundaire segment, met een toenemend aantal banen in deeltijd en op flexibele contracten, werken vooral ongeschoolden, jongeren en vrouwen. Onder hen is de organisatiegraad laag. Tenslotte is er een omvangrijke groep uitkeringsgerechtigden (werklozen, arbeidsongeschikten, ouderen) voor wie geen enkel vooruitzicht op betaalde arbeid meer bestaat. Onder hen zijn etnische groeperingen verhoudingsgewijs twee tot drie keer zo sterk vertegenwoordigd als het autochtone deel van de beroepsbevolking. Degenen met de zwakste positie op de arbeidsmarkt, die veelal ongeorganiseerd zijn, hebben het meeste belang bij bescherming en verbetering van hun positie door de vakbeweging. Tegelijkertijd wil de vakbeweging haar positie onder de 'nieuwe' werknemers in het primaire segment versterken. Gelet op de uiteenlopende posities en belangen van de verschillende groepen staat de vakbeweging wellicht meer dan ooit voor de vraag of zij de solidariteit zal weten te organiseren, tussen verschillende groepen werknemers onderling en tussen werkenden en niet-werkenden. In deze paragraaf zal ik enkele historische en actuele aspecten van deze betekenis van de brede vakbeweging behandelen.

Niet zozeer het opheffen van de concurrentie onder de arbeiders alswel het beschermen van de positie van de geschoolde werknemers ten opzichte van de ongeschoolden, lijkt in verschillende gevallen het oorspron-

kelijk motief tot aaneensluiting te zijn geweest. Mok wijst bijvoorbeeld op de bond van typografen. Deze geschoolde vaklieden verdedigden hun marktpositie tegenover de werkgevers, die door het opheffen van de 'closed shop' flexibel te werk wilden kunnen gaan bij recrutering en ontslag van personeel. Het verzet van de typografen trof indirect echter ook de positie van ongeschoolden op de arbeidsmarkt (Mok 1980: 27). Reynaerts is zeer uitgesproken over de aanvankelijke opstelling van de vakbonden ten opzichte van de ongeschoolde werknemers: "Van een werkelijke klassehomogeniteit valt daarom ook in de aanvangsfase van het kapitalisme weinig te bespeuren. Qua origine was dus de vakbeweging geen beweging met een alle werknemers omvattend 'proletarisch' karakter. Eerder kan worden gesproken van een kern-, voorhoede-, of zelfs van een elite-organisatie" (Reynaerts en Nagelkerke 1982: 49). Anderen wijzen er echter op dat deze elite-groepen zich zeer inspanden voor organisatievorming onder ongeschoolde arbeiders (Van Klaveren 1980: 201-202).

De opheffing van de onderlinge concurrentie kan de vakbeweging pas werkelijk bereiken als ze ernaar streeft alle werknemers, zonder onderscheid te organiseren. Het principe van de bedrijfsbond beantwoordt het beste aan het streven de belangen van alle werknemers te vertegenwoordigen (Zoll 1976: 106). Het woord 'bedrijf' moet hier in de betekenis van bedrijfstak genomen worden: met 'bedrijfsbonden' worden bonden aangeduid die alle werknemers organiseren die werkzaam zijn in een bepaalde bedrijfstak, ongeacht functieniveau etc. (zie Reynaerts en Nagelkerke 1982: 49. Soms wordt de term 'bedrijfsbond' ook gebruikt om de huisbond van een afzonderlijke onderneming aan te duiden. In die betekenis zal ik de term hier niet gebruiken).

Na de Eerste Wereldoorlog begon in Nederland de ontwikkeling naar bedrijfsbonden. Na de Tweede Wereldoorlog werd het bedrijfsbondprincipe door alle drie vakcentrales CNV, NKV en NVV aanvaard (het zgn. Blauwzwarte Boekje). Met name echter in het standsgevoelige NKV stuitte het streven ook de beambten in te passen in de bedrijfstakgewijze organisatie op verzet (Albeda 1977: 28). Het bewuste streven de onderlinge concurrentie onder de arbeiders op te heffen was niet het enige of eerste motief om het bedrijfsbondprincipe te aanvaarden. Ook andere motieven speelden een rol: de sterke kostenstijging die dwong tot het vormen van steeds grotere eenheden (Albeda 1977: 28) en het streven naar publiekrechtelijke bedrijfstakorganisatie (Fase 1980: 234).

Het principe van de bedrijfsbond kent in de praktijk echter ook problemen. Op de eerste plaats wordt het bedrijfsbondprincipe geconfronteerd met voortdurende technologische vernieuwingen die leiden tot

nieuwe bedrijvigheid buiten of tussen bedrijfstakken. Korevaar (1987: 106-109) geeft daarvan verschillende voorbeelden voor de sectoren die door de Bouw- en Houtbond FNV bestreken worden of die zij juist niet bestrijkt tengevolge van vakbondsdeling. Een vergelijkbare ontwikkeling is de opkomst van de informatie- en communicatietechnologie die de werkterreinen van verschillende vakbonden doorsnijdt: grafische industrie (Druk en Papier FNV), journalisten (NVJ), werknemers bij uitgeverijen, radio en televisie (Dienstenbond, Kunstenbond).

Terwijl technologische ontwikkelingen zich niet storen aan afspraken over bedrijfstakindeling, is het voor een vakbond vaak moeilijk om over de grenzen van de eigen bedrijfstak heen beleid te voeren. Gebiedsverkaveling tussen vakbonden speelt daarbij een rol. Elke afspraak over bedrijfstakverdeling tussen vakbonden brengt ook een zekere verstarring met zich mee via de gehechtheid van werknemers aan bepaalde tradities van beroep of bond, via de gehechtheid van functionarissen aan posities, etc. Het is niet mogelijk om vakbonden of bedrijfsgroepen binnen vakbonden zodanig te (re)organiseren dat aan alle technologische relaties het hoofd geboden wordt (Korevaar 1987: 109). Een structurering moet daarom tijdelijk zijn en een grote mate van flexibiliteit kennen. Deze uitspraak zal de FNV momenteel eerder bedreigend dan bemoedigend klinken, gezien de impasse waarin de 'structuurdiscussie' is komen te verkeren. In feite worden structuren die vastgelegd zijn in gebiedsverkaveling tussen bonden als determinerend beschouwd. Deze benadering komt overeen met die van de systeembenadering. Daarentegen beschouwt de structuratietheorie een structuur als medium dat mogelijkheden voor handelen biedt en dat leidt tot een voorkeur voor tijdelijke en flexibele structurering. Wat dat betreft was de discussie in het NVV, in 1967-1968, om te komen tot één ongedeeld NVV en een indeling in kolommen met een ongeveer gelijk ledental, een belangwekkende poging (zie o.a. Harmsen 1987: 37-38). Net als toen blokkeerde de AbvaKabo in 1985 een discussie over de structuur van de FNV bij de vaststelling van de opdracht aan de FNV-projectgroep die zich moest buigen over de vernieuwing van de FNV.

Een tweede fundamenteel probleem voor een vakbeweging gebaseerd op het bedrijfsbondprincipe is de plaats van uitkeringsgerechtigden in de organisatie. De discussie over de positie van uitkeringsgerechtigden spitst zich toe op twee alternatieven: een eigen bond van uitkeringsgerechtigden binnen de FNV of een verbetering van de positie van uitkeringsgerechtigden binnen de huidige structuur via een bundeling of anderszins. Het gaat hier echter om veel meer dan alleen maar een organisatievraagstuk. Het ideaal van solidariteit en traditionele doelstellingen van volle-

dige werkgelegenheid, van de relatie arbeid–inkomen, etc. hangen met deze problematiek samen (zie Coenen 1987a).

In hoeverre is de vakbeweging, in het bijzonder de FNV, geslaagd in het vertegenwoordigen van de breedheid van groepen die zij als brede vakbeweging wil vertegenwoordigen. Deze vraag kan op twee manieren worden benaderd, namelijk via de breedheid van groepen die de FNV feitelijk organiseert, en via de breedheid van groepen wier belangen in het beleid gearticuleerd en behartigd worden. Op beide ga ik in.

De crisis van de Nederlandse vakbeweging heeft in het midden van de jaren tachtig vooral de belangstelling getrokken door de crisis in de ledenaantallen. De gemiddelde organisatiegraad in Nederland is dramatisch gedaald van ruim 42 % in 1950 naar 24 % in 1985 (Visser 1987: 21). De verschuiving van werkgelegenheid van sectoren waarin de vakbeweging sterk georganiseerd was (industrie, transport e.d.) naar sectoren waarin de vakbeweging zwak vertegenwoordigd was en is (handel, banken en verzekeringen) is de belangrijkste reden voor de teruggang van de organisatiegraad (Veltman en Visser 1985: 5; Visser 1987: 37-49). Een andere belangrijke verandering is de voortdurende toename van witteboorden employees in alle sectoren en met name verbonden met de uitbreiding van de dienstensector. Het aandeel van handarbeiders als percentage van de Nederlandse beroepsbevolking daalde van bijna 70 % in 1950 naar ruim 40 % in 1985. In dezelfde periode steeg het aandeel van de hoofdarbeiders van ruim 30 % naar bijna 60 % (Visser 1987: 49-51). Deze verandering is belangrijk omdat het voor de vakbeweging traditioneel moeilijker gebleken is om witteboorden employees te organiseren. In dit opzicht wordt de breedheid van de FNV bovendien beperkt doordat witteboorden employees zich veel sterker dan handarbeiders in categorale organisaties aaneengesloten hebben. Terwijl in 1985 van alle georganiseerde handarbeiders 81,5 % lid is van de FNV, is van alle georganiseerde witteboorden employees slechts 48,5 % in de marktsector en 41,2 % in de publieke sector lid van de FNV (Visser 1987: 135-137).

De verschuiving van hand- naar hoofdarbeid, en andere factoren zoals de toename van het aantal vrouwen op de arbeidsmarkt, de toename van part-time werk, de uitbreiding van kleine en middelgrote bedrijven en de bijzonder lage organisatiegraad onder jongeren, werken alle in dezelfde richting: de Nederlandse vakbeweging is het zwakst georganiseerd onder groepen en in sectoren waar nu en in de toekomst het grootste groeipotentieel ligt (Veltman en Visser 1985: 5-6). Wat betreft de lage organisatiegraad onder vrouwen merkt Visser verder op dat deze vooral toegeschreven moet worden aan de concentratie van hun werkgelegenheid in witteboorden beroepen, in sectoren met veel kleine ondernemingen en geïsoleerde arbeidsprocessen, en in sectoren met een hoog verloop (Vis-

ser 1987: 55). Achter deze lage organisatiegraad onder vrouwen gaan twee heel verschillende groepen schuil: enerzijds vrouwen die tot het primaire segment van de arbeidsmarkt hebben weten door te stoten, anderzijds vrouwen die in het secundaire segment aan te treffen zijn waar ze onder andere van de veelheid aan flexibele contracten afhankelijk zijn. Van dit secundaire segment maken naast vrouwen ook laag opgeleide jongeren, ouderen en etnische groepen deel uit. Zij vormen de economisch zwakke en marginale categorieën van de beroepsbevolking en voor hen "vermag de vakbeweging op de arbeidsmarkt weinig uit te richten" (Lulofs 1987: 166).

Met de observatie van Lulofs kom ik op de tweede benadering van de breedheid van groepen. De organisatiegraad als zodanig onder bepaalde groepen kan namelijk laag zijn, maar dat hoeft niet te betekenen dat de vakbeweging die belangen niet articuleert en behartigt. De lage organisatiegraad kan ertoe leiden dat de vakbeweging er niet in slaagt de belangen van die groepen werknemers effectief te behartigen, hoewel zij dat wel probeert. De lage organisatiegraad resulteert in een zwakke machtspositie van de vakbeweging in onderhandelingen met de werkgever(s). Op die manier kan de observatie van Lulofs gelezen worden.

Er is echter ook een andere interpretatie, namelijk dat de lage organisatiegraad onder groepen met een zwakke positie op de arbeidsmarkt ertoe leidt dat de vakbeweging zich weinig gelegen laat liggen aan hun belangen. De FNV-econoom Cor Inja waarschuwde enkele jaren geleden tegen de daaraan verbonden gevaren: "De vakbeweging mag zich daarbij niet aan de kant van de sterksten scharen, het zou haar deformeren tot een reactionaire belangenorganisatie. De keus zal gemaakt moeten worden. De keus van de vakbeweging –een dan eigenlijk volstrekt vernieuwde maatschappelijke organisatie– om zich niet in de eerste plaats te richten op degenen die zij tot nu toe organiseert, maar op de veel bredere bevolkingsgroep van niet-actieven en de armsten onder de werknemers. ... Een fundamentele herbezinning op onze doelgroepen is dan ook noodzakelijk en er zal gewerkt moeten worden aan het ontwikkelen van nieuwe eigentijdse actie-instrumenten om het ook in politiek opzicht afglijden van de Nederlandse samenleving tegen te gaan" (Inja 1983: 10). Is de FNV een elite-organisatie geworden van degenen die nog betaald werk hebben?

Coenen constateert dat uitkeringsgerechtigden, die ongeveer een vijfde deel van de leden van de vakbeweging vormen, niet die positie in de FNV krijgen die hen krachtens doelstelling en programma toekomt, wanneer dit wordt afgemeten aan de concrete inzet van geld en personeel (Coenen 1987a: 123-124).

Visser onderzoekt de vraag wier belangen vertegenwoordigd worden door de Nederlandse vakbeweging, dus niet alleen de FNV. Zijn bijzondere interesse gaat uit naar de condities voor het articuleren van werknemersbelangen op een gezamenlijke manier en "beyond the walls of membership", dat wil zeggen breder dan de leden die de vakbeweging organiseert (Visser 1987: 5). Visser neemt als maatstaf voor de breedheid van de vakbeweging de inzet van de vakbeweging voor het bereiken van volledige werkgelegenheid, waarbij hij vooral let op de bereidheid tot loonmatiging. Getuige de nu al jarenlange hoge geregistreerde werkloosheid is het duidelijk dat de Nederlandse vakbeweging niet erg effectief is in het realiseren van volledige werkgelegenheid. Komt dat omdat de vakbeweging niet serieus bereid is geweest om de belangen te behartigen van de mensen die van werk uitgesloten zijn?

Volgens Visser is één nationale vakbeweging, die gebaseerd is op behoorlijk grote en gecentraliseerde bedrijfsbonden, en die overkoepeld wordt door een gezaghebbende en breed representatieve centrale, het beste in staat tot een 'inclusief beleid' dat ook de belangen incorporeert van degenen die van werk uitgesloten zijn (Visser 1987: 102-104, 275). Op deze organisatorische voorwaarden scoort de Nederlandse vakbeweging aanzienlijk negatiever dan een groot aantal andere Westeuropese landen (meerdere vakcentrales, categorale organisaties, bonden met een sterk ongelijk ledental, afnemende bevoegdheden van de besturen van de centrales). Dat betekent dat de objectieve condities voor een 'inclusief' beleid in Nederland minder gunstig zijn dan in andere Westeuropese landen op het moment dat de economische crisis uitbreekt en de breedheid van de vakbeweging op de proef gesteld wordt. Ik gebruik hier de term 'objectieve' condities om aan te geven dat deze condities weliswaar het resultaat zijn van voorafgaand vakbondshandelen, maar deze niet direct te veranderen zijn op het moment dat dat wenselijk is om de economische crisis het hoofd te bieden. In die zin valt aan deze condities niets af te lezen over de subjectieve bereidheid van de vakbeweging om de belangen te behartigen van de mensen die van werk uitgesloten zijn.

Diverse passages bij Visser brengen wel een oordeel over die bereidheid van de vakbeweging tot uitdrukking. Zo beschouwt hij de eisen die de vakbeweging vanaf de jaren zestig is gaan stellen op het terrein van het sociaal beleid en personeelsbeleid, de kwaliteit van de arbeid en de medezeggenschap, als het voorrang krijgen van de eis 'maak onze banen zeker' boven de eis 'verzeker volledige werkgelegenheid'. Hij spreekt van een 'insluiting van vakbondsbeleid' die onder andere het gevolg is van "een meer beperkte definitie van werknemersbelangen" (Visser 1987: 183). Anders gezegd: de werkende leden van de vakbeweging hebben

meer oog voor hun eigen belangen dan dat zij bereid zijn de belangen van de niet-werkenden te behartigen.

Ten aanzien van de herverdeling van arbeid door middel van arbeidstijdverkorting stelt Visser vast: "Een opvallend kenmerk van Europese vakbewegingen is altijd geweest dat zij, anders dan hun tegenhangers in Japan of Noord-Amerika, ernaar streven om alle werknemers te vertegenwoordigen, inclusief diegenen die (nog) geen werk hebben of die geen lid van vakbonden zijn. Dit is vaak genoeg een voldoende motief voor de vakbonden geweest om in te stemmen met loonmatiging, of 'maatschappelijke overeenstemming' te zoeken teneinde werkgelegenheidsplannen, subsidies enz. af te dwingen ten behoeve van jongeren en andere slecht georganiseerde categorieën met weinig (stabiele) werkgelegenheidsvooruitzichten. De poging om de huidige trends van uitstoting om te keren is een van de dominante motieven achter de strategie in de afgelopen jaren van herverdeling van arbeid door middel van algemene arbeidstijdverkorting" (Visser 1987: 203- 204). Toch brengt deze analyse Visser niet tot een positiever oordeel over de rol van de vakbonden. De campagne gericht op arbeidstijdverkorting is 'traag' verlopen en bijna tot stilstand gekomen, en "ondanks hun sympathieke appèl is het nadeel van strategieën van herverdeling van arbeid dat ze defensief zijn en zich niet richten op het probleem hoe meer welvaart en werkgelegenheidskansen gecreëerd kunnen worden" (Visser 1987: 204). Over 'alternatieven voor werkgelegenheidsuitbreiding' laat Visser de lezer en de vakbonden echter in het ongewisse. Ondertussen merkt hij wel op dat de campagne van arbeidstijdverkorting "een poging is om dit dilemma te ontwijken" (Visser 1987: 205).

Tot slot blijkt Visser er weinig vertrouwen in te hebben dat een positief beleid met betrekking tot het slecht-georganiseerde en marginale of werkloze deel van de beroepsbevolking tot stand komt als resultaat van een vrijwillig, niet-afgedwongen proces van zelf-expansie van vakbondsvertegenwoordiging en vakbondsdoelstellingen (Visser 1987: 275).

Met Vissers negatieve oordeel over de bereidheid van de vakbeweging om de belangen te behartigen van de mensen die van werk uitgesloten zijn, ben ik het oneens, zeker voorzover zijn oordeel in algemene zin de FNV insluit.

Vissers beoordeling van het vakbondsbeleid inzake sociaal beleid en personeelsbeleid, kwaliteit van de arbeid en medezeggenschap, is onjuist. Hij stelt ex-post kennis in de plaats van de rationalisatie van handelen waartoe vakbondsleden in de jaren zestig/zeventig in staat konden zijn. In die jaren bestond er geen werkloosheid van een zodanige omvang dat vakbondsleden geconfronteerd werden met een keus tussen beter werk of volledige werkgelegenheid. Tot in de tweede helft van de jaren zeventig

voorzagen economen niet het einde van het tijdperk van volledige werkgelegenheid. Met kennis van de omvang van de werkloosheid van dit moment de vakbeweging verwijten dat zij een onsolidair beleid gevoerd heeft, is a-historisch. Op grond daarvan is ook geen oordeel mogelijk over de meer of minder beperkte definitie van werknemersbelangen in die periode.

Ook Vissers oordeel over het beleid inzake herverdeling van arbeid door middel van arbeidstijdverkorting deel ik niet. De campagne mag 'traag' verlopen zijn, maar dat zegt meer over de onmacht dan over de bereidheid van de vakbeweging. De FNV had zich bij de invoering van arbeidstijdverkorting zo groot mogelijke stappen in één keer ten doel gesteld. Ze hoopte bij de eerste stap tenminste vier uur arbeidstijdverkorting door te kunnen voeren. Druk en Papier FNV was als een van de weinige FNV-bonden in staat tenminste twee uur af te dwingen. De belangstelling voor arbeidstijdverkorting is afgenomen, niet zozeer omdat de bereidheid tot loonmatiging is verdwenen. Wel omdat het de vakbeweging ontbreekt aan mogelijkheden in de bedrijven de herbezetting en creatie van arbeidsplaatsen te bewerkstelligen en te controleren. Hier manifesteert zich de zwakte van de Nederlandse vakbeweging. De FNV was bereid bij het Centraal Akkoord van 1982 de prijscompensatie in te leveren om door middel van ATV bij te dragen aan de bestrijding van de werkloosheid. Vervolgens ontbrak het aan voldoende organisatie van het vakbondswerk in de bedrijven en aan de begeleiding en deskundigheid van (kader)leden om de realisatie van dat doel te controleren en om zelf creatieve en passende voorstellen te doen voor de invoering van ATV, de aanpassing van de organisatie van de arbeid en de bezetting van (nieuwe) arbeidsplaatsen. Daardoor is het ATV-beleid uitgedraaid op het inleveren van loon en op arbeidsintensivering, maar in veel bedrijven niet (zichtbaar) op het in dienstnemen van werkloze collega's en een verbetering van de kwaliteit van de arbeid (Beukema 1987: 259-264). Terwijl Visser wel in algemene zin het belang van vakbondsorganisatie in het bedrijf benadrukt (Visser 1987: 267-268), laat hij na dit element te betrekken bij zijn analyse van het ATV-beleid en bij zijn daarop gebaseerde oordeel over de inclusiviteit van de Nederlandse vakbeweging.

Het probleem van de pluraliteit van belangen en als gevolg daarvan het probleem van differentiatie binnen een 'inclusief' gecoördineerd arbeidsvoorwaardenbeleid is, zoals Visser stelt, aanwezig. Bij de oplossing van dit probleem is de grootste handicap de zwakke positie van de vakbond in de onderneming. Versterking van de positie van de vakbeweging in de onderneming is noodzakelijk om tot een nieuw evenwicht tussen het centrale en het decentrale niveau te kunnen komen en daarmee

tot een evenwicht tussen het handhaven van de solidariteit en de differentiatie naar bedrijfsspecifieke situaties.

Ik sluit deze subparagraaf af met twee opmerkingen over de betekenis van de brede vakbeweging, in de zin van de breedheid van de groepen die zij vertegenwoordigt, voor de medezeggenschap in de onderneming.

De breedheid van de groepen werknemers die een vakbond organiseert, vindt een afspiegeling in de leden die zich inzetten voor het vakbondswerk in de onderneming. Van Vliet merkte in zijn onderzoek dat het bedrijvenwerk zijn kaderleden recruteert uit de groepen uitvoerende werknemers, meestal geschoolde vaklieden, veel minder uit de groep van (lagere) beambten, en zelden uit de groep van hogere beambten of staffunctionarissen (Van Vliet 1979: 517). Deze bevinding komt overeen met de feitelijke samenstelling van de Industriebond FNV. De Industriebond FNV is qua samenstelling overwegend een 'blue collar' bond: tweederde van de leden verricht uitvoerende fabrieksarbeid, 13 % van de leden heeft een toezichthoudende functie en 19 % een staffunctie (Vos 1986: 148-149). Deze participatie in het vakbondswerk in de onderneming heeft echter consequenties voor de deskundigheid en informatie die direct beschikbaar zijn. Staffunctionarissen en hogere beambten hebben uit hoofde van hun functie bepaalde informatie. Zij hebben in het algemeen een hoog opleidings- en kennisniveau die voor specifieke vakbondsactiviteiten, zoals het maken van werknemersplannen of het participeren in technologieprojecten, zeer waardevol zijn (Van Vliet 1979: 517; Mok 1984: 538-539). Er is dus een direct strategisch belang verbonden aan een breed samengestelde vakbeweging voor de medezeggenschap in de onderneming.

Solidariteit onder werknemers bestaat uit solidariteit tussen verschillende groepen werknemers onderling en tussen werkenden en niet-werkenden. Is de OR in staat bij zijn taak de in de onderneming werkzame personen te vertegenwoordigen, zich door deze brede solidariteit te laten leiden? Lulofs geeft de gevaren aan die de OR bedreigen met een voorbeeld van Duitse Betriebsräte (Lulofs 1987: 157-158). In verschillende gevallen trachten deze Duitse tegenhangers van de OR de werkzekerheid van het werkzame personeel veilig te stellen door de interne arbeidsmarkt af te grendelen. Bij het toenemen van bedrijfsdrukte geven zij de voorkeur aan overwerk of het uitbesteden van werk boven het aantrekken van nieuw personeel. Met de term 'bedrijfssyndicalisme' wijst Lulofs op de tegenstelling tussen het optreden van de OR en de beleidsdoelstellingen van een brede vakbeweging.

Voor een brede vakbond is niet het economisch eigenbelang van één onderneming het uitgangspunt van beleid, maar een economisch gezonde

bedrijfstak en de solidariteit tussen de werknemers. Voor het ontwikkelen van zo'n beleid is een organisatievorm van vakbonden van belang die werknemers uit verschillende bedrijven in een sector bijeenbrengt en die als platform fungeert voor het bemiddelen tussen groepen met ten dele verschillende belangen en opvattingen. Wanneer inhoudelijk sectorbeleid van een vakbond de basis vormt voor de opstelling van de vakbondsleden in de OR, is de kans op een solidaire invulling van medezeggenschap groter. Dit vereist een intensieve onderlinge interactie. Enerzijds moet het sectorbeleid naar het ondernemingsniveau vertaald worden en daarin is een actieve rol van vakbondsbestuurder en kaderleden noodzakelijk. Anderzijds is de inbreng van informatie over ontwikkelingen in de onderneming nodig en dat veronderstelt dat vakbondsleden in de OR participeren in de vakbondsactiviteiten. De BLG is het platform voor deze interactie in de onderneming. De algemene aanduiding die ik hier geef van de wijze waarop de OR benut kan worden als instrument van een breed en solidair vakbondsbeleid zal ik in paragraaf 3.5 en in hoofdstuk 7 concreter uitwerken.

3.3.3 De breedheid van terreinen van belangenbehartiging

In de literatuur wordt de term 'verbreding' gebruikt om de ontwikkeling aan te duiden dat de vakbeweging zich niet meer uitsluitend met inkomen, werkzekerheid en sociale zekerheid bezighoudt. De reikwijdte van de verbreding wordt uiteenlopend onderkend en beoordeeld. Sommige auteurs gaan slechts in op de sociaaleconomische belangenbehartiging door de vakbeweging en vermelden de toename van eisen aan de medezeggenschap en aan de kwaliteit van de arbeid (Hill 1981: 130-131; Poole 1984: 154-155; Teulings, Leijnse, Van Waarden 1981: 25-31, 229). Zij besteden echter geen aandacht aan de verbreding van het vakbondsbeleid naar sociaalpolitieke terreinen. Andere auteurs geven bij de behandeling van de verbreding van het vakbondsbeleid een opsomming van onderwerpen waarin zowel medezeggenschap en kwaliteit van de arbeid alsook onderwijs, milieu, gezondheidszorg e.d. voorkomen. Zij maken echter geen onderscheid tussen sociaal-economische en sociaalpolitieke beleidspunten (Akkermans en Grootings 1977: 62-64; Crouch 1982: 214-215; Reynaerts en Nagelkerke 1982: 50). Enkele auteurs tenslotte maken wel expliciet een onderscheid in verschillende terreinen van vakbondsbeleid die overeenkomen met mijn driedeling in 1. inkomen, werkzekerheid en sociale zekerheid, 2. medezeggenschap en kwaliteit van de arbeid, 3. sociaalpolitieke beleidspunten op terreinen als onderwijs, milieu, vrede en ontwapening, gezondheidszorg, etc. (Buitelaar en Vreeman 1985: 26; Fase 1980: 252; Trentin 1978: 37-40; Zoll 1976: 184).

In deze subparagraaf zal ik eerst ingaan op de vraag waarom lange tijd een smal vakbondsbeleid overheerste en pas relatief recent een verbreding van het vakbondsbeleid inzette. Vervolgens stel ik de vraag aan de orde hoe breed het beleid van de vakbeweging zou moeten zijn. Tenslotte maak ik vanuit deze betekenis van het begrip 'brede' vakbeweging enkele aantekeningen bij de medezeggenschap in de onderneming.

Elementen van een antwoord op de vraag waarom vele jaren een vakbondsbeleid overheerste dat gericht was op inkomen en werkzekerheid, zijn te vinden in Moks analyse van het verloren gaan van 'arbeidstaakbeheersing' en de daaropvolgende gerichtheid op 'arbeidsvoorwaardenbeheersing'.

Arbeidsvoorwaardenbeheersing heeft te maken met "de materiële en immateriële beloning van de arbeid en met de arbeidsomstandigheden (zoals licht, lawaai, stank, e.d.)". Arbeidstaakbeheersing vat Mok op als "de mogelijkheid tot beslissing omtrent de essentiële zaken die verband houden met het voorbereiden en uitvoeren van arbeidsverrichtingen". Als essentiële zaken onderscheidt Mok: 1. het domein van arbeidsverrichtingen, 2. de wijze van werken (aanpak, tempo, methode, technieken, hoeveelheid produkt per tijdseenheid, etc.), 3. de plaats van de eigen bijdrage in de totaliteit van het arbeidsproces en het produkt (Mok 1980: 25-26).

De oorzaken voor de gerichtheid op arbeidsvoorwaardenbeheersing zijn volgens Mok niet de van oudsher sterke centralisatie in het vakbondswerk en de relatief lage prioriteit die de doelstelling 'verbetering van de arbeidskwaliteit' in de vakbeweging had. Als bewijs daarvoor wijst Mok op de belangstelling voor arbeidskwaliteit en decentrale belangenbehartiging in die situaties waarin groepen werknemers over arbeidstaakbeheersing beschikken, zoals bij typografen. De oorzaak voor de concentratie op arbeidsvoorwaardenbeheersing is "de machteloosheid met betrekking tot de beheersing van de technologie en de interne organisatie in de bedrijven" (Mok 1980: 29). De toepassing van technisch-wetenschappelijke kennis bij het voortgaande industrialisatieproces maakt het mogelijk steeds meer traditionele vaardigheden in machines in te bouwen. "Het kwalitatieve aspect van de arbeid wordt op die manier aangetast, de verloning wordt een kwestie van tellen en meten. ... Daarmee is ook de basis gelegd voor de overgang van arbeidstaakbeheersing naar arbeidsvoorwaardenbeheersing en daarmee komt de arbeidsvoorwaardenbeheersing op als inzet van de strijd tussen kapitaal en arbeid. De geschiedenis van de arbeid is vol gevallen waarin de arbeidstaakbeheersing door de arbeiders werd opgegeven in ruil voor arbeidsvoorwaardenbeheersing, machines werden aanvaard tegen hoger loon en automatisering werd doorgevoerd in ruil voor plaatsing in de hoogste looncate-

gorie of in ruil voor plaatsing in de beambten- of (in België) bediendencategorie" (Mok 1980: 33-34). Een ander verklaringselement voor de relatief geringe aandacht voor arbeidstaakbeheersing ontleent Mok aan Weber. Hij veronderstelde dat de handarbeidersklasse geenszins een homogene, 'unskilled' groep geworden is maar doorsneden wordt door verschillen in vaardigheidsniveau die verschillende klassebelangen creëren binnen de arbeidersklasse als geheel (Mok 1980: 39).

Moks verklaring heeft als kernpunt het verlies van arbeidstaakbeheersing door de arbeiders tengevolge van de technologische ontwikkeling. Daarmee concentreert hij zijn verklaring op geschoolde vakarbeiders. Die waren historisch gezien sterker op vakmanschap en professionele autonomie gericht terwijl ongeschoolde handarbeiders meer uit waren op loon, werkomstandigheden en werkzekerheid (Touraine e.a. 1984: 131). Centralisatie in het vakbondswerk is volgens Mok geen oorzaak van de gerichtheid op arbeidsvoorwaardenbeheersing. Voor België zou dat juist kunnen zijn, voor Nederland valt dat te betwijfelen. De sterke centralisatie was in Nederland het gevolg van de nagenoeg volledige afwezigheid van de vakbond op de werkplek, met uitzondering van enkele sectoren die vertrouwenslieden kenden (De Gier 1976: 117-118). Deze afwezigheid in de onderneming leidde op zijn beurt tot machteloosheid met betrekking tot de beheersing van technologie en de organisatie van de arbeid. Ik zal dit verder toelichten, gebruikmakend van Moks eigen historische analyse van de ontwikkeling van de arbeidsverhoudingen in België en Nederland.

Het wezenlijke verschil tussen de Nederlandse en Belgische arbeidsverhoudingen is volgens Mok dat in België de vakbondsvertegenwoordiging in de onderneming onderdeel geworden is van de geïnstitutionaliseerde arbeidsverhoudingen en in Nederland niet (Mok 1985: 9). De meest plausibele verklaring voor het verschil ligt volgens Mok in het verloop van het industrialisatieproces. België is een vroege industrialiseerder, Nederland een late. De vroege industrialisatie in België werd gedragen door de ambachtslieden met hun beheersing van de ambachtelijke werktechnieken. Dankzij die beheersing hadden zij zeggenschap over het domein van de arbeidsverrichtingen, de wijze van werken en de organisatie van het produktieproces, en ook over de arbeidsvoorwaarden. Toen echter de Nederlandse industriële bedrijven gingen mechaniseren, haalden ze de machines en de werkorganisatie die daarbij hoorde uit Amerika en Duitsland (Mok 1985: 12-14).

Mechanisatie was in Nederland dus niet afhankelijk van de arbeidstaakbeheersing van de ambachtslieden. Daardoor waren zij ook niet in de gelegenheid hun onmisbaarheid om te zetten in een machtspositie en onderhandelingspraktijk in het bedrijf. De afwezigheid van organisatie

op de werkplek maakte arbeidstaakbeheersing onmogelijk. Dit heeft geleid "tot beheersingspogingen op de loonmarkt waar georganiseerde massaliteit en krachtig centraal bestuur het meest effectief zijn" (Reynaerts en Nagelkerke 1982: 127). Omgekeerd is het centrale niveau ook nauwelijks geschikt voor meer dan arbeidsvoorwaardenbeheersing. Het niveau van overleg en het terrein van belangenbehartiging hangen in sterke mate samen, zoals Leijnse heeft uitgewerkt. "In het bedrijfstakgewijze CAO-overleg komen per definitie meer zaken die betrekking hebben op de secundaire arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden aan de orde dan in het overleg binnen de Stichting van de Arbeid. In bedrijfsgewijze onderhandelingen zullen meer zeggenschapskwesties en zaken die betrekking hebben op de bedrijfsveiligheid, bemanning, werktijden etc. aan de orde komen dan in het bedrijfstakgewijze overleg" (Leijnse 1977: 155). In Nederland heeft de sterke centralisatie en het bijbehorende onvermogen met betrekking tot beleid ten aanzien van medezeggenschap en kwaliteit van de arbeid in relatie tot techniek en organisatie van de arbeid, voortgeduurd tot in de jaren zestig. Pas toen is een begin gemaakt met het ontwikkelen van een praktijk van decentrale belangenbehartiging in de bedrijven.

Bij het element van de heterogeniteit van klassebelangen vanwege de verschillen in vaardigheidsniveau plaatst Mok zelf al een kanttekening. Er is volgens hem wel sprake van homogeniseringstendenties, in elk geval in dit opzicht dat steeds grotere groepen werknemers met 'deskilling' geconfronteerd worden tengevolge van technisch-organisatorische ontwikkelingen. Deze tendenties bieden volgens Mok de mogelijkheid voor een verandering van vakbondsbeleid (Mok 1980: 39). Verbetering van de kwaliteit van de arbeid biedt inderdaad de mogelijkheid om de belangen van verschillend gekwalificeerde groepen werknemers gemeenschappelijk te behartigen (Beukema en Leisink 1983: 167-168).

Het gewicht dat ik toeken aan het vakbondswerk in de onderneming voor de verbreding van het vakbondsbeleid wordt bevestigd door de ervaringen die zijn opgedaan met de invoering ervan. Het vakbondswerk in de onderneming en een verbreding van de belangenbehartiging naar medezeggenschap en kwaliteit van de arbeid lopen parallel (Poppe 1976: 25; Van Vliet 1979: 13-14). Aanvankelijk werden, enigszins op zichzelf staand, onderwerpen als organisatie van het werk, personeelsbeleid en werkgelegenheid aangepakt. Later werden verschillende terreinen van het ondernemingsbeleid meer integraal aan de orde gesteld. Een aardige illustratie daarvan vormen de thema's die de Afdeling Scholing en Vorming van de Industriebond aanbood in scholings- en begeleidingsprogramma's ten behoeve van Bedrijfsledengroepen. Vreeman, voormalig hoofd van deze afdeling Scholing en Vorming, geeft het volgende over-

zicht: het sociaal beleid van de onderneming (1977); veiligheid en gezondheid (1977), later verbreed naar kwaliteit van de arbeid; reorganisatie van de produktie; werkgelegenheid en werknemersplannen (1980); nieuwe technologieën (vanaf 1982); arbeidstijdverkorting en herbezetting; het thema van de medezeggenschap stond gedurende de gehele periode centraal (Vreeman 1986a: 84).

Het verband tussen vakbondswerk in de onderneming en verbreding van het vakbondsbeleid is niet exclusief in die zin dat vóór de invoering van het vakbondswerk in de onderneming nooit aandacht aan de medezeggenschap en kwaliteit van de arbeid besteed zou zijn. Buitelaar en Vreeman geven in hun studie diverse historische voorbeelden van vakbonden die onderzoek deden naar de werktijden en arbeidsomstandigheden van hun leden om zodoende de heersende wantoestanden aan de kaak te stellen. Zij behandelen ook de 'syndicale onderstroom' om via de collectieve arbeidsovereenkomst tot meer medezeggenschap in de onderneming te komen ten aanzien van alle mogelijke aspecten van de kwaliteit van de arbeid (Buitelaar en Vreeman 1985: 103). De discussie over de syndicale weg raakte echter in het NVV en de SDAP/PvdA op de achtergrond (Buitelaar en Vreeman 1985: 96). Al met al gaat het in de Nederlandse vakbeweging dus om in tijd en schaal beperkte activiteiten op het terrein van de medezeggenschap en de kwaliteit van de arbeid totdat een aanvang werd gemaakt met de invoering van het vakbondswerk in de onderneming. Illustratief in dit verband is dat auteurs die geen aandacht besteden aan de syndicale onderstroom, constateren dat de verbreding van arbeidsvoorwaarden naar immateriële belangen pas "sinds 1970" (Fase 1980: 252, 578) of "sinds betrekkelijk kort" (Reynaerts en Nagelkerke 1982: 42) heeft plaatsgevonden.

De voorgaande uiteenzetting had betrekking op vakbondsbeleid op het terrein van de medezeggenschap en de kwaliteit van de arbeid. Ik ga nu over naar de vraag welke omstandigheden de verbreding van vakbondsbeleid naar sociaalpolitieke terreinen hebben bevorderd en welke mogelijkheden tot sociaalpolitieke belangenbehartiging de vakbeweging heeft.

Verschillende auteurs stellen vast dat, ook als de vakbeweging zich tot loonbeleid zou beperken, bemoeienis met de politiek noodzakelijk en onvermijdelijk is. Het inkomensbeleid van de overheid (belastingen, premies, uitkeringen) heeft immers de economie 'gepolitiseerd'. Het behartigen van de inkomensbelangen van de werknemers brengt de vakbeweging daarom onvermijdelijk in aanraking met de politiek (Hill 1981: 163; Zoll 1976: 177). De acties van de Nederlandse vakbeweging in 1980 tegen de Ziektewet-plannen van Den Uyl zijn een duidelijk voorbeeld.

Daarnaast heeft de overheid zelf de vakbeweging uitgenodigd te participeren in het sociaal-economisch beleid en in de sociale politiek. Economische problemen, zoals stijgende inflatie en een onevenwichtige betalingsbalans, vragen om een duurzaam regulerend overheidsbeleid (Ma-yer 1973: 144). De overheid deed een appèl op de vakbeweging om mee te werken aan loonmatiging en bood in ruil daarvoor mogelijkheden voor politieke participatie. De vakbeweging gebruikte deze positie om eisen te stellen op het vlak van de medezeggenschap en de werkgelegenheid. Voorbeelden zijn de eisen tot herziening van de Wet op de Ondernemingsraden en voor garanties dat winsten in werk geïnvesteerd zouden worden. Het was de tijd van het kabinet Den Uyl 1973-1977 (Fase 1980: 253; Teulings, Leijnse, Van Waarden 1981: 25-31, 38-39). De ruil beperkte zich niet tot loonmatiging voor werkgelegenheid, maar ging ook andere terreinen omvatten zoals onderwijs en sociale voorzieningen. De FNV stelde bijvoorbeeld als eis dat de Middenschool ingevoerd zou worden.

Trentin geeft als verklaring voor de verbreding naar sociaalpolitieke terreinen dat er een geleidelijke stijging van de reële lonen had plaatsgevonden die het mogelijk maakte om bijvoorbeeld de tegenstelling tussen het toegenomen opleidingsniveau en de vervreemde arbeid tot hoofdpunt van strijd te maken (Trentin 1978: 37-38). Crouch heeft echter grote twijfels bij de kracht die de vakbonden kunnen mobiliseren bij het nastreven van sociaalpolitieke doelen. Deze bredere doelen hebben namelijk het nadeel dat ze weliswaar in het belang van de leden zijn maar veelal slechts indirect of pas op langere termijn (Crouch 1982: 214-215). Een goede gezondheidszorg is weliswaar een reëel belang, maar men ervaart dit pas als men in het ziekenhuis terecht komt. Tegenover dit indirecte langetermijn belang staat het belang bij een hoger loon dat de leden hier-en-nu direct ervaren. Het is daarom twijfelachtig of de vakbonden in staat zouden zijn om hun industriële macht te mobiliseren om op deze punten door te drukken zoals ze dat met looneisen doen. Crouch constateert dat de Engelse vakbonden dat niet gedaan hebben. Hij ziet zijn twijfels bevestigd door de Italiaanse vakbonden. Hun oproep, begin jaren zeventig, tot een nationale staking voor verbetering van het huisvestingsbeleid en de gezondheidszorg kreeg weinig gehoor (Crouch 1982: 215-216).

In Nederland zijn stakingen in vergelijking tot andere Westeuropese landen een weinig voorkomend verschijnsel. Des te opvallender is het dat werkonderbrekingen enkele keren zijn ingezet om kracht bij te zetten aan de behartiging van indirecte of langetermijn belangen.

In 1983-1984 was dat het geval toen de FNV zich verzette tegen de bezuinigingen op de sociale zekerheid. Aanvankelijk bleef het protest tegen de regeringsplannen beperkt tot een landelijke demonstratie in

Utrecht met ongeveer zestigduizend deelnemers (juni 1983). Later schortte de FNV tijdelijk haar deelname op aan verschillende commissies van de Stichting van de Arbeid en de SER (november 1983). In november 1984 kwam het echter tot werkonderbrekingen en stakingen van bonden in diverse sectoren: de havens, de industrie, de bouw.

Veel opmerkelijker nog zijn de activiteiten op het gebied van vrede en ontwapening. Na een langdurige interne discussie, met name over de vraag of de FNV zich met het terrein van vrede en ontwapening diende te bemoeien, sloot de FNV zich uiteindelijk aan bij de sterk groeiende vredesbeweging (Commandeur 1986: 83-107). De FNV nam deel aan het Komité Kruisraketten Nee dat de massale demonstratie van 29 oktober 1983 te Den Haag organiseerde tegen de plaatsing van kruisraketten en vóór ontwapening. Het CNV deed niet mee aan die vredesmars. Het CNV stelde dat de vakbeweging zich slechts moet bemoeien met werknemerszaken: "men mag de vakbeweging niet zien als een soort schaduwregering" (De Volkskrant, 15 september 1983). De FNV liet het niet bij de demonstratie van oktober 1983. Voor donderdag 10 mei 1984 riep zij haar leden op tot een nationale werkonderbreking van 11.45 tot 12.00 uur onder het motto *Stop de kruisraket*. In de oproep legde de FNV het uit "Geen politieke staking, noch een arbeidsvoorwaardenactie. Maar een symbolische daad ter ondersteuning van een moreel appèl op binnen- en buitenlandse politici om te kiezen vóór leven en overleven." Tienduizenden namen aan de werkonderbreking deel. De acties tegen de kruisraketten waren niet een aangelegenheid van uitsluitend de FNV-Centrale. De Bouw- en Houtbond FNV bijvoorbeeld riep op om werk te weigeren voor bouwprojecten die met de plaatsing van kernraketten in Nederland verband hielden. Een bestuurder van de Bouw- en Houtbond FNV zei letterlijk: "De principes van de leden gaan in dit geval boven het belang van de werkgelegenheid" (De Volkskrant, 15 november 1983).

Met deze Nederlandse voorbeelden wil ik niet zomaar de twijfels van Crouch als ongegrond afwijzen. De FNV heeft ook ervaring opgedaan met sociaalpolitieke belangenbehartiging waarbij industriële actie door de bonden niet haalbaar bleek. Bijvoorbeeld in 1987 bij het verzet tegen de plannen van de Commissie Dekker voor de gezondheidszorg. Wel zijn een aantal kanttekeningen bij de opvatting van Crouch te plaatsen.

Ten eerste, de 'rational choice' benadering van Crouch plaatst collectieve goederen bij voorbaat in het nadeel tegenover looneisen. Het is maar de vraag of het directe nut als enige verklaring voldoet, zeker onder omstandigheden van toegenomen welvaart, toegenomen opleiding, en toegenomen voorzieningenniveau.

Ten tweede gaat Crouch uit van een situatie waarbij de hoofdbestuurders van een vakbond in nationale commissies sociaalpolitieke belangen

behartigen zonder dat de vakbondsleden daarvan op de hoogte zijn of daarom gevraagd hebben. De Engelse situatie kan ik niet beoordelen, maar de Nederlandse voorbeelden die ik genoemd heb, gingen gepaard met grote publiciteitscampagnes, vormingscursussen, plaatselijke werkgroepen, etc. Bovendien situeert Crouch de sociaalpolitieke belangenbehartiging uitsluitend op nationaal niveau (Crouch 1982: 216) en daardoor op grote afstand van de vakbondsleden. Inderdaad zijn er talloze centraal georganiseerde commissies als het over de gezondheidszorg, het onderwijsstelsel etc. gaat. Tegelijkertijd echter hebben dergelijke collectieve goederen duidelijk verbindingen met de belangenbehartiging op ondernemingsniveau. Bijvoorbeeld de aanpak van veiligheids- en gezondheidsrisico's hangt samen met de aard van het werk en de arbeidsomstandigheden in de onderneming. De opvatting van Crouch dat het vakbondswerk in de onderneming geheel ongeïnteresseerd is in de politiek (Crouch 1982: 219), is een ongefundeerde generalisatie. Wel zal de vakbeweging voortdurend uit moeten leggen en verantwoorden wat de relatie is van participatie in nationale commissies met concrete belangen in de woon- en werksfeer en met lokaal vakbondswerk. In dit opzicht kent de interne organisatie van de FNV problemen, die samenhangen met de verhouding centrale – bonden, met de positie van de FNV-afdelingen binnen de centrale en naast de plaatselijke afdelingen van de bonden, etc. (Coenen e.a. 1982: 72-74).

Tenslotte gaat Crouch bij zijn beoordeling van de mogelijkheden tot een brede belangenbehartiging door de vakbeweging voorbij aan de sociaalpolitieke context. De vakbeweging is niet de enige die op sociaalpolitiek terrein belangen articuleert. De bewustwording ten aanzien van de problematiek van vrede en ontwapening in de jaren tachtig, is het resultaat geweest van een breed geschakeerde vredesbeweging. De door deze op gang gebrachte bewustwording heeft zich ook vertaald in de bereidheid tot actie van de FNV-leden. De invloed van andere sociale bewegingen op de vakbeweging en de relatie die de vakbeweging ermee onderhoudt, ontbreekt in de analyse van Crouch.

De vraag of de FNV de werknemersbelangen in de volle breedte kan en moet blijven behartigen, is met name tengevolge van de dalende ledentallen en een beperkter financieel budget, aan de orde gesteld. Ter discussie staat niet de verbreding naar het terrein van medezeggenschap en kwaliteit van de arbeid maar wel de sociaalpolitieke belangenbehartiging.

Reynaerts (1985a: 16-17) signaleert binnen de FNV drie stromingen. Ten eerste de 'nieuwe realisten' waartoe hij de Industriebond en de Bouw- en Houtbond rekent. Zij willen de vakbondsactiviteiten vooral concentreren op de materiële belangenbehartiging voor de leden. In het licht

van de eerder genoemde activiteiten van de Bouw- en Houtbond op het terrein van vrede en ontwapening, en getuige de brede opstelling in *Het nieuwe huis van de arbeid* (1987) is de indeling van de Bouw- en Houtbond FNV bij de aldus omschreven 'nieuwe realisten' onjuist. Ten tweede onderscheidt Reynaerts de 'syndicalisten' waartoe hij de Voedingsbond FNV van Cees Schelling rekent. Ten derde onderscheidt Reynaerts het reformistische spoor van de brede vakbeweging. De aanhangers daarvan willen zich blijven inspannen voor de materiële belangen en de belangen die de maatschappelijke positie van alle werknemers raken. Volgens Reynaerts zullen de nieuwe realisten de boventoon gaan voeren. Hij voorziet dat de vakbeweging zich op een smaller terrein zal bewegen en dat daardoor ook het onderscheid tussen vakbeweging en politieke partij weer duidelijk herkenbaar zal worden (Reynaerts 1985a: 31).

De vraag op welke terreinen de FNV werknemersbelangen moet behartigen, is een vraag die voortdurend op de achtergrond meespeelt bij actuele beleidsvorming. De aard van de vraag en de diversiteit van opvattingen daaromtrent brengen met zich mee dat er geen sprake is van een eenmalige beantwoording, waarna de vraag van de agenda kan worden afgevoerd. In de beleidspraktijk is in algemene zin niet de eenduidigheid herkenbaar die Reynaerts voorzag.

Bij het honderdjarig bestaan van de Industriebond FNV in 1986 bepleitte vakbondseconoom Vos de inhoud van de doelstellingen van de vakbeweging aan te passen aan de veranderde omstandigheden (Vos 1986: 183). Als kerntaak voor de Industriebond ziet hij service-verlening en de behartiging van de directe belangen van de werknemers. Maar ook in 1986 besteedde de FNV enige miljoenen aan de campagne *Kiezen voor nieuwe kansen*, waarin een veelheid aan sociaalpolitieke thema's aan de orde wordt gesteld: tegengaan van milieuvervuiling, zuinigheid met grondstoffen en energie, de verhouding met de ontwikkelingslanden, gelijke behandeling, sexueel geweld, volksgezondheid, onderwijs, studiefinanciering, volkshuisvesting, woonlasten, mediabeleid, kunsten, vrede en ontwapening.

De druk op de sociaalpolitieke belangenbehartiging blijkt echter als een sociaalpolitiek belang op gespannen voet staat met het werkgelegenheidsbelang. De FNV wil volgens *Kiezen voor nieuwe kansen* de milieuvervuiling tegengaan. De Industriebond FNV was echter fel gekant tegen een fosfaatverbod in wasmiddelen omdat het werkgelegenheid op het spel zet (De Volkskrant, 3 september 1987). De FNV pleit voor energiebesparing en opwekking van elektriciteit in kleine, milieuvriendelijke installaties. De FNV-afdeling Noord-Holland protesteerde echter tegen de mogelijke afwijzing van de bouw van een grote kolengestookte centra-

le, omdat dat een aanzienlijk verlies van arbeidsplaatsen zou opleveren (De Volkskrant, 4 maart 1987, 4 januari 1989).

De FNV zou er onverstandig aan doen af te zien van het behartigen van sociaalpolitieke belangen. Ze zou zich daarmee buiten de ontwikkelingen plaatsen die de betekenis van de arbeid voor de mens in sommige opzichten verminderen (kortere arbeidstijd en -duur, meer vrije tijd) en die de belangen van de werknemers naar andere terreinen verbreed hebben (onderwijs, goede en betaalbare gezondheidszorg, milieu, etc.).

Het innemen van standpunten ten aanzien van de sociaalpolitieke belangen van werknemers houdt niet in dat de vakbeweging haar partijpolitieke onafhankelijkheid loslaat, of dat ze zich als een soort '(semi-)politieke partij' gaat gedragen zoals Looise meent (Looise 1989: 362). De eigen verantwoordelijkheid van politieke partijen wordt met een pleidooi voor sociaalpolitieke belangenbehartiging door de vakbeweging niet ontkent. Er wordt wel mee benadrukt dat de samenhang van arbeid en onderwijs, van arbeid en milieu, van arbeid en gezondheid, etc. van de vakbeweging vraagt oog te hebben voor die verbinding en zich daarom niet te beperken tot de belangen verbonden aan de arbeid.

Het bepleiten van sociaalpolitieke belangenbehartiging door de vakbeweging wil evenmin zeggen dat de vakbeweging gevraagd wordt "tevens (te) fungeren als milieubeweging, als vredesbeweging" etc. (Albeda 1988: 15). Het is niet de opzet van een brede vakbeweging om een milieubeweging, een vredesbeweging etc. overbodig te maken en te vervangen door 'één sociaalpolitieke beweging', zoals Albeda ten onrechte veronderstelt. Bij de toegevoegde waarde van een brede vakbeweging kan Albeda zich niets voorstellen. Hij meent dat thema's als vrede, milieu etc. "veel beter tot hun recht (komen) in gespecialiseerde actiegroepen, die zich op één probleem richten, dan in een brede beweging als de vakbeweging, die alle mogelijke reserves moet inbouwen" (Albeda 1988: 15).

De toegevoegde waarde van sociaalpolitieke belangenbehartiging door de vakbeweging is tweeledig. Ten eerste kan zij vanuit eigen deskundigheid een inbreng leveren in het definiëren en behartigen van sociaalpolitieke belangen. Omdat de vakbeweging ervaring heeft met belangenbehartiging op het terrein van de organisatie van de arbeid kan zij iets toevoegen aan milieueisen. Bijvoorbeeld deskundigheid met betrekking tot de ombouw van milieuvervuilende naar milieuschone produktie en de beïnvloeding van het investeringsbeleid van de onderneming. Er is een tweede waarde verbonden aan een sociaalpolitieke opstelling van de vakbeweging. Die is gelegen in de bewustmakende rol die een brede vakbeweging kan vervullen naar de leden die zij organiseert en die niet politiek georganiseerd zijn en die niet tot de natuurlijke basis van de nieuwe sociale bewegingen horen. De FNV organiseert veel werknemers

in de marktsector en in de publieke sector die uitvoerend werk verrichten. De milieubeweging heeft haar aanhang vooral bij hoofdarbeiders in de publieke sector. Willen potentieel botsende belangen van werkgelegenheid en milieu niet bijvoorbaat uitmonden in tegenstellingen tussen verschillende groepen in de samenleving, dan kan een brede vakbeweging een brugfunctie vervullen. De twee punten van toegevoegde waarde die ik hier heb uitgewerkt in relatie tot de milieubeweging gelden in principe ook voor andere sociale bewegingen.

Leijnse verwacht zelfs dat sociaalpolitieke belangenbehartiging een samenbindende functie voor de vakbeweging kan vervullen die de differentiatie en individualisering op het sociaal-economische vlak compenseert. "Dat zich in het arbeidsvoorwaardenbeleid een grotere differentiatie aftekent neemt niet weg dat de vakbeweging namens al haar leden actief kan blijven streven naar goed onderwijs, betere scholingsvoorzieningen en een adequaat en toegankelijk systeem van gezondheidszorg" (Leijnse 1987: 76). Echter, de voorbeelden van een fosfaatverbod in wasmiddelen en van grote kolengestookte centrales, maken duidelijk dat de vakbeweging ook op het sociaalpolitieke terrein met verschillende opvattingen en belangenposities geconfronteerd zal worden. Dat maakt de betekenis van sociaalpolitieke belangenbehartiging niet geringer.

Evenals de vorige subparagraaf besluit ik deze met twee opmerkingen over de betekenis van de brede vakbeweging voor de medezeggenschap in de onderneming.

Er wordt wel eens een taakverdeling binnen de vakbeweging voorgesteld in de zin van: 'bonden voor werk, centrale voor leven' (Het Vrije Volk, weekeditie 2 oktober 1986). Zo'n taakverdeling biedt weliswaar mogelijkheden om in gezamenlijk FNV-verband belangen in de woon- en leefsfeer te behartigen, maar onderkent onvoldoende de noodzaak en mogelijkheden van brede belangenbehartiging in de onderneming. Vaak, zoniet altijd, is er een relatie tussen belangen op het werk en sociaalpolitieke belangen. Veilige en gezonde werkomstandigheden en een schone woon- en leefomgeving zijn twee kanten van dezelfde medaille, toepassing van hoogwaardige technologie vraagt om voor iedereen toegankelijke onderwijsmogelijkheden, etc. Het is van belang dat de medezeggenschap in de onderneming zich niet beperkt tot de belangen van onderneming en werknemers, maar dat ook de daaraan verbonden sociaalpolitieke belangen in de opstelling worden betrokken. Anders zal op voorhand een tegenstelling ontstaan tussen de belangen van werkgelegenheid en milieu, etc. Een brede opstelling bevordert een inzicht in de samenhang van deze belangen en in de mogelijkheden beide te behartigen. Dit is ook noodzakelijk als de vakbeweging erin wil slagen bij grootschalige zaken, zoals een duurzame economische groei, met succes een beroep te doen

op de actiebereidheid van de leden. Via de ervaring met een brede belangenbehartiging in afzonderlijke gevallen in de eigen onderneming, kan een bewustwording van de noodzaak en mogelijkheden van sociaal-politieke belangenbehartiging op grote schaal worden nagestreefd.

Het ontwikkelen van een brede benadering van medezeggenschap in de onderneming is een moeilijke maar geen onmogelijke zaak. Een negatief en een positief voorbeeld.

De secretaris van de OR bij Hoogovens verwoordde alsvolgt de opstelling van de OR ten aanzien van de hoge uitstoot van zwaveldioxide en de dreiging dat de Provincie de vergunning voor de betreffende sintelfabriek zou intrekken: "Als OR hebben wij er bewust voor gekozen ons buiten deze materie te houden. Het gaat hier om een politieke zaak, waarbij de verantwoordelijkheid niet bij de OR berust" (Praktijkblad voor Medezeggenschap 1988, nr. 2: 10-11).

Aan de andere kant neemt de OR van het Amsterdamse Antoni van Leeuwenhoek Huis zeer bewust politiek stelling tegen de apartheid in Zuid-Afrika. Het research-laboratorium van het Antoni van Leeuwenhoek Huis participeert in een internationale samenwerking op het gebied van kankeronderzoek, waaraan ook een ziekenhuis uit Zuid-Afrika deelneemt. De OR heeft gebruik gemaakt van het initiatiefrecht om de directie te verzoeken met richtlijnen te komen om medewerkers te verbieden deel te nemen aan werkgroepen waaraan ook Zuid-Afrika deelneemt. De directie weigerde het verzoek in te willigen en de OR kan met zijn wettelijke bevoegdheden op dit punt verder niets ondernemen. Anders dan de OR bij Hoogovens vindt de OR van het Antoni Leeuwenhoek Huis het wel zijn verantwoordelijkheid over een 'politieke' zaak een uitspraak te doen: "Wij zorgen ervoor dat mensen die hier werken niet onwetend betrokken raken met het apartheidsregime. Dat is gewoon een vorm van belangenbehartiging" (OR-informatie, 6 december 1988: 20). Tegelijkertijd realiseert deze OR zich dat ze zelf in een gemakkelijker situatie verkeert dan de OR in een bedrijf waar financieel-economische belangen spelen. "Het is moeilijk voor ondernemingsraden in een bedrijf om op dergelijke punten iets te doen. Ze vereenzelvigen zich toch vaak met hun bedrijf en met de belangen van dat bedrijf. Dat ligt hier makkelijker, wij leven er niet van, het schaadt onze financieel-economische belangen niet."

Beide voorbeelden tonen aan dat het vanuit een brede vakbeweging onwenselijk is de medezeggenschap volledig aan de OR over te laten. Een breed beleid zal, hoe moeilijk dat ook is, door een vakbond ook vertaald moeten worden in een concrete standpuntbepaling ten aanzien van de milieuvervuiling door het bedrijf waar vakbondsleden werken. Bondsbestuurders zullen hun leden in het bedrijf en in de OR inhoudelijk en

procedureel, en eventueel met inschakeling van deskundigen, moeten begeleiden bij het bepalen van een opstelling waarin de bredere belangen tot hun recht komen. Die betrokkenheid van leden en bond bij de standpuntbepaling door de OR heeft nog een reden. Wanneer de OR met zijn wettelijke bevoegdheden geen invloed heeft kunnen krijgen op het beleid van de onderneming of instelling, wil dat niet zeggen dat de invloedsmogelijkheden uitgeput zijn. Een achterban, die betrokken is geweest bij de standpuntbepaling door de OR-leden en die geïnformeeerd is over de bredere belangen die in het geding zijn, kan georganiseerd pressie uitoefenen op de directie om alsnog het beleid veranderd te krijgen. Organisatie van vakbondsleden in de onderneming en deelname aan de OR als onderdeel van het vakbondswerk, vergroten de mogelijkheden voor medezeggenschap in de onderneming.

Mijn tweede opmerking over de betekenis van de brede vakbeweging voor de medezeggenschap in de onderneming heeft betrekking op de opstelling ten opzichte van de politiek. Ik bedoel de opstelling van de vakbeweging ten aanzien van de politiek in het algemeen, niet het loslaten van de partijpolitieke onafhankelijkheid van de vakbeweging. Bewustwording van de veranderde relatie tussen vakbeweging en politiek is wenselijk en biedt meer aanknopingspunten dan nu expliciet benut worden. Wenselijk, omdat ook onder vakbondsleden de activiteit van de vakbeweging op sociaalpolitiek terrein niet altijd begrepen en gesteund wordt. Aan de aankondiging van de werkonderbreking tegen de kruisraketten als 'geen politieke staking, noch een arbeidsvoorwaarden actie', lag niet alleen juridische voorzichtigheid ten grondslag maar ook behoedzaamheid in de benadering van de eigen vakbondsleden. Het merkwaardige is evenwel dat een behoedzame opstelling ten aanzien van de politiek nodig is als het om expliciet sociaalpolitieke belangen gaat, terwijl het nauwelijks een punt van discussie is als het om sociaal-economische belangen gaat.

In het streekvervoer is het niet ongebruikelijk dat vakbondskadergroepen de lokale politiek benaderen die bevoegdheden heeft inzake halteplaatsen van bussen en dergelijke. Een dergelijke vakbondsactiviteit lijkt louter 'functioneel', maar kan mijns inziens aangegrepen worden om de relatie tussen vakbondswerk en politiek ter discussie te brengen. Evenzeer zijn er 'functionele' aanknopingspunten voor een dergelijke discussie met vakbondsleden in de grafische industrie, bijvoorbeeld het mediabeleid van de overheid of het drukken van politieke propaganda van de Centrumpartij. Dergelijke aanknopingspunten voor politieke bewustwording bestaan in alle bedrijfstakken en kunnen bij het vakbondswerk in de onderneming benut worden. Het belang van 'functionele' aanknopingspunten is dat de relatie tussen vakbondsactiviteit en politiek niet

uitsluitend geïdentificeerd wordt met expliciet sociaalpolitieke belangenbehartiging. Daardoor kan het besef van een veranderde relatie tussen vakbeweging en politiek in algemene zin bevorderd worden.

3.4 Decentralisatie en democratisering in de vakbeweging

In de Nederlandse arbeidsverhoudingen is aan het eind van de jaren vijftig een ontwikkeling op gang gekomen waarbij het bedrijfstakniveau in betekenis toenam ten nadele van het nationale niveau. In de vakbeweging betekende dit dat er een toenemende ruimte voor zelfstandig bondsbeleid op bedrijfstakniveau ontstond. Er kwam ook een sterkere bemoeienis van bondsbesturen met de centrale besluitvorming in de vakcentrales, al bleef het verbondsbestuur een belangrijke coördinerende en stuwende kracht (Reynaerts en Nagelkerke 1982: 175-176).

In de loop van de jaren zestig kwamen er her en der aanzetten tot een ontwikkeling die zou kunnen uitmonden in een decentralisatie naar het ondernemingsniveau. De invoering van het bedrijvenwerk speelde hierin een centrale rol. De aan het eind van de jaren zestig opkomende democratiseringsgolf ging ook aan de vakbeweging niet voorbij en in samenhang daarmee werd het bedrijvenwerk een element in de interne democratisering van de vakbeweging. Leijnse hanteerde als beoordelingscriterium van de democratisering de mate waarin de decentralisatie de vorm zou aannemen van het overdragen van bevoegdheden van bezoldigd bestuurders naar onbezoldigde kaderleden (Leijnse 1977: 156).

De vraag of het bedrijvenwerk werkelijk gepaard gegaan is met democratisering van de vakbeweging, wordt uiteenlopend beoordeeld. Het antwoord op deze vraag is voor mijn benadering van de medezeggenschap in de onderneming van groot belang. De bevoegdheden van het vakbondswerk in de onderneming bepalen immers ook de mate waarin de mogelijkheden om invloed uit te oefenen op het ondernemingsbeleid worden uitgebreid. Dat kan variëren van de versterking van de medezeggenschap doordat OR-leden een georganiseerde achterban krijgen tot het scheppen van zelfstandige handelingsmogelijkheden voor de BLG zodat de medezeggenschap niet meer uitsluitend van de OR afhankelijk is.

Hierna zal ik me eerst bezighouden met de doelstellingen die verschillende FNV-bonden met de invoering van het vakbondswerk in de onderneming hadden. Vervolgens zal ik ingaan op de verschillende beoordelingen van de mate waarin de democratisering van de vakbeweging gerealiseerd is.

In zijn studie van het bedrijvenwerk van de Industriebond geeft Van Vliet als doel ervan: het aanvullen van de algemene, centrale belangenbehartiging met specifieke ondernemingsgewijze belangenbehartiging (Van Vliet 1979: 13-14). Ondernemingsgewijze belangenbehartiging is decentrale belangenbehartiging. Bovendien is het de bedoeling kaderleden nadrukkelijk bij deze nieuwe vorm van belangenbehartiging in te schakelen. Zij dienen te signaleren wat er onder de leden leeft en een rol te spelen in het beleid ten aanzien van hun bedrijf door "de districtsbestuurder in te lichten ten behoeve van het door hem in het desbetreffende bedrijf te voeren beleid, hem ten aanzien van dit beleid te adviseren en dit beleid te beoordelen" (Van Vliet 1979: 15). Ook in de periode 1970-1973, wanneer het bedrijvenwerk aan zijn opmars begint, blijft de ondernemingsgewijze belangenbehartiging de centrale doelstelling. Maar de Bedrijfsledengroep (BLG) wordt nadrukkelijker aan de interne democratisering van de bond verbonden (Van Vliet 1979: 25). Door middel van een resolutie op een bondscongres in 1971 wordt uitgesproken dat "de arbeidsvoorwaarden gedecentraliseerd moeten worden vastgesteld, waarbij de bedrijfsledengroepen zelf de eisen vaststellen en eigen collega's in de onderhandelingsdelegatie kiezen" (Van Vliet 1979: 25). Hierdoor zullen in beginsel ook de onderhandelingsbevoegdheden aan de leden in het bedrijf worden gedelegeerd. Bovendien wordt de BLG verankerd in de bondsstructuur en krijgt hij daarmee invloed op het algemene bondsbeleid. BLG-en in een bepaald district kiezen elk een vertegenwoordiger naar de zogenaamde districtsvergadering B-lijn. Deze kiest afgevaardigden naar de districtsraad. De districtsraad moet het algemene districtswerkplan vaststellen en de uitvoering controleren, afgevaardigden kiezen naar het congres, de bondsraad etc. (Van Vliet 1979: 25).

Het opnemen van de BLG in de verenigingsstructuur van de bond verzekert de invloedsmogelijkheden van de BLG ten aanzien van het algemene bondsbeleid. Daardoor leidt de decentralisatie in beginsel ook tot democratisering. Volgens Nagelkerke heeft alleen de Industriebond het bedrijvenwerk in de bondsstructuur opgenomen (Reynaerts en Nagelkerke 1982: 195). Dit is onjuist. In 1972/1973 heeft de Vervoersbond NVV en een jaar later de Vervoersbond NKV de plaatselijke afdelingen afgeschaft en juist bedrijfsledengroepen aan de basis van zijn verenigingsstructuur gelegd. Alle leden van de Vervoersbond werden georganiseerd in BLG-en (of districtsafdelingen voor de kleine vervoersbedrijven in een bepaalde regio). BLG-en waarvoor gezamenlijk een CAO geldt, vormen samen een CAO-groep en kiezen uit hun midden afgevaardigden naar de (CAO)-groepsraad. Deze is het besluitvormende orgaan ten aanzien van zaken die specifiek voor de CAO-groep zijn. Naast deze structurering in

een (CAO)-bedrijfsgroepslijn werden de BLG-en ook ingedeeld in districten. Elke BLG die tot een bepaald district behoort, kiest een vertegenwoordiger in de districtsraad. Deze behandelt de zaken van algemene aard zoals het gecoördineerde arbeidsvoorwaardenbeleid en de verenigingszaken, bijvoorbeeld het kiezen van vertegenwoordigers in de bondsraad.

De Bouw- en Houtbond FNV besloot in 1977 ervaring op te doen met het opbouwen van vakbondswerk in de onderneming door middel van een experiment in een aantal districten. De doelen van het vakbondswerk in de onderneming werden omschreven als: 1. het behartigen van de belangen van de werknemers, met name voorzover deze liggen binnen de onderneming; 2. het verbeteren van het contact met de leden in het bedrijf; en 3. het bevorderen van de interne democratie binnen de bond (Bouw- en Houtbond 1977: 12). Het derde doel wordt geconcretiseerd als "het te zamen met de districtbestuurder of -medewerker bepalen van het bondsbeleid ten opzichte van de onderneming, alsmede het beoordelen van het aldus gevoerde beleid". Voor invloed op het algemene bondsbeleid wordt geen regeling getroffen. In een onderzoek naar het interne functioneren van de Bouw- en Houtbond FNV, dat verricht werd in de periode 1983-1984, wordt geconstateerd dat het vakbondswerk in de onderneming een onheldere positie in de bondsstructuur inneemt (Coenen en Ormel 1984: 20-21).

In 1979 komt ook de Dienstenbond FNV met een brochure om de invoering van het vakbondswerk in de onderneming te begeleiden. Als taken van een BLG worden daarin geformuleerd: 1. binnen de kaders van het algemene bondsbeleid eigen activiteiten ontwikkelen en zich inzetten voor de behartiging van de belangen van de werknemers in de werksituatie; 2. een bijdrage leveren aan de totstandkoming en uitvoering van het algemene bondsbeleid, bijvoorbeeld door ideeën aan te dragen voor het te voeren arbeidsvoorwaardenbeleid; en 3. de bond in het bedrijf versterken door informatie te verspreiden, leden te werven e.d. (Dienstenbond FNV 1979: 17-18). De eerste taak, die volgens de nota de belangrijkste is, wordt ook wel aangeduid als 'de beïnvloeding van het ondernemingsbeleid'. Daarvoor worden verschillende manieren aangegeven: zelf aankaarten, via onderhandelingen, via de OR. Opgemerkt wordt dat tot nu toe veelal alleen bezoldigd bestuurders onderhandelen, maar dat op den duur ook kaderleden aan de onderhandelingsdelegatie moeten worden toegevoegd. Tenslotte wordt geconstateerd dat BLG-en, als ze invloed willen uitoefenen op het bondsbeleid, dat via de plaatselijke afdelingen moeten doen. Er wordt aan toegevoegd dat een democratisch functioneren van de bond vraagt om een duidelijke en eigen plaats voor de BLG-en in de structuur en werkwijze van de bond. Aangekondigd wordt dat dat

uitgebreid besproken moet worden omdat nog niet duidelijk is hoe die nieuwe structuur en de verhouding tussen de organisatie van leden op plaatselijk en bedrijfsniveau er uit moet gaan zien (Dienstenbond FNV 1979: 33-34).

Uit het overzicht komen drie doelstellingen naar voren die de bonden met de invoering van het vakbondswerk in de onderneming voor ogen gehad hebben. Ten eerste, de behartiging van de belangen van de leden in het bedrijf, ook wel aangeduid als de beïnvloeding van het ondernemingsbeleid. Ten tweede, de democratisering van de bonden zelf. Ten derde, de versterking van de bond, getalsmatig (leden werven) en qua organisatorisch functioneren (onder andere contact leden–leiding).

De uitwerking die de nota's aan de doelstellingen geven, varieert nog-al. De eerste doelstelling wordt vrij concreet uitgewerkt. Vast te stellen is dat met de invoering van het vakbondswerk in de onderneming uitbreiding van de medezeggenschapsmogelijkheden in de onderneming beoogd wordt. De tweede doelstelling is kennelijk wel een gekoesterde intentie, maar een organisatorische vertaling daarvan in de vorm van een eigen positie voor BLG-en ontbreekt met uitzondering van de Vervoersbond. De derde doelstelling is ten behoeve van de medezeggenschap in de onderneming in die zin van belang dat een goed contact tussen leden en leiding noodzakelijk is om een bondsbeleid te voeren dat bedrijfsgerichte handelingsmogelijkheden biedt.

Het is opmerkelijk dat verschillende auteurs signaleren dat omstreeks het midden van de jaren zeventig de decentralisatiebeweging stagneert en zelfs in een recentralisatie omslaat (Reynaerts en Nagelkerke 1982: 199-200; Van Waarden 1977: 92-95). Kennelijk vinden zij het macro-economisch beleid dat de vakcentrales voeren een belangrijker indicator dan de invoering van het vakbondswerk in de onderneming door diverse bonden die zich juist afspeelt in dezelfde periode. Een andere verklaring voor hun oordeel zou kunnen zijn dat de invoering van het vakbondswerk in de onderneming niet tot een werkelijke decentralisatie en democratisering geleid heeft. Enkele evaluaties van de mate waarin de met het vakbondswerk in de onderneming beoogde doelstellingen gerealiseerd zijn, zal ik aan een nadere beschouwing onderwerpen.

Leijnse oordeelde in eerste instantie dat het bedrijvenwerk van de Industriebond in de praktijk slechts gericht was op het verbeteren van het functioneren van de bondsorganisatie en niet zozeer op zelfstandige activiteit van de ledengroep in het bedrijf (Leijnse 1977: 158). Er was geen sprake van decentralisatie van de CAO-onderhandelingen, volgens hem de hardste indicator voor decentralisatie. Op het bedrijfstakniveau werden de loononderhandelingen gevoerd en daar lag ook de regie van de acties die in de ondernemingen georganiseerd werden (Leijnse 1977:

157). Van Vliet sloot zich bij dit oordeel aan (Van Vliet 1979: 27). Hij constateerde dat de onderhandelingen uitsluitend gevoerd werden door bezoldigd bestuurders en dat kaderleden slechts een bescheiden adviserende en controlerende rol speelden in CAO-commissies en vertegenwoordigende organen als de bondsraad (Van Vliet 1979: 554-555). Buitelaar en Vreeman stellen echter dat in 1980 bij 250 van de 574 BLG-en een onderhandelingsdelegatie van districtsbestuurder en een of meer kaderleden bestond. Vooral omdat de chemie veel bedrijfs-CAO's kent, is hier volgens hen wel sprake van decentralisatie (Buitelaar en Vreeman 1985: 152).

Later oordeelde Leijnse dat er ten opzichte van de oorspronkelijke gerichtheid van BLG-en op het functioneren van de bondsorganisatie een wending is waar te nemen in de richting van meer bemoeienis met het overleg en de belangenbehartiging in de onderneming (Leijnse en Van der Varst 1981: 71). Dit oordeel is ondermeer gebaseerd op Van Vliets bevinding dat de door hem onderzochte BLG-en de helft van hun aandacht besteden aan problemen in de arbeidssituatie en dat doelgericht doen. Discussie in de BLG leidde meestal wel tot een standpuntbepaling die op enigerlei wijze onder de aandacht van de bedrijfsleiding werd gebracht teneinde de beleidsvorming te beïnvloeden (Van Vliet 1979: 538).

Het latere oordeel van Leijnse weerspiegelt niet alleen een ontwikkeling die BLG-en in de loop van de tijd hebben doorgemaakt. Zijn beoordelingscriterium is ook veranderd. Het is niet meer de decentralisatie van loononderhandelingen, maar de bijdrage van de BLG aan de medezeggenschap en belangenbehartiging in de onderneming. Dit laatste criterium is adequater omdat het beter de beoogde rol van de BLG in de alledaagse arbeidssituatie dekt.

Akkermans beschouwt het bedrijvenwerk van de Industriebond als het resultaat van een intelligente elite. Ze wist haar eigen positie te handhaven door bedrijvenwerk als democratisering van de beleidsbepaling in de bond af te weren maar de leden aan zich te binden door middel van bedrijvenwerk in de zin van decentralisatie van de beleidsuitvoering (Akkermans 1985: 199-200). Zijn criterium voor de beoordeling van de mate waarin de doelstellingen van het bedrijvenwerk gerealiseerd zijn, is de invloed die BLG-en hebben gekregen in de vaststelling van het bondsbeleid. Hoewel de democratisering van de beleidsbepaling niet onbelangrijk is, wordt daarmee de decentralisatie van de beleidsuitvoering niet op zijn waarde geschat voor de medezeggenschapsmogelijkheden in de onderneming.

Bovendien schiet de analyse van de problemen waarmee democratisering en decentralisatie geconfronteerd worden ernstig tekort. De proble-

matiek wordt door Akkermans gereduceerd tot bondsbestuurders die zich verzetten tegen democratisering omdat ze hun machtspositie willen behouden. Op zichzelf is dit al merkwaardig omdat Akkermans ook de sociale bewogenheid van vakbondsbestuurders benadrukt (Akkermans 1985: 198). Het valt niet goed in te zien dat sociale bewogenheid niet zou kunnen leiden tot een bewust nagestreefde democratisering (cf. Laterveer 1977: 110). Behalve de door Akkermans aan de orde gestelde intentie waarmee democratisering bejegend wordt, zijn er andere factoren die bij een beoordeling betrokken moeten worden.

1. Toen eind jaren vijftig de ruimte ontstond voor vrijere loononderhandelingen op bedrijfstakniveau, verzette het NVV zich in eerste instantie daartegen. Het zag er een bedreiging van een solidaristisch beleid in (Reynaerts en Nagelkerke 1982: 169, 174). Dit motief van solidariteit speelde ook weer een rol toen een verdergaande decentralisatie naar het bedrijfsniveau aan de orde was. Verzet tegen decentralisatie mag dus niet geïsoleerd opgevat worden als verzet tegen toenemende invloed van de leden. De opstelling inzake de verhouding centraal – decentraal moet ook beoordeeld worden vanuit de consequenties die een bepaalde opstelling heeft op de schaal van solidariteit en groepsegoïsme. Met dit dilemma wordt de FNV ook thans geconfronteerd. Enerzijds moet meer aandacht gegeven worden aan specifieke groepen en belangenbehartiging in de werksituatie, en anderzijds mag dit niet ten koste gaan van het principi-ele uitgangspunt van de onderlinge solidariteit (Hendriks e.a. 1987: 17-18).

2. Bij een beoordeling van de mate waarin het bedrijvenwerk met succes als decentralisatie en democratisering van de vakbeweging gerealiseerd is, moet met een heel scala aan problemen rekening gehouden worden. Het ontbreken van een traditie van vakbondswerk in de onderneming manifesteert zich op velerlei terreinen: de passieve houding van de leden, de taakopvatting van bezoldigd districtsbestuurders, etc. Daarnaast zijn er problemen zoals de tegenwerking en intimidatie van kaderleden door de bedrijfsleiding, de traditionele gerichtheid op de OR, etc. (Coenen 1987: 384-391). De vraag is op zijn plaats in hoeverre het reëel was te verwachten dat het mogelijk zou zijn het vakbondswerk in de onderneming op een betrekkelijk korte termijn in te voeren terwijl de Nederlandse vakbeweging historisch nagenoeg afwezig is geweest in de bedrijven.

3. Het verzuim de BLG-en een duidelijke positie in de verenigingsstructuur te geven, betekende inderdaad dat ze niet een directe mogelijkheid kregen om invloed uit te oefenen op de vaststelling van het vakbondsbeleid. Maar het begrip van de achtergronden van dat verzuim zou gediend zijn met een analyse van de problemen die het ontwerpen van een organisatievorm, die passend is voor de hele bond, bemoeilijken. In

sommige bedrijfstakken (bijvoorbeeld de bouwnijverheid) speelt het probleem dat de grote meerderheid van de bedrijven bestaat uit kleine bedrijven. Dat betekende dat de invoering van het vakbondswerk in de grote bouwbedrijven niet gepaard kon gaan met een structuurwijziging die een eenduidige positie voor de BLG opgeleverd zou hebben maar ten nadele van de invloed van de leden in de kleine bedrijven zou zijn.

Wanneer dit soort problemen niet vermeld wordt terwijl wel gekonstateerd wordt dat de besluitvorming in de bond sterk in handen bleef van de bezoldigd beroepsbestuurders wordt domweg het beeld gereproduceerd dat democratisering uitsluitend stuit op een oligarchische elite.

Wil verdergaande democratisering binnen de vakbeweging totstandkomen, zowel in de zin van democratisering van de beleidsbepaling als in de zin van een grotere zelfstandigheid van de kaderleden in de uitvoering van beleid, dan zullen de genoemde problemen serieus genomen moeten worden. Daarvan is ook afhankelijk welke betekenis het vakbondswerk in de onderneming zal hebben voor de medezeggenschap in de onderneming.

De aard van de problemen maakt dat er geen simpele oplossingen voorhanden zijn. Er zal door de bonden geïnvesteerd moeten worden om een passende aanpak in de praktijk te ontwikkelen. De sterker geworden trend om het zwaartepunt in de arbeidsverhoudingen op het ondernemingsniveau te leggen, zou de vakbeweging moeten benutten om het vakbondswerk in de onderneming te versterken. Sinds enkele jaren wordt het belang van vakbondsaanwezigheid in de onderneming opnieuw onderkend binnen de vakbeweging (Vos 1986: 138-139; FNV 1987a: 14-15). De interesse voor de vakbondsaanwezigheid in het bedrijf wordt echter sterk ingegeven door de aan de literatuur ontleende gedachte (Crouch 1982: 65-68; Visser 1987: 91-92) dat via herkenbare aanwezigheid leden te werven en te binden zijn. Op zichzelf is er niets tegen op dit streven naar versterking van de vakbeweging. Als het vakbondswerk in de onderneming echter alleen vanuit deze doelstelling opnieuw in de belangstelling staat, wordt de mogelijkheid om de decentralisatiebeweging te verbinden aan verdere democratisering van vakbeweging en bedrijf onbenut gelaten. Het zou betekenen dat het vakbondswerk in de onderneming, opnieuw, alleen een rol zou krijgen gericht op het functioneren van de bondsorganisatie. Dat zou voor de versterking en uitbreiding van de medezeggenschap in de onderneming een gemiste kans zijn, zowel in de bedrijven waar daarmee al een begin gemaakt was door invoering van het vakbondswerk in de onderneming alsook in de bedrijven waar het nu voor het eerst ingevoerd zou gaan worden.

3.5 Ondernemingsraad en vakbondswerk in de onderneming

De Nederlandse arbeidsverhoudingen kennen een duaal of dubbelsporig patroon van vertegenwoordiging en belangenbehartiging (Ramondt 1985: 9; Van Waarden 1981: 62). Voor bepaalde onderwerpen is de vakbond de aangewezen gesprekspartner, voor andere onderwerpen moet de werkgever bij de OR zijn. Bovendien is het patroon nog gecompliceerder geworden in die ondernemingen waar de vakbonden het vakbondswerk in de onderneming hebben geïntroduceerd. Daar is de OR namelijk niet de enige vertegenwoordiger van de werknemers die met de bedrijfsleiding in overleg kan treden.

De onderlinge relaties tussen de verschillende actoren zijn in de afgelopen decennia niet altijd zonder problemen en spanningen geweest. In de jaren zestig en zeventig trokken met name de relaties tussen OR en BLG de aandacht. Sinds het midden van de jaren tachtig is vooral de relatie OR – vakbond onderwerp van discussie. Daarbij gaat het om de taakverdeling tussen OR en vakbond, met name op het terrein van de arbeidsvoorwaarden. Oorzaak van het ontstaan van de discussie is vooral de duidelijke voorkeur van werkgevers voor decentrale, gedifferentieerde loonvorming (Reynaerts 1985a: 27).

In subparagraaf 3.5.1 zal ik ingaan op de actuele discussie over de relatie OR – vakbond. Daarmee hangt namelijk de vraag samen of de arbeidsvoorwaarden een terrein zijn dat, volledig of tot op zekere hoogte, aan het ondernemingsniveau en dus aan de medezeggenschap in de onderneming moet worden gelaten. De tweede daarmee samenhangende vraag is door wie de werknemers tegenover de ondernemer vertegenwoordigd moeten worden: door de vakbond, door de OR, door de BLG?

Daarna zal ik, in 3.5.2, de dominante opvatting over de verhouding OR – BLG aan de orde stellen. Medezeggenschap en werknemersvertegenwoordiging op ondernemingsniveau worden in de dominante opvatting gelijk gesteld met de OR. Vanuit deze positie wordt de vraagstelling van onderzoek en analyse gericht op de mogelijkheden om de effectiviteit van de OR te versterken. In dat verband komt onder andere de aanwezigheid van een (georganiseerde) achterban (BLG) aan de orde. Tenslotte is een onderdeel van de dominante opvatting dat de vakbeweging alleen maar belang kan hebben bij een sterke OR en dat ze er verstandig aan doet een goede relatie met OR-en te onderhouden. Verschillende vertegenwoordigers van deze opvatting zal ik aan het woord laten komen en vervolgens kritisch bezien.

In 3.5.3 ga ik in op de alternatieve opvatting die medezeggenschap niet als een exclusieve aangelegenheid van de OR ziet. In deze opvatting is de

OR een bruikbaar instituut om werknemersbelangen te behartigen door het ondernemingsbeleid te beïnvloeden. Daaraan kan het vakbondswerk in de onderneming als achterban een bijdrage leveren. Daarnaast vervult de BLG een zelfstandige rol in de medezeggenschap in de onderneming. In deze opvatting wordt medezeggenschap dus gezien als taakverdeling en samenwerking tussen OR en BLG. Ik zal mijn positie binnen deze opvatting aangeven en concretiseren.

3.5.1 OR, vakbond en arbeidsvoorwaarden

Voor de vakorganisaties kent de aanspraak op het primaat op het terrein van de arbeidsvoorwaarden een lange geschiedenis. Dit blijkt bijvoorbeeld uit een NVV/SDAP-rapport uit 1923 dat door Buitelaar en Vreeman geciteerd wordt. "De hoofdregeling der arbeidsvoorwaarden blijft voor en na neergelegd in het collectieve contract, door de beiderzijdse vakverenigen te sluiten. De taak der Ondernemingsraden op dit gebied draagt geheel een aanvullend karakter" (Buitelaar en Vreeman 1985: 100).

In de huidige opstelling van de FNV is deze traditie goed herkenbaar. Johan Stekelenburg, toen nog vice-voorzitter van de FNV, stelde eind 1985 expliciet dat onderhandelingen over primaire arbeidsvoorwaarden door de bonden en niet door OR-en gevoerd moeten worden (Stekelenburg 1986: 53). Afhankelijk van de situatie vond hij wel een decentrale aanvulling op de rol van de bonden mogelijk. In ondernemingen waar een hoge organisatiegraad en een zelfstandig vakbondswerk in de onderneming bestaat, zou een onderhandelingsdelegatie, inclusief vakbondsbestuurder, een CAO met de werkgever kunnen afsluiten. De OR zou daar geen rol op het terrein van de arbeidsvoorwaarden te vervullen hebben. In ondernemingen met een lage organisatiegraad en zonder zelfstandig vakbondswerk in de onderneming, is de OR het enige orgaan waar werknemers samenkomen en eisen aan het ondernemingsbeleid kunnen stellen. Onder bepaalde voorwaarden zou de OR daar een rol kunnen krijgen in de uitwerking van CAO-punten die op sectoraal niveau zijn overeengekomen. Als voorwaarde stelde Stekelenburg dat de bonden een strategische minimum-positie, kwantitatief en kwalitatief, in de betreffende OR-en zouden moeten hebben. Bovendien zouden de taken van de OR-en beperkt moeten zijn en zeer nauwkeurig omschreven moeten worden. In de sfeer van de primaire arbeidsvoorwaarden (lonen) en de vaststelling van de totale arbeidsduur zag Stekelenburg in elk geval geen taak voor de OR weggelegd (Stekelenburg 1986: 54-56). Overigens wijst Fase erop dat het begrip 'primaire' arbeidsvoorwaarden buitenwettelijk is. Een arbeidsreglement, waarover artikel 27 WOR aan de OR instem-

mingsrecht geeft, kan ook primaire arbeidsvoorwaarden regelen voorzover eventuele CAO's daarvoor ruimte bieden (Fase 1987: 26-27).

Het primaat van de vakbeweging wordt door een pleitbezorger van Ondernemingsraden zoals Van Gorkum beoordeeld als een poging van de vakbeweging OR-en klein te houden uit angst dat ze haar eigen positie zal verliezen. Hij meent dat OR-en zo snel mogelijk de bevoegdheden moeten krijgen om met de werkgever over arbeidsvoorwaarden te onderhandelen, onder het motto van de "voortschrijdende emancipatie van de werknemer" (Van Gorkum 1986: 1, 12).

De noodzaak van het toekennen van wettelijke bevoegdheden aan de OR is volgens Van Gorkum des te groter omdat "zeker de helft van alle ondernemingsraden" in hun bedrijf over de arbeidsvoorwaarden "praten", maar in het grijze circuit, alsof het eigenlijk illegaal is (Van Gorkum 1986: 8). Een empirische onderbouwing van deze uitspraak levert Van Gorkum niet. Bovendien suggereert hij weliswaar dat er sprake is van 'onderhandelen', maar met 'praten' kan natuurlijk van alles bedoeld zijn. Zijn uitspraak heeft daardoor een gering informatiegehalte. Het lijkt vooral 'wishful thinking' wanneer recente gegevens van systematisch empirisch onderzoek bezien worden.

Onderzoek onder een representatieve steekproef van 345 voorzitters van OR-en in de profit-sector wijst uit dat 6,3 % van de bedrijven geen CAO kent maar wel een regeling met de OR op het terrein van de primaire arbeidsvoorwaarden. In nog eens 8,7 % van de bedrijven sluit de OR naast de (bedrijfstak-)CAO een regeling af voor een aanzienlijke groep personeel (Huiskamp, Risseeuw 1988: 13). Van de in totaal 52 ondernemingen met een regeling met de OR, is de OR in 31 ook echt onderhandelaar.

De onderzoeksbevindingen geven evenmin aanleiding te veronderstellen dat OR-en in de toekomst wel over de primaire arbeidsvoorwaarden zullen gaan onderhandelen. Slechts 4 % van de ondervraagde OR-voorzitters verwacht dat de OR de onderhandelingsrol op het terrein van de primaire arbeidsvoorwaarden zal overnemen van de vakbond (Huiskamp, Risseeuw 1988: 10). Bovendien zijn er maar weinig OR-voorzitters (5,4 %) die het wenselijk vinden dat het regelen van de primaire arbeidsvoorwaarden geheel aan de OR wordt overgelaten. De meeste OR-voorzitters vinden dat de vakbonden de primaire arbeidsvoorwaarden inhoudelijk danwel op hoofdlijnen moeten regelen, en dat de OR een beperkte rol (40 %) danwel een uitgebreide rol (30 %) bij de nadere invulling zou moeten vervullen (Huiskamp, Risseeuw 1988: 20). Tenslotte blijken ook de in het vooronderzoek geïnterviewde onderhandelaars van bedrijfszijde, die thans met vakbonden collectieve contracten afsluiten, nauwelijks te dromen van de OR als contractpartij (Huiskamp 1987: 28).

De discussie over de verhouding OR – vakbond liep met name hoog op nadat CDA-fractievoorzitter De Vries in augustus 1985 in ESB geschreven had: "de aloude tegenstelling tussen arbeid en kapitaal, zoals die geïnstitutionaliseerd is in de vakbeweging en de werkgeversorganisaties ... is achterhaald. ... De onderneming als werkgemeenschap van mondige mensen zal beter tot haar recht komen als ook het arbeidsvoorwaardenoverleg primair plaatsvindt tussen directie en OR" (De Vries 1986: 81). Voor de vakorganisaties zag hij als rol het ondersteunen van OR-en. De Vries voorzag dat tegen dit voorstel verzet zou komen vanuit de vakbeweging en concludeerde dat op korte termijn geen grote bereidheid te verwachten was om het CAO-recht over te dragen aan OR-en. Als eerste stap in de door hem gewenste richting bepleitte hij daarom bedrijfstakgewijze raamovereenkomsten die op ondernemingsniveau in overleg met directie en OR nader worden ingevuld (De Vries 1986: 82). Sinds de publikatie van De Vries hebben ook vele wetenschappers zich over de mogelijke rol van de OR op het terrein van de arbeidsvoorwaarden uitgesproken. De meesten van hen wijzen onderhandelingen over de (primaire) arbeidsvoorwaarden door de OR af.

Akkermans en Wouters willen wel de OR 'echt speelruimte geven en laten'. De vakorganisaties zijn veel te bedacht voor het eigen territorium, zoals het terrein van de collectieve arbeidsovereenkomst (Akkermans en Wouters 1987: 117). Zij bieden echter geen concrete uitwerking van de rol die zij de OR willen geven.

In eerdere publikaties bepleitte Looise eveneens een uitgebreidere betrokkenheid van de OR bij de regeling van de arbeidsvoorwaarden. Een grotere inbreng kan aan de OR worden toegekend door in de CAO minder gedetailleerde afspraken te maken of door via de CAO expliciete afspraken te maken over de rol van de OR ten aanzien van bepaalde onderwerpen. Een verdergaande stap kan zijn het aan de OR toekennen van het adviesrecht of op den duur zelfs instemmingsrecht ten aanzien van arbeidsvoorwaardenregelingen. Tenslotte kan aan OR-en die onder een bedrijfstak-CAO vallen de bevoegdheid worden verleend tot het sluiten van bedrijfsovereenkomsten als nadere uitwerking van de CAO (Looise 1986: 107-108). De wenselijkheid van deze ontwikkelingen was volgens Looise gelegen in het belang dat de vakbeweging heeft bij het verbeteren van de relatie met de OR nu deze een erkend instituut is geworden terwijl de positie van de vakbeweging afkalft (Looise 1986: 105-106). Sindsdien is Looise van mening veranderd. Hij pleit er nu voor dat activiteiten op het gebied van de primaire arbeidsvoorwaarden op ondernemingsniveau aan het vakbondswerk in de onderneming worden toegekend (Looise 1989: 387).

Problemen die vastzitten aan een grotere rol van de OR in de regeling van de arbeidsvoorwaarden zijn voor anderen reden om de OR geen rol in de regeling van de arbeidsvoorwaarden te geven, in elk geval geen onderhandelingsrol.

Albeda meent dat de OR niet moet onderhandelen: "juist omdat hij zo is geïntegreerd in de onderneming (is de OR) geen onafhankelijk onderhandelaar". Het sterke punt van de vakvereniging is de onafhankelijke opstelling op grond van een machtsbasis die buiten de onderneming is gelegen (Albeda 1986: 6; eveneens Van Voorden 1985: 15).

Ook Lulofs noemt het feit dat de OR geen onafhankelijk 'instrument of collective voice' is, als bezwaar. De visie dat het toekennen van bevoegdheden aan het overleg met de OR zou betekenen dat de mondigheid van het personeel erkend wordt, stuit bij Lulofs op nog andere bezwaren. "De ondernemingsraad is een orgaan dat in ons land bij de wet is ingesteld en dat zich daarom –in vergelijking tot een vakvereniging– weinig hoeft te bekommeren om de wensen die bij de werknemers leven. Bovendien is een ondernemingsraad in veel gevallen een tamelijk machteloos orgaan, niet alleen door zijn pluriforme samenstelling, maar eveneens door de relatief snelle doorstroming van zijn leden en de ongelijke verdeling van deskundigheid" (Lulofs 1987: 167).

Reynaerts noemt, behalve de professionaliteit van de vakbeweging, nog andere redenen om de opvatting aan de OR ook de belangenbehartiging terzake van arbeidsvoorwaarden toe te vertrouwen, te verwerpen. "Het gieten van de arbeidsvoorwaarden in de vorm van een CAO heeft vervolgens het voordeel dat de arbeidsrust is gewaarborgd en dat de loonconcurrentie tussen de ondernemers voor wie de overeenkomst geldt, grotendeels wordt uitgeschakeld. Maatschappelijk gesproken verdient het onderhandelen over de arbeidsvoorwaarden tussen werkgevers, werkgeversverenigingen en vakbonden de voorkeur omdat alleen op die manier voldaan is aan de voorwaarde van een zeker machtsevenwicht tussen de partijen" (Reynaerts 1985a: 27-28).

Het is opvallend dat naast alle argumenten in de sfeer van onafhankelijkheid, machtsverhoudingen en professionaliteit nauwelijks een relatie wordt gelegd met de breedheid van belangenbehartiging. Alleen Lulofs en Van Voorden hebben, onder verwijzing naar ervaringen met bedrijfsovereenkomsten zoals die in Duitsland door Betriebsräte gesloten zijn, gewezen op het gevaar van bedrijfssyndicalisme wanneer de OR over arbeidsvoorwaarden zou gaan onderhandelen (Lulofs 1987: 157-158; Van Voorden 1985: 17). Anderen hebben, los van de rol van de OR, gewezen op het gevaar van bedrijfsegosïme omdat het decentralisatiestreven van werkgevers gepaard gaat met voorstellen voor aan de winst gekoppelde bonusschema's, bedrijfscarrière-planning, e.d. Zo'n vorm van decentra-

lisatie houdt een grote bedreiging voor het streven naar solidariteit van de vakbeweging in (Visser 1987: 276-277; Vreeman 1986: 39). Bij een volledige decentralisatie zou dit gevaar niet minder dreigen wanneer niet de OR maar de BLG onderhandelingspartner zou zijn.

Het is verder opvallend dat voor bijna alle auteurs een decentrale regeling van arbeidsvoorwaarden gelijk staat aan een regeling met de OR. De mogelijke rol van vakbondskadergroepen in de onderneming wordt niet genoemd. Een uitzondering hierop vormt Huiskamp die niet de OR maar de vakbondsorganisatie op ondernemingsniveau de onderhandelingsrol toekent (Huiskamp 1985a: 28). Looise (1989: 387) heeft dit standpunt recentelijk ook ingenomen. Ramondt ziet eveneens problemen in het toewijzen van de onderhandelaarsrol aan de OR maar trekt niet de conclusie dat die rol door het vakbondswerk in de onderneming vervuld zou kunnen worden.

Het eerste probleem dat Ramondt ziet aan een grotere rol van de OR in onderhandelingen over de arbeidsvoorwaarden is dat de vakbeweging daar bezwaren tegen zal hebben. De vakbeweging ziet immers de aantrekkelijkheid van het vakbondslidmaatschap en daarmee haar bestaansrecht bedreigd als de OR kan gaan onderhandelen. "Waarom zouden mensen lid worden of blijven (van de vakbeweging; PL) als de OR hun belangen even goed kan behartigen?" (Ramondt 1985a: 54). Bovendien zal de vakbeweging zich tegen een rol van de OR verzetten omdat dan ook ongeorganiseerden mee aan de onderhandelingstafel zouden zitten (Ramondt 1986: 26). Hij suggereert dat de vakbeweging minder moeite met een rol van de OR in CAO-onderhandelingen zou hebben wanneer de OR uitsluitend uit georganiseerden zou bestaan. De sardonische beschouwing die Teulings (1986) aan Ramondts analyse wijdt, wekt in dit opzicht verbazing. Eerder noemde Teulings zelf de ongeorganiseerden een 'vreemde eend in de bijt' en achtte hij hun solistische werkwijze niet goed verenigbaar met de gedachte van personeelsvertegenwoordiging en belangenbehartiging die aan de WOR ten grondslag ligt (Teulings 1981: 100, 111).

Een tweede probleem dat Ramondt met een rol van de OR op het terrein van de arbeidsvoorwaarden ziet, is dat hij de adviseursrol en de onderhandelaarsrol onverenigbaar acht (Ramondt 1984: 53; 1986: 13). De OR is volgens hem primair een overlegorgaan en heeft door een integratieve opstelling de meeste kans op een effectieve beïnvloeding van het ondernemingsbeleid. Daarom zou de OR beter geen rol op het terrein van de arbeidvoorwaarden kunnen krijgen, want dan zou hij ook moeten gaan onderhandelen. Huiskamp heeft er echter op gewezen dat de OR zich ook met de arbeidsvoorwaarden kan bemoeien zonder zelf te onderhandelen. De mogelijkheid te kiezen voor een rol als klankbord of

toehoorder brengt met zich mee dat de onverenigbaarheid van rollen veel minder snel optreedt dan Ramondt verwacht (Huiskamp 1988: 12).

Ramondts pleidooi om de OR geen onderhandelingsrol te geven, brengt hem echter niet tot het voor de hand liggende voorstel de onderhandelingsrol aan de BLG toe te kennen.

Ter afsluiting kom ik terug op de eerder geformuleerde vragen of de arbeidsvoorwaarden een terrein van medezeggenschap in de onderneming zouden moeten zijn en wie de werknemers tegenover de werkgever zou moeten vertegenwoordigen.

Een volledige decentralisatie naar het ondernemingsniveau van het overleg over arbeidsvoorwaarden is, ongeacht wie de werknemers zou vertegenwoordigen, om verschillende redenen ongewenst. Een argument daarvoor is al meermalen aan bod gekomen, namelijk de solidariteit tussen werknemers onderling en tussen werkenden en niet-werkenden. Een volledige decentralisatie zou betekenen dat werknemers in de kleine ondernemingen en in ondernemingen met een zwakke vakbondspositie niet meer kunnen rekenen op bescherming door de vakbeweging in de vorm van een bedrijfstak-CAO. Volledige decentralisatie zou ook slecht zijn uit een oogpunt van het nastreven van volledige werkgelegenheid en daarmee uit een oogpunt van solidariteit met niet-werkenden. De sociale gevolgen van hogere lonen in de vorm van een hogere uitstoot van arbeid zouden door de onderneming doorgeschoven worden naar de samenleving (Visser 1987: 197). Een tweede argument tegen volledige decentralisatie is gelegen in de aard van sommige arbeidsvoorwaarden zelf. Het is duidelijk dat de preciese vorm van arbeidstijdverkorting niet op bedrijfstakniveau geregeld kan worden, maar een passende regeling op bedrijfsniveau vraagt. Aan ATV zit echter ook een duidelijk bedrijfsoverstijgend aspect. Een van de bezwaren van werkgevers tegen verdergaande ATV is dat er voor bepaalde functies onvoldoende geschoolde werknemers te vinden zijn en dat dat tekort door verdergaande ATV verergerd wordt. Om-, her- en bijscholing kunnen een oplossing bieden voor dat probleem, of het verzorgen van voldoende capaciteit van leerlingstelsels. Op dat vlak echter hebben individuele ondernemingen de afgelopen jaren beslissingen genomen die de problematiek van het tekort aan geschoolde arbeidskrachten juist verergerd hebben. Op dit punt is dus een centrale aanpak op bedrijfstakniveau vereist om tot coördinatie te kunnen komen.

De argumenten tegen volledige decentralisatie van het arbeidsvoorwaardenoverleg betekenen niet dat de vakbeweging exclusief moet vasthouden aan het bedrijfstakniveau, als ze daartoe al in staat zou zijn. Een grotere activiteit op ondernemingsniveau is noodzakelijk als de vakbewe-

ging het beleid op tal van onderdelen niet volledig aan de werkgever wil overlaten. Bovendien is een grotere rol voor het decentrale niveau noodzakelijk om tot passende regelingen rond ATV e.d. te komen en daarmee dergelijke onderwerpen op de agenda te houden. Tenslotte is een grotere rol voor het decentrale niveau ook noodzakelijk om tot een zekere differentiatie van arbeidsvoorwaarden te komen. De vakbeweging zal dus een nieuw evenwicht tussen het decentrale en het centrale niveau moeten vinden. Wat betreft de regeling van arbeidsvoorwaarden komt opnieuw het idee in aanmerking van de raam-CAO die door de vakbonden op bedrijfstak- of concernniveau wordt afgesloten en die op bedrijfsniveau verder ingevuld of aangevuld wordt (vgl. Huiskamp 1983: 183-184).

Het idee om de OR zelfstandig te laten onderhandelen over de arbeidsvoorwaarden stuit op velerlei bezwaren en moet niet gevolgd worden. Een aantal bezwaren die tegen de OR naar voren gebracht zijn, gelden echter ook tegen een zelfstandige onderhandelingsrol voor de BLG, zeker gelet op het stadium van ontwikkeling van het vakbondswerk in de onderneming. In de huidige situatie is de sterkste vorm van werknemersvertegenwoordiging een onderhandelingsdelegatie bestaande uit een bezoldigd bestuurder en enkele kaderleden waaronder begrepen vakbondsleden in de OR. De mogelijkheden daartoe kunnen ook bij de huidige verspreiding van het vakbondswerk in de onderneming meer benut worden dan thans het geval is. Op dit moment wordt een onderhandelingsdelegatie van een BLG en een bezoldigd bestuurder slechts gevormd in iets minder van de helft van de bedrijven waar een BLG aanwezig is (Huiskamp, Risseeuw 1988: 9).

3.5.2 De OR als werknemersvertegenwoordiger, het vakbondswerk als achterban

Het CNV heeft altijd de naam gehad OR-vriendelijk te zijn. Albeda geeft aan dat het CNV de OR als een orgaan van medezeggenschap in de onderneming ziet dat samen met de Raad van Commissarissen zou moeten uitgroeien tot een gemeenschappelijk ondernemingsbestuur. Het CNV zag het bondswerk in de onderneming van begin af aan niet als alternatief, maar als achterban voor en aanvulling op de OR (Albeda 1977: 94, 101). De OR en de vakbeweging beschouwt Albeda als twee alternatieve vormen van inspraak. Hij acht een goede samenwerking, dat wil zeggen de vakvereniging als achterban van de OR, wezenlijk voor beide (Albeda 1986: 6).

Uit een historische analyse van de opstelling van het CNV tegenover de OR concludeert Looise echter dat het CNV veel minder OR-vriendelijk geweest is dan werd aangenomen. Bij het CNV lijkt eerder sprake van "een voortdurende aandacht voor de bescherming van de eigen positie,

dan voor een mogelijke emancipatie van de werknemers binnen de onderneming. Pas de laatste tijd lijkt de vakbeweging de OR –en dan nog vaak tegen wil en dank– steeds meer te accepteren" (Looise 1986: 105). Gelet op de tamelijk kritische kijk van veel OR-en op de vakbeweging moet er de vakbeweging nogal wat aan gelegen zijn de relatie met de OR flink te verbeteren. Overigens heeft ook de OR volgens Looise belang bij een verbeterde relatie met de vakbeweging (Looise 1986: 106).

In het onder Looises verantwoordelijkheid uitgevoerde onderzoek naar het functioneren van OR-en wordt de OR beschouwd als een zelfstandige institutie op ondernemingsniveau. "Hoewel vakbonden en OR-en heel verschillende instituties zijn met te onderscheiden taakgebieden, is er vaak een zekere gemeenschappelijkheid van taken (vertegenwoordigers van werknemers)" (Looise e.a. 1987: 82). Het centraal stellen van de OR blijkt met name uit de beoordeling die gegeven wordt van de contacten van OR-en met vakbonden. OR-en die 'externe' vakbondscontacten onderhouden, blijken relatief vaak slechts een beperkt gebruik van hun bevoegdheden te maken en relatief vaak geen resultaten te behalen op het terrein van het adviesrecht (Looise e.a. 1987: 202, 216). De oorzaak hiervoor zoeken Looise en De Lange in twee richtingen. Enerzijds in het feit dat er OR-en zijn die zelf niet voldoende krachtig zijn om tot toepassing van bevoegdheden te komen en daarom zoveel mogelijk aan de vakbonden overlaten. Anderzijds is het ook mogelijk dat de OR zelf wel voldoende krachtig is maar dat op grond van een historisch gegroeide situatie de vakbond toch het voortouw heeft en de OR dus eveneens op dit vakbondskanaal is aangewezen. In dit verband vervullen de contacten met vakbonden een 'belemmerende werking'. "Daarbij gaat het niet zozeer om de contacten zelf als wel om het feit, dat de vakbonden in die OR-en (bedoeld is waarschijnlijk 'ondernemingen'; PL) taken vervullen, die elders door OR-en zelf worden verricht" (Looise e.a. 1987: 218). Het criterium waarmee Looise het functioneren van OR-en dus beoor-deelt, is de mate waarin OR-en hun wettelijke bevoegdheden zelfstandig toepassen.

Het pleidooi dat Looise voert voor vakbondswerk in de onderneming heeft zijn reden in de rol die vakbondsorganisatie op ondernemingsniveau vervult voor het functioneren van de OR. "In het voorgaande is naar voren gekomen dat de aanwezigheid van zo'n organisatie een belangrijke voorwaarde lijkt te vormen voor de totstandkoming van een sterke representatieve democratie" (Looise 1989: 28). In het empirisch onderzoek had Looise eerder al geconstateerd dat interne contacten van de OR met de achterban en het vakbondswerk in de onderneming 'stimulerend werken' op de toepassing van bevoegdheden en het bereiken van resultaten door de OR (Looise e.a. 1987: 202, 216, 226).

Hövels en Nas benadrukten indertijd al de betekenis die het vakbondswerk in de onderneming als georganiseerde achterban kan hebben voor de OR. "Hierin kan een duidelijker relatie tussen vertegenwoordigers en achterban gestalte krijgen, juist omdat die achterban zelf en per onderwerp actief participeert in de discussie, een standpunt inneemt en daarop ook zijn vertegenwoordiger(s) controleert" (Hövels en Nas 1976: 64). Aan de andere kant zou het vakbondswerk in de onderneming ook spanningen kunnen oproepen. OR-leden zouden minder ruimte als vertegenwoordiger hebben en de kans op meningsverschillen zou toenemen met OR-leden die een andere achterban hebben. "Bovendien kan zich een concurrentie tussen OR en vakbondsafdeling voordoen, wanneer de laatste zelf als partij optreedt naar de bedrijfsleiding c.q. via de relatie met de districtsbestuurders over onderwerpen overleg entameert" (Hövels en Nas 1976: 64).

Hövels en Nas beschouwden de OR als centrale institutie op ondernemingsniveau en zagen vanuit die opstelling zowel voordelen als nadelen aan het vakbondswerk in de onderneming. Een verschuiving van beoordeling is te zien bij Akkermans en Wouters die een studie van een aantal publiakties over de relatie vakbond – OR maakten. Uit de benadering van Hövels en Nas benadrukken zij vooral de nadelen van het vakbondswerk in de onderneming. Een "negatieve kant" is dat de bedrijfsafdeling de OR "als het ware de pas afsnijdt als zij rechtstreeks contact heeft met de directie" (Akkermans en Wouters 1987: 111). Even later hebben zij het zelfs over "de bedreiging van de OR door de vakbond (van buiten) of door zijn afdeling (binnen het bedrijf)" (Akkermans en Wouters 1987: 111).

De relatie tussen vakbond en OR is volgens Akkermans en Wouters 'dialectisch'. "Deze beide zijn namelijk autonome actoren in het grote geheel van de arbeidsverhoudingen (temidden van tal van andere actoren); ze hebben met andere woorden hun eigen belangen, motieven, zwakke punten, gedrag en connecties. Zij zijn bovendien in staat elkaar het leven zuur te maken in die zin dat zij elkaars belangen kunnen schaden en beleid kunnen doorkruisen. Maar het is ook zo dat er over en weer stimulansen kunnen uitgaan" (Akkermans en Wouters 1987: 116-117). OR en vakbond worden op een zodanige manier als autonome actoren naast elkaar gezet dat zelfs betwijfeld mag worden of een vakbondsbeleid om de vakbonds OR-leden te stimuleren tot een gemeenschappelijke opstelling en tot het afleggen van verantwoording aan de BLG, met deze conceptie verenigbaar is.

De auteurs bepleiten een positief OR-beleid van de vakbeweging. Geen wantrouwen en paternalisme tegenover de OR, maar de OR echt speelruimte geven. Zij menen dat een structuuraanpassing van de vakbe-

weging nodig is waarbij ze zich zou kunnen construeren als een organisatie van OR-en (Akkermans en Wouters 1987: 117-119). Een verdere uitwerking van deze visie ontbreekt. Duidelijk is wel dat de vakbeweging zich ten dienste moet stellen van de OR en dat het functioneren van de OR op geen enkele wijze geproblematiseerd wordt.

De zelfstandige positie van de OR staat ook centraal bij Warmerdam e.a. Zij plaatsen de OR als volgt. "De OR is een instituut binnen de onderneming ... Hoewel dat van verschillende zijden wel eens anders wordt gesuggereerd blijkt uit onderzoek dat de OR meestal geen verlengstuk van werkoverleg op afdelingen is, geen verlengstuk van vakbonden (hoewel goede wederzijdse contacten van groot belang kunnen zijn) en ook geen (automatisch) verlengstuk van het management. De OR kan een specifiek instrument van medezeggenschap zijn" (Warmerdam e.a. 1987: 69). Zij menen wel dat OR en vakbond "gezien hun beider rol als belangenbehartiger van werknemers toch als een soort natuurlijke bondgenoten (kunnen) worden beschouwd". Daarom bepleiten zij goed contact en goede samenwerking (Warmerdam e.a. 1987: 91).

Teulings is de krachtigste exponent van wat ik als de dominante opvatting over medezeggenschap heb aangeduid. In de loop der jaren heeft hij zijn opvatting dat de OR de centrale institutie is alleen maar aangescherpt.

Aan het slot van *De nieuwe vakbondsstrategie* beschreven Teulings, Leijnse en Van Waarden de teleurstellende praktijk van het bedrijvenwerk. Die praktijk werd volgens hen bepaald door twee factoren. Ten eerste het ontbreken van een uitgewerkte organisatie binnen het bedrijf waardoor de doorstroming van concrete klachten en wensen uit de werksituatie naar het bedrijvenwerk miniem is. Ten tweede het overheersen van de OR en zijn problemen, waardoor het bedrijvenwerk in hoge mate is afgeleid van het OR-werk, dat op zijn beurt in zeer belangrijke mate wordt ingevuld door wat van directiewege wordt aangedragen. Het gevolg is dat nieuwe kaderleden na korte tijd afhaken of zelf doorschuiven naar de OR. De ervaring heeft geleerd dat het bedrijvenwerk niet op zichzelf kan bestaan; "terug naar de OR dus maar" (Teulings, Leijnse, Van Waarden 1981: 303-305).

Er klinkt, bewust of onbewust, nog iets in door van een onvrijwillige keuze. Daarna is dit geluid bij Teulings afwezig. Tegenwoordig vindt hij het hernemen van de BLG-strategie zinloos (Teulings 1986: 12-13). Een van zijn belangrijkste argumenten is dat de OR als 'verlengde arm' van de vakbeweging zou functioneren.

De vakbondspolitieke verhoudingen in de OR beschouwt Teulings als een centrale verklarende variabele voor het functioneren van de OR, in het bijzonder voor de toepassing van machtsmiddelen en de bereidheid

deze toe te passen (Teulings 1981: 55-56). OR-en met een FNV-meerderheid onderscheiden zich van de overige OR-en doordat zij vaker tot toepassing van machtsmiddelen overgaan en doordat zij een breder scala aan machtsmiddelen hanteren (Teulings 1981: 118).

De FNV-fractie neemt volgens Teulings een sleutelpositie in de OR in. In 35 % van de OR-en beschikt de FNV-fractie over de meerderheid van de stemmen en in 11 % van de OR-en kan de FNV-fractie met CNV en/of Unie BLHP een meerderheidscoalitie vormen (Teulings 1981: 92). Het is in deze gevallen dat Teulings de OR als de 'verlengde arm van de vakbeweging' beschouwt. Dit oordeel onderbouwt hij met gegevens over de kandidaatstelling en de wijze van functioneren in de OR.

Georganiseerden worden vaker via hun organisatie in de OR kandidaat gesteld, terwijl bij ongeorganiseerden de overgrote meerderheid door collega's is benaderd en zelfs 22 % door niemand of door zijn chef is voorgedragen. Daaraan verbindt hij "dat de vakbondsfracties in de OR voor het overgrote deel beschouwd kunnen worden als de 'verlengde arm van de vakbeweging'" (Teulings 1981: 100). Hij constateert een opvallende relatie tussen de manier waarop men in de OR komt en de wijze waarop men daarin functioneert. "Wie via de vakbond in de OR gekozen wordt, houdt daarna ook veel contact met zijn organisatie; wie 'op eigen gezag' in de OR zitting neemt, blijft vervolgens ook vaker van elk contact verstoken" (Teulings 1981: 100-101). Contacten blijken van grote betekenis voor de wijze van functioneren in de OR. "Een goed ontwikkelde communicatiestructuur, zowel intern als extern, blijkt de belangrijkste voorwaarde te zijn voor het voeren van een ondernemingsraadspolitiek. Intensief contact met de vakorganisaties is daarin een essentieel onderdeel. De ondernemingsraad kan, als zich zo'n communicatienetwerk heeft ontwikkeld en geïnstitutionaliseerd, inderdaad beschouwd worden als een verlengde arm van de vakbeweging. De bedrijfsledengroep en de vakorganisaties fungeren dan als de achterban van de OR-fractie" (Teulings 1981: 141).

Bij dit betoog plaats ik drie kanttekeningen.

1. Teulings hecht nogal een bijzondere betekenis aan de wijze van kandidaatstelling. Dat FNV-leden door hun organisatie kandidaat worden gesteld voor de OR is echter in het algemeen niet meer dan een adminis-tratief automatisme. Bovendien is het vaak zo dat, tegen de tijd dat de termijn van kandidaatsstelling sluit, de vakbondsbestuurder op zoek gaat naar OR-kandidaten omdat hij er nog niet genoeg heeft. Er kan dus aan de kandidaatstelling door de bond in zijn algemeenheid geen verderstrekkende betekenis gehecht worden.

2. Teulings' tweede argument om de OR als de verlengde arm van de vakbeweging te beschouwen is het veelvuldiger contact dat door de bond

kandidaat gestelde OR-leden onderhouden met hun bond. Teulings baseert zich daarbij op onderzoeksgegevens waaruit blijkt dat 61 % van de FNV-leden contact heeft met de vakbond (de bestuurder of de vakbondsleden in het bedrijf) tegenover gemiddeld 39 % van alle OR-leden. Om op grond daarvan de OR-fractie te beschouwen als de verlengde arm van de vakbond in het bedrijf, is wel erg snel geconcludeerd. Ik zal daar dieper op in gaan aan de hand van enkele recente onderzoeksgegevens.

– Aan OR-voorzitters werd de uitspraak voorgelegd: "Door de OR hebben vakorganisaties meer grip gekregen op de beleidsvoering van de onderneming". Op deze uitspraak antwoordde van de OR-voorzitters 7 % 'ja beslist' en 21 % 'waarschijnlijk wel', tegenover 20 % 'waarschijnlijk niet' en 49 % 'beslist niet' (Looise en Heijink 1986: 88-90). Voor een juiste waardering van deze bevinding zij vermeld dat veel OR-voorzitters zelf vakbondslid zijn; in de profit-sector is twee derde van de OR-voorzitters georganiseerd (Huiskamp, Risseeuw 1988: 6).

Letterlijk genomen is de OR-voorzitters slechts gevraagd naar een oordeel over de feitelijk gerealiseerde invloed van de vakorganisaties via de OR. Mijns inziens is het antwoord op de gestelde vraag meegekleurd door de interpretatie 'Zou U willen dat de vakorganisaties via de OR meer grip kregen op het ondernemingsbeleid?'.

– Hoewel in 43 % van de onderzochte bedrijven een BLG aanwezig is, bestaat er in bijna de helft van de gevallen geen contact tussen OR en BLG (Looise en De Lange 1987: 192; vergelijkbare bevinding bij Huiskamp en Risseeuw 1988: 6, 11).

Gelet op het feit dat BLG-en bijna uitsluitend door de FNV zijn opgericht, betekent deze bevinding dat FNV-OR-leden dus vaak geen contact onderhouden met hun eigen BLG-achterban. Het is moeilijk vol te houden dat zij wel als 'verlengde arm' van de vakbeweging zouden functioneren.

Deze onderzoeksgegevens zijn niet volledig geschikt om Teulings' opvatting van de OR-fractie als verlengde arm van de vakbeweging te beoordelen omdat ze geen onderscheid maken naar de vakbondspolitieke herkomst van de OR-leden. Wel zijn de gegevens voldoende om aan te tonen dat Teulings' opvatting te stellig geponeerd is en op een te smalle basis berust.

3. Een derde kanttekening bij Teulings' betoog is dat hij veronderstelt dat de FNV-leden in de OR een 'fractie' vormen. Het is echter onjuist om te veronderstellen dat OR-leden die van dezelfde vakvereniging lid zijn ipso facto een 'fractie' vormen. In plaats van het vormen van een fractie te reduceren tot een statistisch kenmerk (lid zijn van de FNV) moet gekeken worden naar het voorkomen van die activiteiten die een fractie tot een fractie in de politieke zin van het woord constitueren. Dat bete-

kent dat bijvoorbeeld gelet moet worden op het aanwezig zijn van een programma van de FNV-OR-fractie, het gezamenlijk voorbereiden van een OR-vergadering door de FNV-OR-leden, het aanwijzen van een woordvoerder bij een bepaald agendapunt, het innemen van een gemeenschappelijk standpunt tijdens de vergadering. Het verschijnsel 'fractie' moet dus opgevat worden als het resultaat van het gezamenlijke handelen van FNV-OR-leden. Teulings besteedt geen aandacht aan deze activiteiten. Bij hem is het verschijnsel FNV-fractie een statistisch kenmerk. Dit heeft tot gevolg dat zijn opvatting dat de FNV-fractie als verlengde arm van de vakbond beschouwd kan worden nog minder gewicht in de vakbondspolitieke schaal legt. Als er geen fractie is, is er slechts sprake van een verzameling individuele OR-leden. In dat geval moeten de gevonden samenhangen tussen OR-samenstelling en de toepassing van machtsmiddelen meer beschouwd worden als het resultaat van een aan bijzondere gebeurtenissen gebonden gelijkgezindheid dan als resultaat van een zelf gemaakte gemeenschappelijke traditie van functioneren.

In latere publikaties is Teulings niet op de hiervoor weergegeven opvattingen terug gekomen. In 1985 constateert hij dat de centrale positie van de OR in het Nederlandse systeem van industriële democratie gedurende de achterliggende jaren alleen maar is toegenomen. Als ontwikkelingen die de invloedspositie van de OR vergroot hebben, noemt Teulings onder andere de uitbreiding van de bevoegdheden van de OR en de be-eindiging van de concurrentie met het bedrijvenwerk (Teulings 1985: 51).

Tenslotte stelt Teulings vast dat zowel werkoverleg als BLG "als alternatief en concurrent van de OR het loodje hebben moeten leggen" (Teulings 1986: 12). De redenen daarvoor zijn volgens Teulings duidelijk: "Werknemersinvloed binnen arbeidsorganisaties blijkt gekoppeld aan twee maatschappelijke randvoorwaarden: het niveau van regelgeving, dat wil zeggen het aantal en de reikwijdte van de aan de werknemersvertegenwoordiging toegekende bevoegdheden; en de organisatiegraad van de vakbeweging in het betrokken bedrijf (en daarmee van de vertegenwoordigers in de raad). De formele regelgeving ... bepaalt de speelruimte, de organisatiegraad bepaalt het daadwerkelijk gebruik. ... De OR heeft op beide punten in de jaren zeventig de slag gewonnen" (Teulings 1986: 12).

De randvoorwaarde 'organisatiegraad' blijkt, evenzeer als hiervoor 'fractie', voor Teulings een statistisch kenmerk. Echter, de organisatiegraad van de vakbeweging in een bedrijf is niet ipso facto ('daarmee') de organisatiegraad die de vertegenwoordigers in de OR tot hun beschikking hebben. Ten eerste niet omdat de organisatiegraad in de alledaagse praktijk pas een syndicaal machtsmiddel is als het meer is dan een

statistisch kenmerk. Dat wil zeggen als organisatiegraad staat voor een actieve vakbondsafdeling, dus als er een BLG is die activiteiten in de onderneming ontplooit. Ten tweede niet omdat OR-leden pas de organisatiegraad tot hun beschikking hebben indien zij zelf als vertegenwoordiger handelen. Dat wil zeggen als zij vooroverleg hebben met de georganiseerde achterban, als zij verantwoording afleggen van hun optreden, etc. Alleen dan immers fungeren OR-leden niet in isolement, verweg van de gewone werknemers en vakbondsleden. Alleen dan kunnen OR-leden in voorkomende gevallen daadwerkelijk duidelijk maken dat zij niet alleen voor zichzelf praten. Als Teulings stelt dat de OR het van de BLG gewonnen heeft, doet hij net alsof een actieve achterban een vanzelfsprekendheid is, terwijl die in werkelijkheid letterlijk georganiseerd moet worden. Op dit punt heeft de OR dus niets van de BLG te winnen omdat de OR niet zonder de BLG kan; deze uitspraak uit een eerdere publikatie (Teulings 1981: 187) is Teulings anno 1986 kennelijk vergeten.

Mijn bespreking van de dominante opvatting over medezeggenschap sluit ik af met drie algemene bezwaren tegen de opvatting om de OR als de centrale institutie te zien en de BLG op zijn best te bezien (te 'gedogen') als afgeleide van de OR.

1. Het feit dat zonder verdere discussie de OR als centrale institutie op ondernemingsniveau beschouwd wordt, hangt samen met het niet aan een nadere beschouwing onderwerpen van 'werknemersbelangen'.

Wanneer werknemersbelangen gedefinieerd worden vanuit de brede vakbeweging worden er nadere bepalingen aan gesteld. In algemene zin heb ik die aangeduid als de solidariteit van werknemers onderling en van werkenden en niet-werkenden, en als de vervlechting van belangen in de werksituatie met sociaalpolitieke belangen. De plaats die de OR in een brede benadering van medezeggenschap in de onderneming kan innemen, dient bepaald te worden vanuit de bijdrage die de OR kan leveren aan het behartigen van de breed gedefinieerde belangen.

Een voorwaarde is dat de FNV-leden in de OR in de positie zijn een brede belangendefinitie dominant te maken, doordat zij in de meerderheid zijn danwel een meerderheidscoalitie kunnen vormen onder behoud van een brede interpretatie.

Een tweede voorwaarde is dat een brede interpretatie van problemen in de arbeidssituatie überhaupt ontwikkeld kan worden. Afwezigheid van de vakbond in de onderneming geeft de ondernemingsleiding het alleenrecht om de definitie van de situatie te bepalen en de kanalen te controleren waarlangs problemen worden opgelost (Wallenburg 1977: 114; Van Vliet 1981b: 85-86). De OR is zo'n kanaal zolang tegenover de situatiedefinitie van het management geen onafhankelijke definitie mogelijk is.

Met de zelfstandige organisatie van vakbondsleden in de onderneming is de mogelijkheid van een onafhankelijke belangenarticulatie in principe geopend. Een vakbond moet zijn leden en OR-leden daarbij begeleiden en ondersteunen. Wil een brede belangenbenadering doorklinken in de OR dan veronderstelt dit de actieve participatie van de FNV-OR-leden in het vakbondswerk en de bereidheid de gearticuleerde opvattingen in de OR in discussie te brengen. Op deze inhoudelijke invulling van vertegenwoordiging van werknemersbelangen en niet op domweg machtspolitiek, zijn uitgangspunten voor de deelname aan de OR gebaseerd zoals programgebondenheid, fractiegebondenheid en verantwoordingsplicht.

Indien aan deze twee voorwaarden in het algemeen of in bijzondere situaties niet voldaan kan worden, is het wenselijk dat de BLG zonodig zelfstandig actie kan ondernemen om los van c.q. in aanvulling op de OR het ondernemingsbeleid vanuit haar brede probleemdefinitie te beïnvloeden. De OR kan dus goed passen in het medezeggenschapsbeleid van een brede vakbeweging, maar de vakbeweging dient de medezeggenschap niet volledig van de OR afhankelijk te maken. Hiermee moge ook duidelijk zijn dat het afwijzen van een benadering waarin de OR de centrale institutie is, niet gelijk staat, zoals Teulings (1986: 13) suggereert, aan het hervatten van een BLG-strategie die alleen kan interveniëren via syndicale actie.

2. Medezeggenschap via de OR wordt steeds meer een gespecialiseerde activiteit die met name juridische deskundigheid vereist. Waar ingewikkelde kwesties aan de orde zijn, zoals bedrijfsovernames e.d., is dat onvermijdelijk en is het goed dat er OR-leden zijn die zich dergelijke deskundigheden eigen gemaakt hebben danwel de weg weten om deskundigen in te schakelen.

De keerzijde van deze situatie is echter dat er gemakkelijk een kloof ontstaat tussen OR-professionals en achterban. Het bestaan van een dergelijke kloof is nadelig voor de effectiviteit van de OR, zeker als machtsuitoefening nodig is om de wettelijke bevoegdheden kracht bij te zetten. Maar er is meer dan dat.

Bij medezeggenschap telt niet slechts de gerealiseerde invloed op het ondernemingsbeleid. De inzet van een brede vakbeweging bij medezeggenschap is ook de emancipatie van werknemers als politiek gevormde en handelingscompetente actoren. Het aanknopingspunt daarvoor wordt, sinds Negt (1975), niet meer gezocht in abstracte politieke scholing maar in alledaagse ervaringen en de kritische reflectie daarop. Veel makkelijker dan de OR, waarvan de agenda bepaald wordt door het algemene ondernemingsbeleid, heeft de BLG de mogelijkheid aan te sluiten bij de alledaagse ervaringen en problemen van de werknemers.

De BLG zal zich daartoe wel gedeeltelijk los moeten maken van de OR. Anders wordt de BLG zo overheerst door de agenda van de OR dat ze weinig toekomt aan het peilen van klachten van de leden en de aanpak daarvan (Van Vliet 1979: 553). Een aanpak van dergelijke problemen door de BLG is op zichzelf belangrijk. Bovendien biedt een dergelijke benadering de mogelijkheid werknemers te stimuleren tot participatie in vakbondsactiviteiten. Een benadering van medezeggenschap in de onderneming die de OR centraal stelt en de BLG hooguit een daarvan afgeleide achterbanfunctie toekent, gaat aan deze emancipatiedoelstelling voorbij en biedt er niet of nauwelijks mogelijkheden voor.

3. Democratisering van de onderneming is geen geïsoleerd proces, maar is onderdeel van een veelomvattender fundamentele transformatie van de maatschappij. Het realiseren van een dergelijke transformatie kan niet zonder een getalsmatig sterke vakbeweging en politiek gevormde (kader)leden. De vakbeweging heeft dus belang bij ledenwerving, ledenbinding en ledenparticipatie. Daarvoor is directe herkenbaarheid en bereikbaarheid van de vakbeweging belangrijk, onder andere via activiteiten van de BLG in het bedrijf.

Van Vliet constateerde dat leden onvoldoende zicht hebben op de activiteiten van de BLG omdat deze verborgen opereert, door zaken niet zelfstandig bij de ondernemingsleiding aan de orde te stellen maar via de OR en soms via de districtsbestuurder (Van Vliet 1979: 552). Deze indirecte werkwijze van de BLG is niet gunstig voor de herkenbaarheid van de vakbond in het bedrijf. Merkwaardigerwijs echter wijst Van Vliet (1979: 554) de gedachte af dat de BLG zelfstandige handelingsmogelijkheden moet krijgen.

Teulings zou dit argument tegenwerpen dat de vakbeweging toch herkenbaar aanwezig is via de activiteit van de FNV-fractie in de OR waarmee zij geïdentificeerd kan worden. Deze opvatting schiet echter tekort. Op de eerste plaats is de FNV-fractie vaker niet dan wel de OR. Volgens Teulings zelf heeft de FNV-fractie in slechts 1/3 deel van de OR-en de meerderheid. Vaak zullen FNV-OR-leden dus met andere OR-leden tot overeenstemming moeten zien te komen en een geprofileerde eigen FNV-opstelling maakt dat moeilijker (Van Vliet 1981: 16). Het duale sy-steem van arbeidsverhoudingen in de onderneming, gevoegd bij de verdeeldheid van de Nederlandse vakbeweging (FNV, CNV, MHP, etc.) maakt het identificeren van de OR met 'de' (eigen) vakbond niet of slechts zelden mogelijk. Op de tweede plaats zien en presenteren FNV-OR-leden zichzelf meer als OR-leden dan als kaderleden die werken aan vakbondsbeleid in de onderneming (Van Waarden 1981: 54). Daardoor verdwijnt de vakbond in de onderneming uit het gezicht.

Ook uit een oogpunt van directe herkenbaarheid van de vakbeweging is het derhalve gewenst dat de BLG niet uitsluitend als achterban van de OR opereert, maar tevens herkenbare zelfstandige activiteiten onderneemt.

3.5.3 Taakverdeling en samenwerking tussen OR en BLG

Van Waarden onderscheidde indertijd zes typen relaties tussen OR en BLG. Hij concludeerde dat slechts één type realistisch is en positief voor het vakbondswerk in de onderneming, namelijk het type 'verstrengeling' waarbij de kaderleden met inbegrip van de OR-leden zich primair als bondsleden presenteren (Van Waarden 1981: 56-57). Anderen maakten een keus die eveneens op verstrengeling neerkomt (Leijnse en Van der Varst 1981: 74; Vreeman 1986: 42). Het is dus de moeite waard de overwegingen die Van Waarden aan zijn keuze ten grondslag legt nader onder de loep te nemen.

De optie om de BLG als concurrent van de OR en als zelfstandig alternatief voor de OR te ontwikkelen wordt door Van Waarden als 'theorie' aan de kant gezet. Zolang de BLG geen eigen onderhandelingskanaal heeft en niet als onderhandelingspartner door de ondernemer is erkend, is de BLG aangewezen op de OR om met de ondernemer te kunnen onderhandelen.

Het tweede type relatie, controle van de OR door de BLG, is volgens hem eveneens theorie. "Allereerst leidt dit model regelmatig tot energieverspilling en verdeeldheid onder de kaderleden, doordat er tegenstellingen ontstaan, die vaak onnodig hoog oplopen. Ten tweede blijft ook dit model een theoretische aangelegenheid. De BLG functioneert zelden echt als kritische achterban, die problemen signaleert, doorspeelt aan de OR-fractie en deze vervolgens controleert" (Van Waarden 1981: 52).

Het derde type relatie waarbij de OR-leden het bedrijvenwerk boycotten, is niet interessant vanuit het perspectief om het vakbondswerk in de onderneming te ontwikkelen.

Verstrengeling bestaat als er veel dubbelfuncties tussen OR en BLG voorkomen. In dat geval komt er van het afleggen van verantwoording en controle weinig terecht. Deze verstrengeling is problematisch wanneer men een dubbelsporig systeem van belangenbehartiging blijft nastreven, hetzij in de vorm van concurrentie hetzij in de vorm van controle (Van Waarden 1981: 53). Hij meent echter dat het zinvoller is de vraag of verstrengeling een probleem is, af te meten aan de effectiviteit ervan als instrument van belangenbehartiging en als middel om de bond in het bedrijf een gezicht te geven. Deze vraag beantwoordt hij alsvolgt. In veel gevallen hebben kaderleden met zo'n dubbelfunctie de neiging zich primair als OR-lid te zien en prioriteit aan het OR-werk te geven. Dit

beschouwt Van Waarden als een bijzondere vorm van een ander type relatie, namelijk een relatie waarbij de OR-fractie de BLG domineert. In een aantal gevallen echter stelt de kadergroep zich in de eerste plaats als vakbondskader op dat zijn positie in de OR slechts gebruikt om de onder de leden levende problemen tot punt van onderhandeling te maken met de directie. Dit type is waarschijnlijk ook het meest effectief in het bereiken van resultaten (Van Waarden 1981: 54).

Het type relatie waarbij de OR over de BLG domineert komt volgens Van Waarden het meest voor. Het kan buiten beschouwing blijven omdat het de ontwikkeling van het bedrijvenwerk belemmert.

Tenslotte is er het type van de programmatische taakverdeling tussen OR en BLG. Van Waarden meent dat het bij zo'n soort taakverdeling geen zin heeft twee verschillende organisatorische posities te onderscheiden. Op terreinen als veiligheid en gezondheid en sociaal beleid, waar de OR zich mee bezig houdt, ziet Van Waarden principieel geen bestaansreden voor een apart BLG-bestuur (Van Waarden 1981: 56).

Aan zijn uiteindelijke keuze voor de verstrengeling van OR en BLG gaan nog twee overwegingen vooraf. Ten eerste het feit dat de OR vooralsnog een blijvende zaak zal zijn. Ten tweede de overweging dat de theoretische basis voor een dubbelsporig systeem van een naast of tegenover elkaar stellen van OR en BLG niet houdbaar is (Van Waarden 1981: 58 e.v.). Die theoretische basis bestaat uit de tegenstelling tussen het distantie- en coöperatiemodel die op de relatie BLG – OR geprojecteerd wordt. Op grond daarvan wordt de BLG gekarakteriseerd als een instituut dat het ondernemingsbeleid controleert, dat onderhandelt en dat staat voor de werknemersbelangen. Daartegenover wordt de OR gekarakteriseerd als een instituut dat meebeslist, dat overlegt en dat staat voor de bedrijfsbelangen. Deze tegenstelling klopt niet. Controle en meebeslissen zijn geen principiële tegengestelden omdat in beide gevallen verantwoordelijkheid voor het beleid genomen wordt. De OR overlegt niet alleen maar onderhandelt ook. De tegenstelling werknemersbelang – bedrijfsbelang is geen zuivere tegenstelling want het bedrijfsbelang bestaat niet alleen uit werkelijk tegengestelde belangen maar ook uit gemeenschappelijke belangen.

De verstrengeling krijgt bij Van Waarden organisatorisch vorm door de bedrijfskadergroep of de zogenaamde OR-plus formule, dat is een met enkele andere kaderleden aangevulde OR-fractie. Zo'n kadergroep kan vanuit haar positie binnen de OR het ondernemersbeleid controleren en problemen van de werkvloer bij het management aankaarten (Van Waarden 1981: 62). Dezelfde formule is te vinden bij Vreeman. "De kadergroep, waarin zowel de FNV-fractieleden als de bestuursleden van de vakbondsafdeling/bedrijfsledengroep zitting hebben, is het centrum van

de strategische discussie. Daar wordt besproken hoe de belangenbehartiging het beste georganiseerd kan worden" (Vreeman 1986: 42).

Het nadeel van een ideaaltypische benadering is dat bij een keuze voor een bepaald type de mogelijkheid gemist wordt om sommige elementen uit andere typen mee te nemen. In de door Van Waarden afgewezen typen zitten echter enkele elementen die te belangrijk zijn om te verliezen. Vanuit deze benadering maak ik enkele kanttekeningen bij Van Waardens keuze voor verstrengeling van OR en BLG. Ik ben er niet op uit een nieuw type te creëren. Mijn opmerkingen resulteren wel in een bepaalde invulling van de verstrengeling van OR en BLG, waardoor ik de voorkeur geef aan de term 'taakverdeling en samenwerking' boven 'verstrengeling'.

De optie om de BLG als concurrent en alternatief voor de OR te ontwikkelen wordt door Van Waarden afgewezen omdat de BLG geen eigen onderhandelingskanaal heeft en door de ondernemer niet erkend wordt. De BLG wordt door ondernemers principieel inderdaad niet erkend getuige het verzet tegen de wet vakbondswerk in de onderneming. Het is echter onjuist te veronderstellen dat BLG-en in het algemeen geen contacten met de bedrijfsleiding hebben waarin zaken worden gedaan. In het onderzoek naar de opbouw van het vakbondswerk bij Van Gend en Loos heb ik meegemaakt dat directies aanvankelijk contacten met de BLG weigerden maar na verloop van tijd wel, soms zelfs met een zekere regelmaat, met BLG-delegaties overleg hadden over de werksituatie en het ondernemingsbeleid. Dat overleg beperkte zich niet tot individuele belangenbehartiging maar ging ook over beleidsvoornemens als samenvoeging van vestigingen of nieuwbouw van een kantine.

In Van Waardens verstrengelingsmodel wordt van de zelfstandige handelingsmogelijkheid van de BLG geen gebruik gemaakt, de lijn naar de ondernemingsleiding loopt via de OR. Hiervoor heb ik al opgemerkt dat er situaties kunnen zijn waarin het wenselijk is dat de BLG zelfstandig handelt in aanvulling op of los van de OR. Bijvoorbeeld als de OR een bepaalde problematiek niet aan de orde wil stellen, of als de pluriforme samenstelling van de OR er de oorzaak van is dat een brede probleemdefinitie van een bepaald werknemersbelang niet overgenomen wordt. De situatie kan zich ook voordoen dat de OR er niet in slaagt de bedrijfsleiding van bepaalde beleidsvoornemens af te brengen en dat actie nodig is om pressie uit te oefenen. Uit een emancipatoir oogpunt kan het even-eens wenselijk zijn dat een bepaalde problematiek niet 'meegenomen' wordt door OR-professionals die namens werknemers handelen maar dat een groep werknemers zelf die problematiek aanpakt en ervaart dat zij handelingsmogelijkheden hebben. In dit soort gevallen is een zelfstandige handelingspraktijk van de BLG wenselijk en zelfs noodzakelijk. Het gaat mij er echter niet om de BLG tot een concurrent

en zelfstandig alternatief voor de OR te maken zoals Van Waarden in zijn eerste type veronderstelde.

Het tweede type relatie waarin de BLG de OR controleert, werd door Van Waarden afgewezen omdat het leidt tot energieverspilling en onderlinge verdeeldheid, en omdat de BLG zelden functioneert als kritische achterban. Het is de vraag of in het verstrengelingsmodel nog uitgegaan wordt van een kritische achterban. Het is zelfs de vraag of in de zogenaamde OR-plus formule de OR eigenlijk niet volledig gaat domineren. Van Waarden geeft niet aan hoe hij dat zou willen voorkomen hoewel hij het dominantie-type afwijst.

Het idee van een kritische achterban van (kader)leden die niet in de OR zitten, moet echter niet losgelaten worden. Een concrete uitwerking van dit streven is onder andere het uitgangspunt dat op zijn minst evenveel kwalitatief sterke kaderleden niet in de OR zitting nemen als wel. Alleen op die manier is een BLG in staat de rol van kritische achterban op een intelligente manier te vervullen. OR-leden die na een termijn niet opnieuw in de OR zitting nemen, kunnen ook bijdragen aan het versterken van de kritische achterban. Zij kunnen zich immers verplaatsen in de rolconflicten waarin een OR-lid terecht komt in de Overlegvergadering en hebben oog voor de speelruimte die OR-leden nodig hebben om met andere OR-leden tot een gemeenschappelijke opstelling te kunnen komen. Een andere concrete uitwerking van het streven naar een kritische achterban is het kwantitatief en kwalitatief beperken van dubbelfuncties. Enkele dubbelfuncties kunnen wenselijk zijn uit een oogpunt van informatie-uitwisseling en standpuntafstemming. Wanneer echter het nagenoeg volledige BLG-bestuur ook lid is van de OR kan van de functie van een kritische achterban weinig terecht komen. Het kwalitatief beperken van dubbelfuncties is eveneens wenselijk. De Vervoersbond FNV geeft als aanbeveling bij de kandidaatstelling voor de OR mee dat de voorzitter en secretaris van het BLG-bestuur niet zitting nemen in de OR. Ook op die manier wordt een zekere mate van onafhankelijkheid bevorderd.

Het type van de programmatische taakverdeling wordt door Van Waarden afgewezen omdat het geen zin heeft om naast de OR een apart BLG-bestuur te onderscheiden. Een 'programmatische' taakverdeling in de zin van een verkaveling van terreinen sta ik niet voor. Integendeel. Het toewijzen van bijvoorbeeld het terrein van veiligheid en gezondheid aan de OR zou betekenen dat de BLG op dat terrein niets meer zou mogen ondernemen. Ik heb al opgemerkt dat er echter situaties kunnen zijn waarin zelfstandig handelen van de BLG in aanvulling op of los van de OR wenselijk kan zijn. De aanleiding voor zo'n vorm van taakverdeling kan zich op elk terrein voordoen.

Er is één element van taakverdeling tussen OR-fractie en BLG dat in beginsel wel vastligt en dat is de individuele belangenbehartiging. Deze taak valt om verschillende redenen toe aan de BLG. Op de eerste plaats is OR vanwege zijn afstand tot de werkvloer en zijn gerichtheid op het ondernemingsbeleid in meer algemene zin, minder geschikt om alledaagse individuele problemen aan te pakken (Van den Heuvel 1983: 167, 193; Leijnse en Van der Varst 1981: 69; Ramondt 1984: 10). Op de tweede plaats heeft de vakbeweging er belang bij dat zij zelf zichtbaar individuele belangen behartigt vanwege het effect daarvan op ledenwerving en ledenbinding. De BLG kan dat op een herkenbare wijze doen, mits de BLG wordt uitgebouwd naar werkplaatsniveau (Van Waarden 1981: 63; Leijnse en Van der Varst 1981: 73). Het toewijzen van deze taak aan de BLG sluit niet uit dat een OR-lid bij de aanpak van een individueel probleem betrokken wordt, bijvoorbeeld vanwege zijn deskundigheid op het betreffende terrein.

De verschillende elementen die ik bij elkaar heb gebracht, maken van de BLG een verzameling van OR-leden en (kader)leden die met elkaar samenwerken, elkaar aanvullen en op sommige onderdelen zelfstandige taken vervullen. Door samenwerking kan de BLG fungeren als achterban voor de OR-fractie en kan omgekeerd de OR-fractie fungeren als instrument van het vakbondswerk in de onderneming. Samenwerking kan ook inhouden dat er juist taken verdeeld worden. Zo kan de BLG dankzij de individuele belangenbehartiging en dankzij de aanpak van problemen op de werkvloer samen met de betrokken werknemers, de rol vervullen van kritische achterban die kan bijdragen aan een onafhankelijke articulatie van de werknemersbelangen. Omgekeerd kan de OR-fractie dankzij haar deskundigheid op het vlak van bestuurlijke of juridische regelgeving bijdragen aan de oplossing van problemen op de werkvloer.

De vorm van samenwerking en taakverdeling tussen OR en BLG die ik geschetst heb, gaat uit van een situatie waarin er een redelijk groot aantal vakbondsleden beschikbaar is dat bereid is actief te zijn in het vakbondswerk. Een OR in een onderneming met honderd tot tweehonderd werknemers telt zeven leden. Uitgaande van een evengroot aantal kaderleden in de OR als buiten de OR en uitgaande van vier FNV-zetels in de OR betekent dit dat er tenminste acht actieve kaderleden moeten zijn om het vakbondswerk in de onderneming herkenbaar vorm te geven.

Er zijn echter ook situaties waarin de organisatiegraad laag is en er weinig kaderleden zijn, zoals bijvoorbeeld voor de FNV geldt in de sector banken en verzekeringen. In die situatie is het onmogelijk om gelijktijdig in de OR te participeren en een BLG tot ontwikkeling te brengen. Er zijn dan eigenlijk slechts twee alternatieven. Het eerste is om de FNV-OR-le-

den te stimuleren een fractie te vormen zodat een zekere herkenbaarheid kan ontstaan en de basis gelegd wordt waarop in de toekomst een vakbondsgroep zou kunnen ontstaan. Stekelenburg stelt dit alternatief voor (Stekelenburg 1986: 55). Het tweede alternatief is dat de kaderleden niet in de OR zitting nemen maar hun energie richten op het opbouwen van een vakbondsgroep in de onderneming en in een later stadium aan de OR deelnemen.

Beide alternatieven vergen een grote inzet van de kaderleden, een intensieve begeleiding door vakbondsfunctionarissen en stellen een perspectief dat op de langere termijn gericht is. Het eerste alternatief berust op de aanname dat via de FNV-OR-leden een eigen herkenbaarheid bereikt zou kunnen worden. Dat is zeker met een minderheidspositie in de OR en zonder een vakbondstraditie in de onderneming op zijn minst twijfelachtig. Het tweede alternatief veronderstelt dat kaderleden de historisch ontstane verhoudingen –met de OR als institutie die wettelijk geregeld is, die bepaalde bevoegdheden en faciliteiten heeft, die 'houvast' biedt– durven loslaten. Het veronderstelt dat ze over het vertrouwen in eigen competentie beschikken dat ze een nieuw patroon van verhoudingen in hun onderneming zouden kunnen scheppen. In een eerder uitgevoerd onderzoek in het vervoersbedrijf Van Gend en Loos bleek dat vele vakbondsleden, ondanks scherpe kritiek op de OR, niet voor het tweede alternatief kiezen op grond van argumenten als: "als je niet in de OR zit mis je de boot", "wat is het alternatief van niet aan de OR meedoen?" (Coenen 1987: 359). De bestaande verhoudingen bepalen en beperken de zienswijze van personen. Anderzijds zijn er ook vakbondsleden die wel voor het tweede alternatief kiezen. De bestaande organisatievormen zijn dus niet onveranderbaar, ook al hebben de betreffende actoren van wie de verandering afhankelijk is nog geen duidelijke voorstelling van de situatie die ze willen ontwerpen (Coenen 1987: 360).

Het vormgeven aan een benadering van medezeggenschap in de onderneming georiënteerd vanuit een breed vakbondsbeleid, is een langdurig en complex veranderingsproces. Dat geldt zowel in een situatie waarin de verhouding OR – BLG ontwikkeld moet worden als in een situatie waarin een begin gemaakt moet worden met een handjevol (kader)leden. Sommigen menen dat de decentralisatie van taken en bevoegdheden van bezoldigd vakbondsbestuurders naar onbezoldigde kaderleden al dermate problematisch is in de traditie van de Nederlandse vakbeweging dat zij weinig of geen verwachtingen dienaangaande koesteren (Van Vliet 1981: 20-21; 1981a: 103; Van Waarden 1981: 51). Ik ontken dit probleem geenszins, sterker, ik zie nog veel meer problemen die deze veranderingsprocessen bemoeilijken en bedreigen. Het huidige toekomstperspectief van de vakbeweging maakt het aangaan van deze ontwikkelingen echter een

kwestie van 'to be or not to be'. In het laatste hoofdstuk kom ik hierop terug.

3.6 Van theoretisch kader naar empirisch onderzoek

In het empirisch onderzoek naar de handelingspraktijken van OR-leden en vakbondskaderleden in de onderneming, komen verschillende elementen terug van de benadering van vakbeweging en arbeidsverhoudingen die ik in dit hoofdstuk heb uitgewerkt.

Een hoofdpunt van het empirisch onderzoek vormt de verhouding OR – vakbondswerk in de onderneming. Door te onderzoeken welke contacten OR-leden met vakbondskaderleden onderhouden, is vast te stellen in hoeverre de vakbondsleden in de OR daadwerkelijk hun georganiseerde achterban vertegenwoordigen en in hoeverre ze via hun contacten met het vakbondswerk, gevoed (kunnen) worden met een brede visie op werknemersbelangen. Op grond van gegevens over de contacten die vakbondskaderleden met OR-leden onderhouden, is te bepalen of vakbondskaderleden daadwerkelijk als georganiseerde achterban voor de vakbondsleden in de OR fungeren. Door tevens na te gaan of vakbondskaderleden contacten hebben met de bedrijfsleiding, is vast te stellen of het vakbondswerk voor de uitvoering van zijn taken uitsluitend is aangewezen op de OR en/of op de vakbondsbestuurder, danwel dat de kaderleden een zekere mate van zelfstandigheid hebben.

Een ander onderdeel van het empirisch onderzoek vormen de activiteiten van vakbondskaderleden in de onderneming. Van oudsher was hun taak beperkt tot intern-organisatorische activiteiten voor de vakbond: propaganda en voorlichting, doorgeven van inlichtingen en klachten naar de bezoldigd bestuurders (Poppe 1976: 34). Indien de vakbond een bredere visie heeft op de belangenbehartiging, is het aan te nemen dat deze visie ook tot uitdrukking komt in de activiteiten van de vakbondskaderleden. Hierbij moet echter aangetekend worden dat de activiteiten van vakbondskaderleden en van OR-leden, niet uitsluitend door de vakbondsvisie daarop bepaald wordt. Ook de visie en het handelen van het management beïnvloeden de mogelijke activiteiten van kaderleden. Een recente notitie van het Verbond van Nederlandse Ondernemingen (VNO) adviseert ondernemers dringend niet met vakbondskadergroepen te overleggen over milieuzaken (De Volkskrant, 15 april 1989). Onderzoek naar de betrokkenheid van de OR bij nieuwe technologie heeft aangetoond dat deze betrokkenheid gering is omdat de helft van de OR-en pas voor het eerst geïnformeerd wordt over een technologieproject nadat het management al een principebesluit genomen heeft (Heijink e.a. 1986: 12). De activiteiten van kaderleden en OR-leden worden dus beïnvloed door de opstelling van de ondernemingsleiding en door de visie

van de vakbeweging op de breedheid van belangenbehartiging en op de soort belangenbehartiging (dienstverlening, controle).

Ook het element van het dubbelkarakter van de vakbeweging, tenslotte, is in het empirisch onderzoek aanwezig. In het kader van de medezeggenschap in de onderneming heb ik de OR niet beschouwd als louter een participatie-orgaan waardoor de werknemers in de bestaande verhoudingen in onderneming en maatschappij geïntegreerd worden. De OR kan een rol vervullen in het behartigen van de werknemersbelangen. De mate waarin de OR een tegenmacht tegenover de werkgever vormt, hangt samen met het feit of vakbondsleden in de OR als individu of als fractie handelen, en met het feit of de OR kan steunen op een BLG die ook mogelijkheden tot zelfstandig handelen heeft. De visie van OR-leden en kaderleden op het OR-lidmaatschap en het vakbondswerk in de onderneming, geeft een indicatie voor de mate waarin zij zichzelf als tegenmacht zien, bijvoorbeeld als 'belangenbehartiging' in plaats van 'persoonlijke ontplooiing' de intentie is waarmee zij hun activiteiten ondernemen.

In het volgende hoofdstuk komt de operationalisatie van de probleemstelling gedetailleerd aan de orde.

Hoofdstuk 4

Verantwoording van opzet en uitvoering van het empirisch onderzoek

4.1 Operationalisatie van de probleemstelling

In hoofdstuk 1 heb ik uiteengezet dat ik medezeggenschap opvat als de invloed van de werknemers en hun vertegenwoordigers op de beleidsbepaling in de onderneming en hun handelen om die invloed te bereiken.

In het empirisch onderzoek heb ik me niet gericht op het resultaat van het handelen van de werknemers en hun vertegenwoordigers, de gerealiseerde invloed op het ondernemingsbeleid. Het vaststellen van de invloed op de beleidsbepaling is buitengewoon ingewikkeld. We kunnen niet alleen uitgaan van zichtbare invloed, bijvoorbeeld het intrekken van een principe-besluit door de ondernemer op grond van een negatief advies van de OR. Er moet ook rekening gehouden worden met strategisch handelen van de ondernemer en met onzichtbare invloed doordat de ondernemer anticipeert op de opvatting van de OR.

Zowel de methodische complexiteit van het onderzoeken van het resultaat van medezeggenschap alsmede mijn opvatting dat medezeggenschap te vaak aan het resultaat gelijkgesteld wordt, met voorbijgaan aan het voorafgaande handelingsproces, hebben mij ertoe gebracht me te concentreren op het handelen van OR-leden en vakbondskaderleden.

Het kernbegrip in de probleemstelling dat geoperationaliseerd moet worden, is: 'handelingspraktijken van FNV-OR-leden en FNV-vakbondskaderleden gericht op het beïnvloeden van de beleidsbepaling in de onderneming'. Met de term 'praktijken' doelt Giddens op 'geregelde typen van handelingen' of 'een voortgaande reeks van praktische activiteiten" (Giddens 1976: 75). De operationalisatie moet dus beginnen met, zowel voor de categorie OR-leden als voor de categorie vakbondskaderleden, na te gaan met welke geregelde typen van handelingen of reeks van praktische activiteiten zij zich bezighouden, voorzover gericht op het beïnvloeden van de beleidsbepaling.

De handelingspraktijk van OR-leden wordt formeel bepaald door het feit dat zij samen met andere OR-leden een OR vormen die wettelijk omschreven taken en bevoegdheden kent. De handelingspraktijk van OR-leden is dus ten dele te operationaliseren als geregelde *activiteiten* van OR-leden die direct samenhangen met de wet: vergaderen, scholingscursussen volgen, en dergelijke. Daarenboven wordt de handelingspraktijk van FNV-OR-leden bepaald door het feit dat zij door hun bond kandidaat gesteld zijn voor de OR en dat hun bond meer of minder specifieke verwachtingen heeft van een OR-lid. Die verwachtingen betreffen zowel *activiteiten* van OR-leden onderling, alsook *contacten* die de OR-leden geregeld zouden moeten resp. kunnen onderhouden met vakbondskaderleden in de onderneming, bezoldigd vakbondsbestuurders en collega's in het bedrijf.

De handelingspraktijk van vakbondskaderleden wordt primair bepaald door het feit dat zij individueel of samen met andere kaderleden een meer of minder specifiek omschreven functie namens hun bond in de onderneming vervullen. Een uniforme, algemeen geldende functie-omschrijving voor vakbondskaderleden bestaat niet. Van oudsher hadden kaderleden in een bedrijf een communicatiefunctie. Hun *activiteiten* waren beperkt tot propaganda en voorlichting (Poppe 1976: 31-32). Het 'nieuwe' van het vakbondswerk in het bedrijf is dat er een grotere ruimte voor zelfstandige *activiteiten* komt, in combinatie met een andere organisatievorm (BLG) en met een verbreding van het terrein van activiteiten naar de organisatie van het werk, het personeelsbeleid en de werkgelegenheid (Poppe 1976: 25, 45).

De handelingspraktijk van vakbondskaderleden is dus ten dele te operationaliseren als geregelde *activiteiten*, die al dan niet samen met andere (kader)leden uitgevoerd worden. Om dit laatste vast te stellen, moeten de *contacten* van kaderleden met andere (kader)leden nagegaan worden. Aangezien het vakbondswerk in het bedrijf ook ten doel heeft de FNV-OR-leden van een georganiseerde achterban te voorzien, zijn ook de *contacten* van kaderleden met OR-leden onderdeel van hun handelingspraktijk. De vraag of kaderleden een grotere ruimte voor zelfstandige activiteiten gekregen hebben, kan nagegaan worden door hun *contacten* met de bezoldigd vakbondsbestuurder en met de bedrijfsleiding te onderzoeken.

De 'geregelde typen van handelingen' van OR-leden en vakbondskaderleden vallen dus uiteen in *activiteiten* en *contacten*.

Een kenmerk van individueel gestructureerd handelen is dat de actor voortdurend reflexief toezicht houdt op zijn handelen. Dit kenmerk van een handelingspraktijk heb ik geoperationaliseerd als de *visie* van OR-leden resp. vakbondskaderleden. Betekenisgeving en morele beoordeling

zijn met elkaar verstrengeld. In sommige vragen heb ik echter sterker de betekenisgeving benadrukt (bijvoorbeeld hoe definieert een OR-lid de functie van het OR-lidmaatschap), en in andere vragen sterker de normatieve beoordeling (bijvoorbeeld welke contacten met OR-leden vinden vakbondskaderleden wenselijk).

Tenslotte heb ik de *intenties en redenen* van de OR-leden en vakbondskaderleden voor hun handelen onderzocht. Giddens maakt een analytisch onderscheid tussen motieven, intenties en redenen. Hij merkt zelf echter op dat in het alledaagse taalgebruik intenties en redenen een diffuse overlap vertonen en zelfs verwisselbaar zijn (Giddens 1976 : 81, 83). In het onderzoek van Acampo e.a. worden de termen 'motivatie' en 'motieven' gebruikt als het gaat om de intenties (doelen) die OR-leden in de OR nastreven (Acampo e.a. 1987: 31 e.v.). Gegeven de beperkte aandacht die ik aan dit aspect van de handelingspraktijk van OR-leden en vakbondskaderleden besteed, heb ik niet voor een verfijndere operationalisatie van redenen en intenties gekozen. Ik wijs er op dat soms ook bij vragen naar de visie van OR-leden en vakbondskaderleden aspecten van de rationele sturing van hun handelen aan de orde komen, bijvoorbeeld bij de vraag naar hun visie op het combineren van het OR-lidmaatschap met de functie van vakbondskaderlid.

De operationalisatie van de andere begrippen in de probleemstelling vergt eveneens enige toelichting.

De FNV-OR-leden zijn de gekozen leden van de OR die door een FNV-vakbond kandidaat zijn gesteld.

FNV-vakbondskaderleden zijn de kaderleden die vertrouwensman/-vrouw zijn voor Druk en Papier FNV. Volgens de CAO voor de grafische bedrijven delen de vakbonden aan de werkgever mee welke personen zijn aangewezen als vertrouwensman. De werkgever verleent de vertrouwensman bepaalde faciliteiten. De vertrouwensman heeft volgens de CAO een beschermde positie, vergelijkbaar met de rechtsbescherming van een OR-lid. De vakbondskaderleden die in de ledenadministratie van Druk en Papier geregistreerd staan als vertrouwensman hebben dus een formeel omschreven positie. Daarnaast zijn er, zeker in de grote ondernemingen, actieve vakbondsleden die, zonder de formele benadering, ook kaderlid genoemd worden. Zij vallen echter buiten dit onderzoek. Het aantal bedrijfskaderleden (in het gangbare woordgebruik) van Druk en Papier is dus groter dan het aantal vertrouwenslieden. Overigens worden ook OR-leden vaak als 'kaderlid' aangeduid. Als ik de term 'kaderlid' gebruik, sluit ik echter respondenten die alleen OR-lid zijn uit.

Voor de Vervoersbond FNV zijn er vakbondskaderleden in verschillende soorten. Een formele benadering zou leiden tot: kaderleden die

bestuurslid van de Vakbondsafdeling of Subvakbondsafdeling in hun bedrijf zijn. In de zeer grote busbedrijven zijn Subvakbondsafdelingen opgericht om het vakbondswerk dichter bij de leden te brengen. In die bedrijven zijn de Vakbondsafdelingsbesturen dikwijls samengesteld uit twee leden van elk Subvakbondsafdelingsbestuur (doorgaans voorzitter en secretaris) plus een niet-Sub-gebonden voorzitter en secretaris. In de busbedrijven zonder Subvakbondsafdelingen is er alleen een Vakbondsafdelingsbestuur. Naast de formele benadering staat de in de praktijk gegroeide ervaring dat er vakbondsleden zijn die actief in het vakbondswerk zijn zonder een formele bestuurspositie te willen bekleden. In het streekvervoer is het niet ongebruikelijk dat sommige van deze 'kaderleden' aan bestuursvergaderingen van de Vakbondsafdeling of Subvakbondsafdeling deelnemen. In de loop van de tijd vervaagt daardoor het onderscheid tussen formele bestuursleden en andere kaderleden. Daarnaast zijn er, tenslotte, vele, in het gangbare gebruik als 'kaderlid' aangeduide, vakbondsleden die op de een of andere manier activiteiten in of namens de (Sub)Vakbondsafdeling verrichten. Zo worden de vakbondsleden in de roostercommissies, waar de dienstroosters voor de chauffeurs worden opgesteld, doorgaans ook als 'kaderlid' aangeduid.

Voor de operationalisatie van vakbondskaderlid van de Vervoersbond FNV in dit onderzoek heb ik gekozen voor de bestuursleden en de vast aanwezige kaderleden op de bestuursvergaderingen van de Vakbondsafdeling en, indien aanwezig, Subvakbondsafdelingen. Dat betekent dat de laatste hiervoor genoemde groep vakbondsleden die op een of andere manier activiteiten verrichten, buiten beschouwing blijft voorzover zij geen vast aanwezige (bestuurs)leden op vergaderingen van het (Sub)-Vakbondsafdelingsbestuur zijn.

De operationalisatie van OR-lid en vakbondskaderlid resulteert in drie categorieën respondenten. Een categorie respondenten die uitsluitend OR-lid is, een categorie respondenten die uitsluitend vakbondskaderlid is en een categorie respondenten die èn OR-lid èn vakbondskaderlid is (de zogenaamde dubbelfuncties). OR-leden en vakbondskaderleden hebben in verschillende opzichten onderscheiden handelingsmogelijkheden. De categorie dubbelfuncties heeft in principe de handelingsmogelijkheden van beide andere categorieën samen. Dat maakt het interessant om bij de analyse van het handelen van OR-leden erop te letten of er verschillen zijn tussen OR-leden die uitsluitend OR-lid zijn en OR-leden die tevens vakbondskaderlid zijn. Evenzeer is het interessant om bij de analyse van het handelen van vakbondskaderleden te bezien of er verschillen zijn tussen vakbondskaderleden die geen OR-lid zijn en vakbondskaderleden die zelf wel OR-lid zijn.

Ik beëindig deze paragraaf met een meer concrete uitwerking van de activiteiten, de contacten, de visies, en intenties en redenen van OR-leden en vakbondskaderleden.

Bij de *activiteiten* van *FNV-OR-leden* richt ik mij eerst op de activiteiten van FNV-OR-leden onderling.

Een belangrijk punt van het onderling functioneren van FNV-OR-leden is de vraag of zij een fractie vormen. In Teulings' onderzoek naar de omgang van de OR met macht, bleek de aanwezigheid van een FNV-fractie die de meerderheid van de OR vormde een beslissende factor. Zijn overweging voor de constructie van een 'dominante fractieschaal' is: "het handelen van de OR krijgt pas een duidelijke signatuur als er een meerderheid gevormd kan worden van OR-leden met dezelfde of verwante vakbonds-/politieke inzichten" (Teulings 1981: 63). Met dit gezichtspunt als zodanig heb ik weinig problemen. Wel problematisch is dat Teulings kennelijk veronderstelt dat OR-leden die lid zijn van dezelfde vakbond ipso facto een fractie vormen. Daarmee wordt het vormen van een fractie gereduceerd tot één statistisch kenmerk (lid zijn van de FNV). Echter, het feit dat OR-leden lid zijn van dezelfde vakbond garandeert op zichzelf niet dat zij dezelfde inzichten hebben. Bovendien zijn er andere omstandigheden die verschillen van inzicht met zich mee kunnen brengen: de beroepsgroep of bedrijfsafdeling, het aantal jaren dat men bij het bedrijf werkt en OR-lid is, etc. Daarom moet de aandacht worden gericht op het feitelijk voorkomen van die activiteiten die een fractie tot een fractie in de politieke zin van het woord constitueren. Dat betekent dat de aandacht dient uit te gaan naar het aanwezig zijn van een programma van de FNV-OR-leden. Vaak echter bestaat een programma niet, of, als er wel een programma is, is dit nogal algemeen gesteld. Daarom heb ik in dit onderzoek enkele activiteiten als indicator voor het begrip fractie genomen zoals we die ook kennen van het functioneren van fracties in een gemeenteraad. Deze fractie-activiteiten zijn: 'Hebben de FNV-OR-leden voorafgaand aan de OR-vergadering een gezamenlijk vooroverleg?' 'Wijzen de FNV-OR-leden iemand uit hun midden aan die namens hen in de OR-vergadering het woord voert bij een bepaald punt?' 'Nemen de FNV-OR-leden een gemeenschappelijk standpunt in in OR-vergaderingen?'

Op deze wijze beschouwd, wordt het verschijnsel fractie opgevat als resultaat van het gezamenlijke handelen van FNV-OR-leden.

Het handelen van OR-leden en de invloed op het ondernemingsbeleid als resultaat daarvan, staan in een bepaalde relatie tot elkaar. Soms is die relatie meer direct, bijvoorbeeld bij het toepassen van machtsmiddelen in een bepaald conflict. Soms is die relatie meer indirect, bijvoorbeeld bij

het deelnemen aan scholingscursussen voor OR-leden. Een aantal activiteiten heb ik onderzocht die een aanwijzing zijn voor de inspanningen die OR-leden plegen om invloed op het ondernemingsbeleid te verwerven. 'Volgen de FNV-OR-leden wel eens cursussen voor OR-leden?' 'Zetten de FNV-OR-leden zelf punten op de agenda voor de OR-vergadering?' 'Hoe frequent vergadert de OR?' 'Heeft de voltallige OR in bepaalde situaties gebruik gemaakt van bepaalde machtsmiddelen?'

Over een aantal van deze activiteiten zijn gegevens uit andere onderzoeken bekend, met name waar het de voltallige OR betreft (Looise c.s. 1986, 1987; Teulings 1981, 1985). De gegevens over de activiteiten van FNV-OR-leden onderling zijn nog niet eerder onderzocht. Aangezien er al veelvuldig onderzoek gedaan is (o.a. Looise c.s. 1986, 1987) naar de mate waarin OR-en hun bevoegdheden gebruiken op de terreinen van het ondernemingsbeleid zoals in de WOR omschreven, heb ik daar geen aandacht aan besteed.

De *contacten* van FNV-OR-leden met *FNV-vakbondskaderleden* in de onderneming verdienen allereerst aandacht. Daarmee wil ik nagaan in hoeverre de OR een instrument van het vakbondswerk in de onderneming is. Dat zal nauwelijks het geval zijn als er geen contacten van OR-leden met vakbondskaderleden bestaan. Over de volgende contacten heb ik de OR-leden vragen gesteld. 'Hebben de FNV-OR-leden een overleg met één of meer vakbondskaderleden ter voorbereiding van de OR-vergadering?' 'Informeren de FNV-OR-leden de vakbondskaderleden na afloop van een OR- of Overlegvergadering?'

Bij deze vragen gaat het initiatief tot contact uit van de OR-leden zelf. Het is natuurlijk ook mogelijk dat de contacten van OR-leden met vakbondskaderleden tot stand komen op initiatief van de vakbondskaderleden. De vraag 'Komen de vakbondskaderleden wel eens met een punt voor de OR bij de FNV-OR-leden?' heb ik aan de OR-leden gesteld omdat daarmee, vanuit de positie van de OR-leden, een onderdeel wordt toegevoegd aan het contactnetwerk dat zij met vakbondskaderleden onderhouden.

Vervolgens geeft de vraag 'Hebben de FNV-OR-leden een vast vooroverleg met de bezoldigd vakbondsbestuurder ter voorbereiding van de OR?' een andere aanwijzing voor de mate waarin OR-activiteiten zijn ingebed in het vakbondswerk in de onderneming.

Tenslotte komen ook de contacten van de FNV-OR-leden met collega's in hun bedrijf aan de orde.

De *visie* van de FNV-OR-leden is onderzocht ten aanzien van 'de vertegenwoordigende functie van het OR-lid', 'de combinatie van het OR-lid-

maatschap met de functie van vakbondskaderlid', en 'de belangrijkste taken van een OR-lid'.

Bovendien is aan alle respondenten gevraagd wat de visie van de totale OR is geweest ten aanzien van bepaalde FNV-vakbondsacties in 1983-1984. Het is met name interessant te bezien hoe OR-en, waarin de FNV-leden de meerderheid vormen, zich opstellen ten aanzien van FNV-acties.

Tenslotte is de visie van de OR-leden onderzocht ten aanzien van de punten waarop het functioneren van de OR verbeterd zou kunnen worden.

Een open vraag is aan de FNV-OR-leden gesteld naar hun *intenties en redenen* om zich kandidaat te stellen voor de OR in hun bedrijf. Op dit punt is tot op zekere hoogte vergelijking mogelijk met het onderzoek van Acampo e.a. (1987).

Over de *activiteiten* van *FNV-vakbondskaderleden* zijn gegevens verzameld ten aanzien van 'de terreinen van belangenbehartiging waarmee zij zich als vakbondskaderlid in de onderneming het meest bezighouden', en 'de mate waarin zij zich met algemene, sociaalpolitieke vakbondszaken bezighouden'.

Bij de terreinen van activiteiten van vakbondskaderleden heb ik me niet beperkt tot het handelen gericht op de beïnvloeding van de beleidsbepaling in de onderneming. Er komen ook activiteiten aan de orde die de uitvoering van het ondernemingsbeleid betreffen (bijvoorbeeld het aanpakken van individuele problemen van leden met hun werk) en activiteiten in vakbondsverband (onder andere leden werven).

Evenals bij OR-leden heb ik de deelname aan scholingscursussen onderzocht als indicatie voor de mate waarin vakbondskaderleden zich willen inzetten om hun activiteiten met succes te verrichten.

De *contacten* van de FNV-vakbondskaderleden in de onderneming met de FNV-OR-leden zijn gedeeltelijk onderzocht door middel van parallelvragen die ook aan FNV-OR-leden zijn gesteld. Deze parallelvragen zijn: 'Hebben de vakbondskaderleden in de onderneming een vast overleg met de FNV-OR-leden in hun bedrijf?' en 'Geven de vakbondskaderleden wel eens een punt voor de OR door aan de FNV-OR-leden in hun bedrijf?'

Daarbij gaat het dus om contacten van vakbondskaderleden met OR-leden die tot stand komen op initiatief van de vakbondskaderleden. Daarnaast zijn contacten van vakbondskaderleden met OR-leden mogelijk die tot stand komen op initiatief van de OR-leden. Omdat het gaat om een beeld van het contactennetwerk van de vakbondskaderleden, heb

ik aan hen de vragen voorgelegd: 'Nemen de FNV-OR-leden zelf wel eens contact op met de vakbondskaderleden over een bepaalde kwestie die in de OR aan de orde komt?' en 'Ontvangen de vakbondskaderleden de vergaderstukken van de OR?'

Tot nu toe ging het om de contacten van vakbondskaderleden met OR-leden. Het vakbondswerk in de onderneming dient ook een basis te hebben in een netwerk van contacten van de vakbondskaderleden in de onderneming met elkaar, met de leden en met de bezoldigd vakbondsbestuurder(s).

Het bestaan van een BLG zegt nog weinig over de mate waarin dergelijke contacten in de praktijk onderhouden worden. Wanneer het vakbondswerk in de onderneming niet als BLG georganiseerd is, zoals in de grafische industrie, is het van de individuele initiatieven van kaderleden afhankelijk of en in welke mate zij dergelijke contacten onderhouden. Daarom heb ik zowel in de grafische industrie als in het streekvervoer de volgende vragen gesteld om een beeld te krijgen van het netwerk van vakbondskaderleden. 'Hoe vaak overleggen de vakbondskaderleden met collega-vakbondskaderleden in hun bedrijf?' 'Hoe vaak hebben de vakbondskaderleden met de leden in het bedrijf contact?' 'Hoe vaak hebben de vakbondskaderleden contact met hun bezoldigd vakbondsbestuurder?'

Voor het streekvervoer is het aldus mogelijk vast te stellen in welke mate de BLG niet een formeel maar een werkelijk centrum van vakbondsactiviteiten in de onderneming vormt. Voor de grafische industrie kan zo nagegaan worden welk vakbondsnetwerk er feitelijk in de onderneming bestaat. Tenslotte wil ik door middel van de vraag 'Hoe vaak hebben de vakbondskaderleden rechtstreeks contact met hun werkgever over bepaalde zaken?' onderzoeken welke mogelijkheden voor zelfstandige belangenbehartiging en beleidsbeïnvloeding de vakbondskaderleden los van de OR en de vakbondsbestuurder hebben. Op die manier wil ik nagaan of Van Vliets (1979) bevindingen in de metaalindustrie ook opgaan voor de grafische industrie en het streekvervoer.

De *visie* van de FNV-vakbondskaderleden ten aanzien van hun activiteiten is onderzocht door middel van vragen over 'de wenselijkheid van méér kaderleden om het vakbondswerk goed te kunnen doen', en 'de activiteiten waarmee nieuwe kaderleden zich zouden moeten bezighouden indien er meer kaderleden zouden bijkomen'.

Ook de visie van de vakbondskaderleden op de contacten die zij wenselijk resp. nodig vinden voor de uitvoering van vakbondswerk in de onderneming is nagegaan. Daarbij gaat het om contacten met de OR-leden, de leden in de onderneming en de bezoldigd vakbondsbestuurder.

De visie van de vakbondskaderleden op de functie van vakbondskaderlid is onderzocht door de vragen 'Zien zij zichzelf als kaderlid als gezicht van de bond in hun bedrijf?' 'Denken zij dat anderen hen als gezicht van de bond in hun bedrijf zien?' en 'Hoe beoordelen zij de combinatie van de functie van vakbondskaderlid met het lidmaatschap van de OR?'

Tot slot is aan de vakbondskaderleden gevraagd op welke punten in hun visie het functioneren van de vakbondskaderleden in het bedrijf verbeterd zou kunnen worden.

Ter afsluiting is aan de vakbondskaderleden een open vraag gesteld naar hun *intenties en redenen* om als kaderlid actief te zijn en naar de wijze waarop ze kaderlid zijn geworden.

4.2 Het survey-onderzoek

In 1982 besloot Druk en Papier FNV tot een evaluatie van het functioneren van haar vertrouwenslieden. In elk van de elf rayons van Druk en Papier FNV werd een gespreksgroep van vakbondskaderleden bijeen gebracht. De evaluatie vond plaats aan de hand van een door de bond opgestelde discussienota. Deze groepsgesprekken leverden vooral een kwalitatief oordeel over: de functie van vertrouwenslieden in de onderneming, het contact van vertrouwenslieden met de leden, de relatie tussen vertrouwenslieden en de OR, het contact van vertrouwenslieden met de bedrijfsleiding, en de relatie tussen vertrouwenslieden en de bondsorganisatie. Een totaaloverzicht over de feitelijke stand van het vakbondswerk in de onderneming ontbrak bij Druk en Papier FNV. De groepsgesprekken waren ook niet de geschikte methode om in een dergelijk overzicht te voorzien. Het aanbod om door middel van een survey-onderzoek het kwalitatieve beeld uit de groepsgesprekken aan te vullen met een kwantitatief beschrijvend overzicht van het vakbondswerk in de grafische industrie werd door Druk en Papier FNV geaccepteerd. Zo ontstond de mogelijkheid om maatschappelijke dienstverlening te combineren met een explorerend onderzoek naar het handelen van vertrouwenslieden en OR-leden van Druk en Papier FNV.

De keuze voor de enquête als methode van dataverzameling lag voor de hand (vgl. Swanborn 1981: 306 e.v.). Het doel van het onderzoek was een overzicht te krijgen over de gehele grafische industrie. Bovendien was het object van onderzoek vooral het feitelijk handelen van de vertrouwenslieden en OR-leden. De door de bond zelf geëntameerde groepsgesprekken waren een adequate methode om een kwalitatieve beoordeling

door de kaderleden te verkrijgen. Tegelijkertijd fungeerden deze groepsgesprekken als een soort vooronderzoek waar de vraagstellingen in de enquête op gebaseerd konden worden.

Aangezien al voldoende kwalitatieve informatie beschikbaar was, kon een vragenlijst worden opgesteld die voor het grootste deel bestond uit gesloten vragen met voorgecodeerde antwoordmogelijkheden. Twaalf van de 81 enquêtevragen waren open vragen zonder voorgecodeerde antwoordmogelijkheden.

Het verzenden, invullen en retourneren van de vragenlijst vond plaats in de maanden februari, maart en april 1984.

Vanaf februari 1983 bestonden er contacten met het vormingscentrum van de A.G. der Woodbrookers te Bentveld en de Vervoersbond FNV, sector streekvervoer. Het doel van de contacten was om met behulp van praktijkgericht onderzoek te komen tot een inhoudelijke en organisatorische optimalisering van de scholing en vorming die het vormingscentrum Bentveld aanbood aan Ondernemingsraden in het streekvervoer.

De methode die voor het onderzoek gekozen werd, was het groepsinterview op basis van een vooraf toegestuurde vragenlijst. Een groepsinterview bood de mogelijkheid zowel een feitelijk beeld van het functioneren van de Ondernemingsraden te krijgen, alsook problemen in het functioneren en mogelijke oorzaken daarvoor, te verkennen.

Met de FNV-vakbondsafdeling in de onderneming werd eveneens een groepsinterview gehouden. Voor deze groepsinterviews werd een vragenlijst toegestuurd met vragen over de traditie van het vakbondswerk in de onderneming, de organisatie en activiteiten van de vakbondsafdeling, de contacten met OR-leden.

Door middel van de groepsinterviews was aan het eind van 1983 informatie over zeven streekvervoerbedrijven verzameld. In deze periode werden met Druk en Papier FNV de gesprekken gevoerd over het uitvoeren van het survey-onderzoek. Toen ontstond het idee om, op basis van de gegevens die door de groepsinterviews beschikbaar waren gekomen, een vergelijkbaar survey-onderzoek in het streekvervoer uit te voeren. Op die manier zou het mogelijk zijn de, uit wetenschappelijk oogpunt interessante, gelegenheid te benutten van een vergelijking van het handelen van OR-leden en vakbondskaderleden in het streekvervoer en de grafische industrie.

Het team van FNV-vakbondsbestuurders in het streekvervoer bleek erin geïnteresseerd een dergelijk survey-onderzoek in eigen beheer uit te voeren. In verband met het inmiddels aangevangen zomerseizoen werd het survey-onderzoek uitgevoerd in het najaar van 1984.

4.3 De respons

4.3.1 De respons bij het onderzoek in de grafische industrie

Het doel van het survey-onderzoek dat in samenwerking met Druk en Papier FNV uitgevoerd werd, was het verkrijgen van een overzicht over de gehele grafische industrie. Het lag derhalve voor de hand eerst te bezien welke gegevens beschikbaar waren door middel van de ledenadministratie van de bond.

Helaas bleken er met name geen mogelijkheden om gegevens over aantallen kaderleden per type kaderfunctie, over het bedrijfssegment en over de personeelsomvang van het bedrijf, aan elkaar te koppelen. Ten gevolge hiervan was het niet mogelijk om uit de beschikbare administratiegegevens een (gestratificeerde) steekproef samen te stellen. Een poging om via de administratie van de rayonkantoren de al genoemde gekoppelde gegevens te verzamelen, leverde een gegevensbestand op dat onvoldoende betrouwbaar leek. Ten eerste bleken de rayongegevens van elkaar te verschillen wat betreft volledigheid en precisie van de verstrekte gegevens. Ten tweede bleek bij vergelijking van de centrale administratiegegevens en de rayon-administratiegegevens, dat daartussen eveneens verschillen bestonden. De centrale administratie telde bijvoorbeeld 1.540 kaderleden, sommering van de administratiegegevens van de rayons resulteerde in 1.437 kaderleden. Hier worden met kaderleden zowel ver-trouwenslieden als OC/OR-leden bedoeld. Deze omstandigheden leidden tot de beslissing om de totale populatie van kaderleden die in de centrale administratie geregistreerd stond, een enquêteformulier toe te zenden. Rekening houdend met mogelijke onvolledigheid van de centrale administratie werd, gelijktijdig met het verzenden van de enquêteformulieren, een artikel in het bondsblad Drukwerk (februari 1984) opgenomen. Het artikel attendeerde de kaderleden op het onderzoek en verzocht ieder kaderlid, dat ten onrechte geen enquête ontvangen had, een enquêteformulier bij het hoofdkantoor op te vragen. Als reactie op het artikel in Drukwerk vroegen tien kaderleden een enquêteformulier aan zodat in totaal 1.550 enquêteformulieren werden verstuurd.

Om een zo hoog mogelijke respons te bevorderen ging de enquête vergezeld van een persoonlijke brief van de voorzitter van Druk en Papier FNV. In die brief zette hij het belang van het onderzoek uiteen en drong aan op medewerking. Twee artikelen in Drukwerk besteedden aandacht aan het onderzoek. Drie weken na de verzending van de enquêteformulieren werd een herinneringsbrief aan alle kaderleden gezonden. Van de 1.550 verstuurde enquêtes werden er 802 geretourneerd, een respons van 52 %, redelijk hoog voor enquêtes met een dergelijke oplage. Ruim 4 %

van de respons, 34 formulieren, betrof leden van Druk en Papier FNV, die noch OR-lid noch vertrouwensman waren; deze enquêteformulieren zijn buiten beschouwing gelaten. Van de resterende 768 respondenten waren er 57 die de aparte vragen of zij vertrouwensman en/of OC/OR-lid waren niet hadden beantwoord. Zij hadden echter wel het deel van de enquête bedoeld voor vertrouwenslieden resp. OC/OR-leden ingevuld. In dit deel waren ook persoonsvragen opgenomen zoals 'Hoelang bent U al lid van de OC/OR?' resp. 'Hoelang bent U al vertrouwensman?' Speciaal voor de analyse van de samenstelling en kenmerken van de steekproef is daarom een hercodering uitgevoerd. Daarbij zijn deze 57 respondenten toch als vertrouwensman resp. OC/OR-lid resp. vertrouwensman èn OC/OR-lid (dubbelfunctie) beschouwd, afhankelijk van het deel van de enquête dat zij hebben ingevuld. Desondanks komt het totaal van de respons niet altijd op 768 uit aangezien per vraag een wisselend aantal respondenten geen antwoord geeft. Zo blijkt een vraag naar de leeftijd van de respondent neutraal (nonrespons 23) terwijl een vraag naar politiek stemgedrag gevoeliger ligt (nonrespons 58). Daarnaast zijn er specifieke vragen, bijvoorbeeld naar het niveau van grafisch-technisch onderwijs dat men gevolgd heeft, die niet voor alle respondenten van toepassing zijn (in het voorbeeld wel voor de grafische maar niet voor de aanverwante sector).

Aangezien over de populatie slechts in beperkte mate gegevens beschikbaar zijn, is controle op de representativiteit van de steekproef slechts beperkt mogelijk.

Een vraag die aan de steekproef gesteld moet worden, is of het deelnamepercentage van de drie categorieën respondenten overeenkomt met hun aandeel in de populatie. Concreet: zitten er bijvoorbeeld evenveel respondenten die alleen vertrouwensman/-vrouw zijn, in de steekproef als in de populatie. De handicap bij deze vergelijking is dat de gegevens over de populatie, verzameld via de rayonadministraties, zelf niet voldoende betrouwbaar lijken.

Respondenten naar type kaderfunctie

	vertrouw.man	OC/OR-lid	dubbelf.	totaal	
respons	37 %	48 %	15 %	100 %	(768)
populatie	39 %	55 %	6 %	100 %	(1437)

Het grootste verschil tussen respons en populatie heeft betrekking op de categorie respondenten die èn vertrouwensman èn lid van de OC/OR is. Deze categorie lijkt oververtegenwoordigd in de respons. De mogelijkheid dat de gegevens van de rayonadministraties vertekend zijn op dit punt, lijkt mij echter plausibel. Dit heeft te maken met de positie die de

functie van OC/OR-lid door Druk en Papier FNV wordt toegekend. OC/OR-leden zijn zogenaamde niet-statutaire kaderleden. Ze worden in de praktijk wel als kaderlid gezien, maar aangezien het OC/OR-lidmaatschap geen functie in de vakbondsverenigingsstructuur is, worden ze 'niet-statutair' genoemd. Deze gecompliceerde positietoewijzing kan tot een vertekening leiden.

Aan de ene kant zullen er vertrouwenslieden zijn die tevens lid van de OC/OR in hun bedrijf zijn, maar die in de rayonadministratie alleen als vertrouwensman geregistreerd staan. Aan de andere kant zullen er OC/OR-leden zijn die zichzelf als vakbondskaderlid en dus als 'vertrouwensman' definiëren, terwijl de rayonbestuurders in hun administratie de formele definitie volgen en deze OC/OR-leden uitsluitend als OC/OR-lid regis-treren. Afgaande op de steekproefgegevens lijkt het tweede effect verhoudingsgewijs sterker op te treden dan het eerste.

Bij controle van de relatieve samenstelling per rayon, blijkt in alle elf rayons de categorie dubbelfuncties (vertrouwensman èn OC/OR-lid) relatief sterker in de respons als in de rayonpopulatie voor te komen. In acht van de elf rayons is de categorie dubbelfuncties zelfs in absolute cijfers hoger in de respons dan in de populatie.

In mijn onderzoek ben ik vooral geïnteresseerd in het handelen van OR-leden en het handelen van vertrouwenslieden als aparte groepen. Uitspraken op het niveau van de totale populatie kaderleden, zonder specificatie, zal ik zelden doen. Het probleem van de afwijkingen tussen de categorieën in het totale bestand weegt daarom niet zo zwaar. Des te belangrijker wordt de controle op de representativiteit van de steekproef voor elke categorie (= deelpopulatie) afzonderlijk.

Het eerste kenmerk waarop controle van de representativiteit van de deelpopulaties zinvol is, is de spreiding naar bedrijfsgrootte.

Afhankelijk van de bedrijfsgrootte geldt in Nederland een bepaalde wetgeving inzake medezeggenschap. Bedrijven met 100 of meer werknemers, doorgaans afgekort met 100+, hebben de verplichting een OR in te stellen, die een bepaald aantal leden moet hebben, bepaalde bevoegdheden heeft, etc. Bedrijven met meer dan 34 maar minder dan honderd werknemers, hebben sinds 1983 ook de verplichting een OR in te stellen. Deze OR heeft minder zware bevoegdheden dan de OR 100+. Voor bedrijven met minder dan 35 werknemers geldt geen wettelijke verplichting tot het instellen van een OR, wel tot een overleg van de ondernemer met het personeel, tenminste tweemaal per jaar (de zogenaamde personeelsvergadering). De grafische industrie kent wel de mogelijkheid van het instellen van een Ondernemingscommissie (OC). In de grafische CAO is geregeld dat in ondernemingen met tenminste 25 maar

minder dan 35 werknemers, op basis van vrijwilligheid een OC ingesteld kan worden. De OC is samengesteld uit drie tot vijf vertegenwoordigers van het personeel en een vertegenwoordiger van de directie. Vanwege de op vrijwilligheid berustende mogelijkheid tot het instellen van een OC en vanwege het feit dat de eerdergenoemde personeelsvergadering (in bedrijven met minder dan 35 werknemers) en OC met elkaar overeenkomen in die zin dat de ondernemingsleiding daarin vertegenwoordigd is, heb ik geen onderscheid gemaakt binnen de klasse van bedrijven met minder dan 35 werknemers. Bovendien is het een bekend gegeven dat bij kleinere bandbreedtes, zoals het geval zou zijn bij een klasse van 25-34 werknemers, grotere afwijkingen ontstaan vanwege schattingsfouten.

In onderstaande tabel wordt per type kaderfunctie het relatieve aandeel naar bedrijfsgrootteklasse gegeven. De eerste kolom [R(espons)] geeft het percentage kaderleden met de betreffende kaderfunctie dat aan de enquête meewerkte. De tweede kolom [P(opulatie)] geeft het percentage kaderleden met de betreffende kaderfunctie van de populatie, volgens de gegevens van de rayonadministraties.

Respondenten per type kaderfunctie en bedrijfsgrootteklasse

	vertrouwensman		OC/OR-lid		dubbelfuncties	
bedrijfsgrootte	R	P	R	P	R	P
0-34 werknemers	44 %	43 %	9 %	12 %	18 %	13 %
35-99 werknemers	23 %	21 %	34 %	29 %	34 %	31 %
100 of meer werkn.	33 %	32 %	57 %	57 %	48 %	53 %
onbekend	–	4 %	–	2 %	–	3 %
	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
N=	277	563	357	791	111	83

De respons in de categorie vertrouwenslieden komt per bedrijfsgrootteklasse nagenoeg volledig overeen met de verdeling daarvan in de deelpopulatie vertrouwenslieden. De categorie OC/OR-leden is in de respons enigszins oververtegenwoordigd in de bedrijfsgrootteklasse 35-99 werknemers. De categorie dubbelfuncties is in de respons enigszins oververtegenwoordigd in bedrijven van de grootteklasse 0-34 en enigszins ondervertegenwoordigd in de bedrijfsgrootteklasse 100 of meer werknemers.

Een tweede kenmerk waarop controle van de representativiteit van de deelpopulaties zinvol is, is de spreiding over grafische en aanverwante sectoren binnen de grafische bedrijfstak. Grafisch-technisch personeel in de grafische sector kent het verplichte vakbondslidmaatschap. Voor het administratief personeel in de grafische sector en voor het personeel in de zogenaamde aanverwante sector geldt het verplichte lidmaatschap

niet. Er dient rekening mee gehouden te worden dat het verplichte lidmaatschap kan leiden tot een andere visie op medezeggenschap en vakbondswerk in de onderneming.

Onderstaande tabel geeft de relatieve verdeling per type kaderfunctie naar grafische en aanverwante sectoren.

Respondenten per type kaderfunctie en grafisch/aanverwante sectoren

	vertrouwensman		OC/OR-lid		dubbelfunctie	
sector	R	P	R	P	R	P
grafisch	91 %	92 %	88 %	87 %	85 %	87 %
aanverwant	9 %	8 %	12 %	13 %	15 %	13 %
	100 %					
N =	256	564	336	788	108	83

[Bij verticaal percenteren wordt vanaf nu slechts onder de eerste kolom 100 % aangegeven].

De afwijking tussen respons en populatie per type kaderfunctie is zeer gering.

Denkbaar, maar niet controleerbaar, is dat de respons ten opzichte van de non-respons verschilt in die zin dat het meer actieve deel van de vertrouwenslieden en het meer vakbondsgeoriënteerde deel van de OC/OR-leden het enquêteformulier heeft geretourneerd. Aan de andere kant is ook voorstelbaar dat die vertrouwenslieden en OC/OR-leden die kritiek op de bond hebben, de enquête hebben aangegrepen om hun kritiek te spuien. Een enkele bijgeschreven opmerking op de enquêteformulieren wijst in die richting.
De steekproef is, voorzover dat op een aantal kenmerken gecontroleerd kan worden, redelijk representatief voor de deelpopulaties vertrouwenslieden, OC/OR-leden, en dubbelfuncties.

Ter afsluiting van deze subparagraaf zal ik de respons nader beschrijven in termen van een aantal kenmerken van de respondenten. Ik zal bij de presentatie van de gegevens het onderscheid aanhouden naar type kaderfunctie en naar bedrijfsgrootteklasse. Op het onderscheid tussen grafische en aanverwante sector zal ik slechts ingaan wanneer er substantiële verschillen tussen de categorieën respondenten van beide sectoren bestaan.

De respondenten zijn behoorlijk gespreid over de verschillende leeftijdsklassen, maar meer dan de helft in alle functiecategorieën is ouder dan veertig jaar. Alleen bij OR-leden in kleine en middelgrote bedrijven is meer dan de helft jonger dan veertig jaar.

Respondenten naar bedrijfsgrootteklasse, type kaderfunctie en leeftijdsklasse

	bedrijfsgrootte								
	0-34			35-99			100+		
leeftijd	V	OC	V+O	V	OR	V+O	V	OR	V+O
21-30 jaar	7 %	15 %	5 %	9 %	13 %	–	8 %	10 %	4 %
31-40 jaar	32 %	49 %	25 %	20 %	46 %	39 %	29 %	37 %	38 %
41-50 jaar	33 %	18 %	35 %	32 %	22 %	34 %	33 %	34 %	41 %
51-60 jaar	20 %	18 %	35 %	31 %	16 %	24 %	27 %	17 %	15 %
> 60 jaar	8 %	–	–	8 %	3 %	3 %	3 %	2 %	2 %
	100 %								
N=	121	33	20	65	120	38	91	204	53

(V = vertrouwensman; V + O = dubbelfunctie = vertrouwensman èn OC/OR-lid)

Respondenten met een l.b.o.-opleiding (met name grafische l.t.s.) vormen in elke bedrijfsgrootteklasse de grootste categorie. Naar gelang het bedrijf groter wordt, neemt het aantal respondenten met een mulo/mavo-opleiding toe. In de aanverwante sector is het algemene opleidingsniveau lager dan in de grafische sector: meer respondenten met alleen lager onderwijs (25 % resp. 19 %) en minder respondenten met een mulo/mavo-opleiding (25 % resp. 37 %).

In vergelijking tot het opleidingsniveau van OR-leden in de industrie in het algemeen (zie Acampo e.a. 1987: 18-19) hebben OR 100+ leden van Druk en Papier een wat lager opleidingsniveau.

Respondenten naar bedrijfsgrootteklasse, type kaderfunctie en opleidingsniveau

	bedrijfsgrootte								
	0-34			35-99			100+		
alg. opleiding	V	OC	V+O	V	OR	V+O	V	OR	V+O
lager onderwijs	23 %	21 %	21 %	35 %	20 %	27 %	26 %	19 %	25 %
v.g.l.o., l.t.s.	49 %	43 %	48 %	36 %	36 %	51 %	29 %	41 %	45 %
mulo, mavo	26 %	33 %	26 %	27 %	41 %	19 %	39 %	37 %	30 %
havo, h.b.s., ath.	2 %	3 %	5 %	2 %	3 %	3 %	6 %	3 %	–
	100 %								
N=	120	33	19	62	118	37	31	73	20

Voor de grafische sector geldt dat het bezit van een bepaald diploma danwel het in opleiding zijn voor dat diploma een voorwaarde is voor het uit-oefenen van grafisch-technische arbeid. Er is een stelsel van vakopleidingen dat opleidt tot bepaalde niveaus. Ongeveer de helft van de respondenten heeft een grafisch-technische opleiding gevolgd (N= 354). Van hen is de grote meerderheid grafisch vakman.

Respondenten naar bedrijfsgrootteklasse, type kaderfunctie en grafische opleiding

	bedrijfsgrootte								
		0-34			35-99			100+	
graf. techn. opl.	V	OC	V+O	V	OR	V+O	V	OR	V+O
graf. assist	1 %	–	–	2 %	2 %	4 %	–	2 %	–
graf. vakm.	75 %	73 %	77 %	66 %	56 %	54 %	75 %	55 %	50 %
graf. techn.	18 %	17 %	15 %	32 %	30 %	42 %	25 %	27 %	33 %
graf. m.t.s.	6 %	10 %	8 %	–	12 %	–	–	16 %	17 %
	100 %								
N=	93	29	13	41	81	24	16	45	12

Een behoorlijke meerderheid van de respondenten zou op de Partij van de Arbeid gestemd hebben als er ten tijde van het onderzoek verkiezingen waren gehouden. Zo'n 10 % van de respondenten zou op het CDA gestemd hebben, maar een bijna even groot aantal op de combinatie PSP/CPN/PPR. Echter, respondenten (met name OR-leden, al dan niet dubbelfuncties) in de aanverwante sector stemmen wat minder vaak op PSP/CPN/PPR dan respondenten in de grafische sector (4 % resp. 10 %) en iets vaker op het CDA (14 % resp. 9 %).

Respondenten naar bdrijfsgrootteklasse, type kaderfunctie en politiek stemgedrag

	bedrijfsgrootte								
		0-34			35-99			100+	
stemgedrag	V	OC	V+O	V	OR	V+O	V	OR	V+O
PSP/CPN/PPR	6 %	6 %	5 %	9 %	12 %	6 %	13 %	8 %	15 %
PvdA	57 %	57 %	74 %	60 %	46 %	55 %	55 %	60 %	65 %
D66	2 %	6 %	5 %	7 %	4 %	6 %	–	4 %	–
CDA	11 %	6 %	11 %	9 %	12 %	11 %	16 %	10 %	10 %
VVD	1 %	6 %	–	2 %	6 %	–	–	1 %	–
anders	5 %	–	–	–	5 %	5 %	3 %	3 %	–
niet	7 %	3 %	5 %	5 %	5 %	3 %	–	3 %	–
onbekend	11 %	16 %	–	8 %	10 %	14 %	13 %	11 %	10 %
	100 %								
N=	115	32	19	58	112	36	31	73	20

Bijna 70 % van de respondenten werkt al langer dan tien jaar bij de huidige werkgever. OR-leden werken doorgaans korter bij hun huidige werkgever dan vertrouwenslieden, maar in 100+ bedrijven is dat verschil niet zo groot.

Respondenten naar bedrijfsgrootteklasse, type kaderfunctie en aantal dienstjaren bij de huidige werkgever

aantal jaren bij huidige werkgever	bedrijfsgrootte 0-34 V	OC	V+O	35-99 V	OR	V+O	100+ V	OR	V+O
0-1 jaar	2 %	–	–	–	–	–	–	–	–
2-5 jaar	12 %	18 %	–	8 %	9 %	5 %	3 %	6 %	13 %
6-10 jaar	14 %	27 %	10 %	18 %	26 %	14 %	10 %	20 %	9 %
> 10 jaar	72 %	55 %	90 %	74 %	65 %	81 %	87 %	74 %	78 %
	100 %								
N=	118	33	20	62	118	37	59	128	32

OR 100+ leden in de grafische industrie onderscheiden zich wat betreft aantal dienstjaren bij hun huidige werkgever niet van OR-leden in de industrie in het algemeen (zie Acampo e.a. 1987: 21).

Onderscheiden naar de verschillende fasen van het drukproces werkt 37 % van de respondenten in de grafische sector in de drukvorm-voorbereiding/-vervaardiging, een kwart in de drukfase, en 12 % in de afwerking. Daarnaast doet 7 % hulpwerkzaamheden, 9 % werkt op de administratie en 7 % doet overige werkzaamheden. Er is slechts een enkel verschil tussen OR-leden en vertrouwenslieden. OR-leden werken iets meer op de administratie dan vertrouwenslieden (12 % resp. 6 %).

In kleine en middelgrote bedrijven is de helft of meer van de respondenten, al langer dan twintig jaar lid van Druk en Papier FNV (daarvoor ANGB of Grafische Bond NKV). In grote bedrijven zijn respondenten iets minder lang vakbondslid, maar nog steeds 43 % langer dan twintig jaar. OR- leden zijn verhoudingsgewijs minder lang lid van de bond, maar dit hangt ook samen met het feit dat zij jonger zijn dan de vertrouwenslieden.

Respondenten in de aanverwante sector zijn korter bondslid dan respondenten in de grafische sector: in de grafische sector als geheel is 53 % langer dan twintig jaar bondslid, in de aanverwante sector 36 %. Toch zijn respondenten in de aanverwante sector nauwelijks jonger dan respondenten in de grafische sector. Op het punt van het aantal jaren vakbondslidmaatschap is de invloed van het verplichte lidmaatschap voor grafisch-technische werknemers in de grafische sector zichtbaar.

Respondenten naar bedrijfsgrootteklasse, type kaderfunctie en aantal jaren bondslidmaatschap

	bedrijfsgrootte								
aantal jaren	0-34			35-99			100+		
bondslid	V	OC	V+O	V	OR	V+O	V	OR	V+O
0-5 jaar	3 %	9 %	5 %	6 %	11 %	3 %	3 %	15 %	9 %
6-10 jaar	8 %	12 %	5 %	8 %	12 %	10 %	16 %	15 %	10 %
11-15 jaar	12 %	24 %	10 %	14 %	18 %	16 %	13 %	22 %	14 %
16-20 jaar	10 %	9 %	20 %	6 %	17 %	18 %	13 %	14 %	10 %
> 20 jaar	67 %	46 %	60 %	66 %	42 %	53 %	55 %	34 %	57 %
	100 %								
N=	121	33	20	65	120	38	31	73	21

Van de OR-leden (al dan niet dubbelfuncties) is de helft drie jaar of korter OR-lid. Met name in kleine en middelgrote bedrijven zijn OR-leden met dubbelfuncties al langer dan drie jaar lid van de OR.

In vergelijking tot OR-leden in de industrie in het algemeen (Acampo e.a. 1987: 28) zijn er meer OR 100+ leden in de grafische industrie die korter dan drie jaar OR-lid zijn en minder die langer dan zes jaar OR-lid zijn.

OC/OR-leden naar bedrijfsgrootteklasse en aantal jaren OC/OR-lidmaatschap

	bedrijfsgrootte					
aantal jaren	0-34		35-99		100+	
OC/OR-lid	OC	V+O	OR	V+O	OR	V+O
0-3 jaar	65 %	25 %	52 %	36 %	58 %	50 %
4-6 jaar	29 %	25 %	37 %	36 %	29 %	20 %
> 6 jaar	6 %	50 %	11 %	28 %	13 %	30 %
	100 %					
N=	31	20	119	36	72	20

Van de vertrouwenslieden (al dan niet tevens OR-lid) in kleine en middelgrote bedrijven is ongeveer de helft langer dan zes jaar vertrouwensman, van de vertrouwenslieden in grote bedrijven is dat ongeveer 40 %. Vertrouwenslieden in de grafische sector zijn verhoudingsgewijs iets meer dan vertrouwenslieden in de aanverwante sector langer dan zes jaar vertrouwensman (46 % resp. 41 %), maar dit hangt samen met het feit dat in de grafische sector meer vertrouwenslieden in kleine bedrijven werkzaam zijn.

Vertrouwenslieden naar bedrijfsgrootteklasse en aantal jaren vertrouwensmanfunctie

	bedrijfsgrootte					
aantal jaren	0-34		35-99		100+	
vertrouwensman	V	V+O	V	V+O	V	V+O
0-3 jaar	27 %	33 %	34 %	42 %	40 %	33 %
4-6 jaar	23 %	22 %	17 %	12 %	23 %	26 %
> 6 jaar	50 %	45 %	49 %	46 %	37 %	41 %
	100 %					
N=	108	18	59	33	73	46

70 % tot 80 % van de respondenten werkt in een bedrijf waar de FNV meer dan 50 % van de werknemers organiseert. Hoe kleiner het bedrijf des te hoger de Druk en Papier FNV-organisatiegraad. In de grote dagbladbedrijven organiseert niet alleen Druk en Papier FNV-leden maar ook de Nederlandse Vereniging van Journalisten (NVJ). In de navolgende gegevens gaat het alleen om het aantal leden dat Druk en Papier organiseert. Over het algemeen is er van een gemeenschappelijke opstelling van beide FNV-bonden ten aanzien van ontwikkelingen in de bedrijfstak bepaald niet altijd sprake.

Respondenten naar bedrijfsgrootteklasse, type kaderfunctie en organisatiegraad van D&P

	bedrijfsgrootte								
D&P-FNV-	0-34			35-99			100+		
organ.graad	V	OC	V+O	V	OR	V+O	V	OR	V+O
0-49 %	18 %	9 %	15 %	28 %	22 %	37 %	46 %	24 %	39 %
50-74 %	31 %	33 %	35 %	41 %	31 %	26 %	17 %	18 %	21 %
75-100 %	51 %	58 %	50 %	31 %	47 %	37 %	37 %	58 %	40 %
	100 %								
N=	121	33	20	65	120	38	91	204	53

Het aantal respondenten dat in bedrijven met meer dan 50 % Druk en Papier FNV-organisatiegraad werkt is in de grafische sector hoger dan in de aanverwante sector. De organisatiegraad in de grafische sector is, zoals te verwachten in verband met het verplichte lidmaatschap, hoger dan in de aanverwante sector. Ik presenteer de betreffende gegevens voor (middel)grote bedrijven. Kleine bedrijven laat ik buiten beschouwing aangezien er nauwelijks respondenten in de aanverwante sector in kleine bedrijven werken.

Respondenten in (middel)grote bedrijven in de grafische en aanverwante sector naar organisatiegraad van D&P

	bedrijfsgrootte			
D&P-FNV	35-99		100+	
organ.graad	grafisch	aanverwant	grafisch	aanverwant
0-49 %	21 %	29 %	27 %	43 %
50-74 %	35 %	32 %	20 %	12 %
75-100 %	44 %	39 %	53 %	45 %
	100 %			
N=	167	41	267	65

Het feit dat ik in bovenstaande tabel de gegevens over alle respondenten samen heb genomen, is niet bepalend voor het verschil tussen de grafische en aanverwante sector. Als ik bijvoorbeeld alleen de categorie OR-leden (geen dubbelfuncties) uit (middel)grote bedrijven in de grafische en aanverwante sector met elkaar vergelijk, komt hetzelfde verschil te voorschijn. In de grafische sector werkt 80 % van de OR-leden in een bedrijf met 50 % of meer FNV-organisatiegraad, in de aanverwante sector is dat 67 %.

4.3.2 De respons bij het onderzoek in het streekvervoer

In vergelijking tot de grafische industrie, geeft de sector streekvervoer een overzichtelijke situatie te zien. Ten tijde van het onderzoek bestond de sector streekvervoer uit achttien busondernemingen. Inmiddels kent het streekvervoer vijftien busondernemingen. De kleinere ondernemingen zijn met de grotere busondernemingen gefuseerd.

Ten tijde van het survey-onderzoek had de Vervoersbond FNV in het streekvervoer in busbedrijven met meer dan honderd werknemers ongeveer vierhonderd vakbondskaderleden die bestuurslid van een (Sub)Vakbondsafdeling waren of die een vast aanwezig kaderlid op bestuursvergaderingen van de (Sub)Vakbondsafdeling waren. Van hen zijn er 160 bestuurslid van de Vakbondsafdeling. De Vervoersbond FNV had ongeveer 145 OR-leden. In verband met de absolute grootte van de populatie werd besloten zoveel mogelijk leden van de populatie met de enquête te benaderen. Ook de vergelijkbaarheid met het onderzoek in de grafische industrie speelde bij deze keuze mee. De bezoldigd vakbondsbestuurders in de sector streekvervoer gaven er de voorkeur aan de distributie van de enquêtes te laten plaatsvinden via de in het najaar van 1984 te houden ledenvergaderingen. Op de ledenvergaderingen werd de enquête aan alle aanwezigen uitgedeeld en in het algemeen ter plekke ingevuld en geretourneerd. Bovendien kregen de aanwezige kaderleden enquêteformulieren mee voor collega-kaderleden uit hun bedrijf die niet aanwezig waren op de ledenvergadering.

De respons op de enquête was als volgt. Totale respons: 147, waarvan 106 alléén lid (Sub)Vakbondsafdelingsbestuur; 14 alleen OR-lid; 25 lid (Sub)Vakbondsafdelingsbestuur èn OR-lid; 2 niet ingevuld op type functie.

Rekening houdend met dubbelfuncties –met name de combinatie kaderlid van de Subvakbondsafdeling plus OR-lid komt blijkens de in het streekvervoer gehouden groepsinterviews nogal vaak voor– schat ik de respons op 30 % à 35 % van de totale populatie.

Wanneer de samenstelling van de totale steekproef vergeleken wordt met de samenstelling van de populatie, dan valt op dat het absolute aantal OR-leden laag is. Dit hangt samen met de organisatie van de dataverzameling. In het algemeen blijkt dat OR-leden minder aanwezig zijn op vakbondsledenvergaderingen dan vakbondskaderleden.

Geconfronteerd met de lage respons van OR-leden is overwogen om het deelnamepercentage te verhogen door de enquêteformulieren alsnog rechtstreeks aan alle FNV-OR-leden in het streekvervoer toe te zenden. Daarvan is afgezien om praktische en methodische redenen. Praktisch gezien speelde het probleem dat op het moment dat de lage respons geconstateerd werd, november 1984, een groot aantal OR-en midden in verkiezingen voor een nieuwe OR verkeerden. Er bestond twijfel aan de bereidheid van de zittende OR-leden, wier termijn bijna afgelopen was, op dat moment aan een enquête over het functioneren van OR-leden mee te werken. Deelname van geheel nieuwe OR-leden, bij enquêtering op een later moment na afloop van de verkiezingen, was weinig zinvol aangezien die nog niet over ervaring met de activiteiten en contacten van OR-leden beschikten. Methodisch gezien was weliswaar het lage absolute aantal van 39 OR-leden problematisch, in verband met (statistische) bewerkingen bij de data-analyse, maar analyse van de OR-respons leerde dat deze zeer goed gespreid was over de populatie van busondernemingen. Van 35 OR-leden kon via een combinatie van bepaalde gegevens achterhaald worden in welke onderneming zij werkzaam waren. De 35 OR-respondenten waren verdeeld over tien busondernemingen. Dit betekent gemiddeld drie OR-respondenten per onderneming, met een spreiding van twee (is het geval voor drie ondernemingen) tot zes respondenten (is het geval voor één onderneming).

Via dezelfde combinatie van bepaalde gegevens kon vastgesteld worden dat de leden van de (Sub)Vakbondsafdelingsbesturen afkomstig waren uit dertien verschillende busondernemingen. Dit geeft een gemiddelde van acht kaderleden per bedrijf. Slechts één bedrijf is vertegenwoordigd met één kaderlid, alle andere bedrijven zijn vertegenwoordigd met drie of meer kaderleden.

Ik constateer dat de steekproef redelijk gespreid is over het totaal van busbedrijven in de sector streekvervoer.

De representativiteit van de steekproef is te controleren op het kenmerk van het relatieve aantal kaderleden per type kaderfunctie en naar bedrijfsgrootte. Voor de totale populatie is slechts het totale aantal kaderleden van (Sub)Vakbondsafdelingsbesturen en het totale aantal OR-leden bekend zonder gegevens over aantallen dubbelfuncties. Daarom is de representativiteit slechts te controleren voor deze twee deelpopulaties afzonderlijk en zal ik de dubbelfuncties zowel in het aantal (Sub)Vakbondsafdelingskaderleden alsook in het aantal OR-leden opnemen.

Respondenten per type kaderfunctie en bedrijfsgrootteklasse

	(Sub)Vakbondsafdelingskader				OR-leden			
	respons		populatie		respons		populatie	
bedrijfsgrootte	abs	rel	abs	rel	abs	rel	abs	rel
100-999 werkn.	44	36 %	179	45 %	19	51 %	98	68 %
1000-1999 werkn.	76	62 %	221	55 %	18	49 %	47	32 %
onbekend	3	2 %	–	–	–	–	–	–
totaal	123	100 %	400	100 %	37	100 %	145	100 %

Zowel in het geval van (Sub)Vakbondsafdelingskaderleden als in het geval van de OR-leden is er sprake van een zekere oververtegenwoordiging van respondenten uit de zeer grote (1000+) busbedrijven. Bij de interpretatie van die gegevens waar de bedrijfsgrootte een rol speelt, zal daar dus rekening mee gehouden moeten worden.

Evenals bij het onderzoek in de grafische industrie moet hier opgemerkt worden dat het denkbaar, maar niet controleerbaar, is dat de respons ten opzichte van de non-respons verschilt in die zin dat het meer actieve deel van de vakbondskaderleden en het meer vakbondsgeoriënteerde deel van de OR-leden het enquêteformulier heeft ingevuld.

Ter afsluiting van deze subparagraaf geef ik een beschrijving van de res-pons in termen van een aantal persoonskenmerken.

Een ruime meerderheid van alle respondenten is tussen de dertig en de veertig jaar. Degenen die een dubbelfunctie hebben zijn verhoudingsgewijs in meerderheid ouder.

Respondenten naar type kaderfunctie en leeftijdsklasse

leeftijd	sub/vab	dubbel	OR
21-30 jaar	10 %	–	–
31-40 jaar	62 %	36 %	64 %
41-50 jaar	24 %	56 %	22 %
51-60 jaar	4 %	8 %	7 %
61-65 jaar	–	–	7 %
	100 %		
N=	106	25	14

Meer dan de helft van de respondenten heeft voortgezet lager onderwijs of lager beroepsonderwijs gehad.

Respondenten naar type kaderfunctie en opleidingsniveau

onderwijstype	Sub/Vab	dubbel	OR
alleen lager onderwijs	15 %	32 %	14 %
v.g.l.o., l.e.a.o., l.t.s.	57 %	52 %	50 %
mulo, mavo, 3 jr. h.b.s.	25 %	16 %	36 %
havo, 5 jr. h.b.s., ath.	3 %	–	–
	100 %		
N=	105	25	14

68 respondenten hebben enigerlei vorm van vak- en bedrijfsopleidingen gevolgd, meestal het CCV-diploma (CCV = Contactcommissie Chauffeursvakbekwaamheid). In vergelijking met het opleidingsniveau in de sector van de commerciële dienstverlening in het algemeen (zie Acampo e.a. 1987: 19-20) is het opleidingsniveau en functieniveau in het streekvervoer lager. Met name de categorie h.b.o./universitaire opleiding ontbreekt.

Ruim twee derde van de respondenten zou ten tijde van het onderzoek op de Partij van de Arbeid gestemd hebben

Respondenten naar type kaderfunctie en politiek stemgedrag

	PSP PPR/CPN	PvdA	D66	CDA	VVD	an-ders	niet	onbe-kend	to-taal
sub/vab	7 %	69 %	1 %	6 %	1 %	3 %	3 %	10 %	100 %
dubbel	–	84 %	–	4 %	4 %	–	–	8 %	100 %
OR-lid	–	72 %	–	–	–	7 %	–	21 %	100 %
N=	7	102	1	7	2	4	3	16	142

Meer dan de helft van de respondenten werkt al langer dan tien jaar bij het bedrijf waar zij nu werken. Met name OR-leden werken al langer dan tien jaar bij hetzelfde bedrijf. Ter vergelijking, Acampo e.a. (1987: 21) stelden vast dat 60 % van de OR-leden in de sector commerciële dienstverlening langer dan tien jaar bij hetzelfde bedrijf werken

Respondenten naar type kaderfunctie en aantal dienstjaren bij de huidige werkgever

aantal jaren bij dit bedrijf	Sub/Vab	dubbel	OR-lid
0-1 jaar	1 %	–	–
2-5 jaar	18 %	8 %	–
6-10 jaar	34 %	24 %	29 %
> 10 jaar	47 %	68 %	71 %
	100 %		
N=	106	25	14

Het merendeel van de respondenten behoort tot het rijdend personeel (buschauffeur), maar bij de respondenten die alleen OR-lid zijn is dat minder dan de helft.

Respondenten naar type kaderfunctie en personeelscategorie

categorie personeel	Sub/Vab	dubbel	OR-lid
rijdend	87 %	84 %	36 %
toezichthoudend	3 %	8 %	14 %
technisch	5 %	8 %	29 %
administratief	2 %	–	14 %
leidinggevend	2 %	–	7 %
anders	1 %	–	–
	100 %		
N=	106	25	14

Meer dan de helft van de respondenten is langer dan tien jaar lid van de Vervoersbond FNV, voorheen Vervoersbond NVV of NKV.

Respondenten naar type kaderfunctie en aantal jaren bondslidmaatschap

aantal jaren lid Vervoersbond	Sub/Vab	dubbel	OR-lid
0-5 jaar	14 %	8 %	–
6-10 jaar	23 %	12 %	14 %
11-15 jaar	33 %	28 %	43 %
16-20 jaar	15 %	20 %	21 %
> 20 jaar	15 %	32 %	22 %
	100 %		
N=	106	25	14

Van alle OR-leden, inclusief de dubbelfunctionarissen, is de helft voor het eerst lid van de OR, een kwart is aan de tweede zittingstermijn van drie jaar bezig en het andere kwart is al langer dan zes jaar OR-lid. Deze gegevens komen ongeveer overeen met de bevindingen van Acampo e.a. (1987: 27-28) over de gemiddelde lidmaatschapsduur van zittende OR-leden.

Van alle leden van het Vakbondsafdelingsbestuur, inclusief degenen die ook subkaderlid en/of OR-lid zijn, is bijna 40 % korter dan drie jaar actief in het bestuur van de Vakbondsafdeling, bijna een kwart tussen de drie en zes jaar, en ruim 35 % al langer dan zes jaar.

Van alle leden van het Subvakbondsafdelingsbestuur, inclusief degenen die ook lid van het Vakbondsafdelingsbestuur en/of OR-lid zijn, is 43 % korter dan drie jaar actief in het bestuur van de Subvakbondsafdeling, bijna een derde tussen de drie en zes jaar, en een kwart al langer dan zes jaar.

Door het aantal FNV-leden op het totaal aantal werknemers in het bedrijf te berekenen, kan de FNV-organisatiegraad in het bedrijf van de respondenten vastgesteld worden. Overigens was bijna een derde van de respondenten niet in staat om het totaal aantal werknemers en/of het aantal FNV-leden te noemen. Om de invloed van onnauwkeurigheden in de opgegeven aantallen te verminderen is op vier grootteklassen ingedeeld.

Bijna drie kwart van de respondenten werkt in een bedrijf waar de Vervoersbond meer dan 50 % van de werknemers organiseert.

Respondenten naar type kaderfunctie en organisatiegraad van de Vervoersbond FNV

FNV-organisatie-graad in bedrijf	Sub/Vab	dubbel	OR-lid
0- 24 %	5 %	–	–
25- 49 %	24 %	21 %	25 %
50- 74 %	68 %	72 %	62 %
75-100 %	3 %	7 %	13 %
	100 %		
N=	78	14	8

4.4 Analyse en presentatie

Bij de verwerking van de gegevens uit het survey-onderzoek kon ten aanzien van de grafische industrie en het streekvervoer hetzelfde stramien worden gevolgd.

Voor de enquêtevragen met voorgestructureerde antwoordmogelijkheden kon direct een codeboek met codeerinstructies opgesteld worden.

Voor de open enquêtevragen moesten eerst antwoordcategorieën ontworpen worden. Dit gebeurde op grond van een inspectie van de aard en de omvang van de door de respondenten zelf opgeschreven antwoorden. Daarnaast werd voor het ontwerpen van de antwoordcategorieën gebruik gemaakt van kennis uit de vooronderzoeken (groepsgesprekken in de

grafische industrie, groepsinterviews in het streekvervoer) en van kennis over vergelijkbare situaties als waarop de enquêtevragen betrekking hadden. Uit een onderzoek naar het functioneren van Ondernemingsraden bij het vervoersbedrijf Van Gend en Loos was bijvoorbeeld bekend dat OR-leden en vakbondskaderleden bepaalde voor- en nadelen onderkenden aan het combineren van de functie van OR-lid met de functie van bestuurslid van de Vakbondsafdeling. Als voordelen werden onder andere gezien: het via de OR beschikbaar krijgen van informatie over het ondernemingsbeleid, de afstemming tussen OR en Vakbondsafdeling. Als nadelen waren onder andere naar voren gekomen: de verwarring van taken en verantwoordelijkheden, wanneer men twee petten op heeft, door de betrokkenen zelf en door de achterban. Nadat aldus antwoordcategorieën voor de open enquêtevragen ontworpen waren, kon de codering volgens de opgestelde codeerinstructies plaatsvinden.

De gecodeerde gegevens werden in de computer gevoerd ten behoeve van statistische bewerkingen.

In hoofdstuk 5 en 6 zullen de survey-gegevens over de praktijk van het handelen van FNV-OR-leden en FNV-vakbondskaderleden in de grafische industrie en het streekvervoer gepresenteerd worden.

Ik heb er de voorkeur aan gegeven eerst afzonderlijk voor de grafische industrie en het streekvervoer de activiteiten, de contacten, de visies, en intenties en redenen van OR-leden en vakbondskaderleden te behandelen. Deze opzet biedt de ruimte om op het eigene van de arbeidsverhoudingen in de bedrijfstak in te gaan. In het bijzonder zal ik daarbij aandacht besteden aan het vakbondsbeleid ten aanzien van de arbeidsverhoudingen in de onderneming.

In hoofdstuk 7 zal ik een beschouwing over medezeggenschap en de betekenis daarvan voor de toekomst van een brede vakbeweging geven. Als onderdeel daarvan zal ik een aantal hoofdpunten van de handelingspraktijken van OR-leden en vakbondskaderleden in de grafische industrie en het streekvervoer in vergelijkende zin bespreken.

Bestudering van de beschrijving van de OR-leden en vakbondskaderleden in de grafische industrie en het streekvervoer (zie 4.3.1 en 4.3.2 hiervoor) leert dat er geen substantiële verschillen tussen deze groepen zijn in termen van de gepresenteerde algemene persoonskenmerken. Slechts twee persoonskenmerken laten enig verschil zien. Ten eerste is de meerderheid van de respondenten in de grafische industrie (100+) ouder dan veertig jaar terwijl de meerderheid van de respondenten in het streekvervoer tussen de dertig en veertig jaar is. In samenhang hiermee blijkt ook dat respondenten in de grafische industrie langer lid van hun

vakbond zijn dan respondenten in het streekvervoer. Ten tweede is het algemene opleidingsniveau van respondenten in de grafische 100+ ondernemingen iets hoger dan van respondenten in het streekvervoer. In de grafische industrie heeft ongeveer 40 % van de respondenten l.b.o.-niveau en ongeveer 35 % mulo/mavo-niveau. In het streekvervoer heeft meer dan de helft l.b.o-niveau en komt het mulo/mavo-niveau nauwelijks voor. De conclusie die hieruit getrokken kan worden, is, dat bij een vergelijkende beschouwing van de praktijk van het handelen van OR-leden en vakbondskaderleden verdiscontering van deze verschillen nodig is, wanneer zou blijken dat de factoren leeftijd en opleidingsniveau betekenisvol samenhangen met bepaalde aspecten van de handelingspraktijken.

Een kenmerkend verschil met gevolgen voor de arbeidsverhoudingen in de onderneming, is de bedrijfsorganisatie in de bedrijfstak. In de grafische industrie komen vooral kleine en middelgrote bedrijven voor. Bij het KVGO, de grootste werkgeversorganisatie in de bedrijfstak, waren in 1984 2.392 bedrijven aangesloten, die samen werk gaven aan 39.523 personen. Er waren slechts 57 bedrijven met 100 of meer werkzame personen. Deze vormen slechts 2,3 % van alle aangesloten bedrijven, maar nemen wel 37,8 % van de werkgelegenheid voor hun rekening (KVGO 1984). De sector streekvervoer kende in 1984 achttien busondernemingen. Zestien busondernemingen hebben honderd of meer werknemers en bieden samen 98 % van de werkgelegenheid in het streekvervoer.

Terwille van de vergelijkbaarheid zullen derhalve slechts die onderzoeksgegevens in de vergelijking betrokken worden, die afkomstig zijn van respondenten die werkzaam zijn in ondernemingen met honderd of meer werknemers.

Een opvallende overeenkomst tussen de grafische industrie en het streekvervoer is de hoge organisatiegraad. In beide gevallen werkt ruim 70 % van de respondenten in bedrijven waar de FNV-vakbond meer dan 50 % van de werknemers organiseert. Verschil is wel dat het merendeel van die respondenten in de grafische industrie werkt in bedrijven waar de FNV-organisatiegraad zelfs boven de 75 % is, terwijl het merendeel van die respondenten in het streekvervoer werkt in bedrijven waar de organisatiegraad tussen de 50 % en 75 % is.

In de grafische industrie is sprake van een verplicht lidmaatschap van het grafisch-technisch personeel in de grafische sector. Een vrijwillig lidmaatschap bestaat voor het overig personeel in de grafische sector en voor alle personeel in de aanverwante sector. Niet alleen de basis van de organisatiegraad verschilt, maar ook is de organisatiegraad in de grafische sector hoger dan in de aanverwante sector.

De onderzoeksbevindingen voor de grafische industrie laten echter geen substantiële verschillen zien in de handelingspraktijken van OR-leden en vertrouwenslieden in de grafische sector enerzijds en de aanverwante sector anderzijds. Bovendien hebben OR-leden en vertrouwenslieden in de grafische en aanverwante sector gemeenschappelijk het beleid dat Druk en Papier voert ten aanzien van de arbeidsverhoudingen in de onderneming. Daarom zal ik in de vergelijkende beschouwing met het streekvervoer (dat een vrijwillig lidmaatschap van vakbonden kent) niet het onderscheid tussen grafische en aanverwante sector aanhouden.

Andere aspecten van de context van de arbeidsverhoudingen in de grafische industrie en in het streekvervoer, alsmede het beleid van Druk en Papier FNV en de Vervoersbond FNV ten aanzien van de arbeidsverhoudingen in de onderneming, zal ik eerst in hoofdstuk 5 en 6 beschrijven en vervolgens in hoofdstuk 7 op hun eventuele consequenties voor de vergelijkbaarheid aan de orde stellen.

Hoofdstuk 5

De structurering van de arbeidsverhoudingen in de grafische bedrijfstak

De arbeidsverhoudingen in de grafische bedrijfstak kennen een lange en voor de arbeidswetenschapper interessante geschiedenis. De aandacht die ik eraan kan besteden, is echter beperkt, namelijk voorzover de grafische bedrijfstak de context vormt voor de arbeidsverhoudingen in de onderneming.

Het is belangrijk te benadrukken dat 'de' grafische onderneming niet bestaat. De verscheidenheid is, zeker in vergelijking met het in het volgende hoofdstuk te behandelen streekvervoer, zeer groot. Er is verscheidenheid tussen bedrijven wat betreft het te (be)drukken soort produkt: van dagbladen, tijdschriften en familiedrukwerk tot behang, foto's en plastic zakken. Er is verscheidenheid wat betreft de grootte van de bedrijven: van kleine drukkerijtjes met minder dan vijf werknemers inclusief de meewerkende eigenaar tot een groot concern als de Voorburgwal BV Rotatiedrukkerij (De Telegraaf) met meer dan 2.500 werknemers. Er is verscheidenheid wat betreft de mate waarin nieuwe technologieën hun intrede hebben gedaan en het traditionele vakmanschap hebben doen verdwijnen. Kortom, de context van het handelen van OR-leden en vakbondskaderleden in ondernemingen kan in allerlei opzichten verschillen.

De grafische bedrijfstak kent echter ook uitzonderlijke gemeenschappelijke elementen. De samenwerking tussen werkgeversorganisaties en vakbonden, die mede gebaseerd is op de gedeeltelijke closed shop in de grafische sector, heeft geleid tot instituties als een Centraal Bureau voor de grafische bedrijven in Nederland. Onder de centrale paritaire verantwoordelijkheid van werkgevers- en werknemersorganisaties vallen bijvoorbeeld een eigen Bureau Werkgelegenheid Grafische Industrie en een eigen regeling van bedrijfsrechtspraak. Er is een heel stelsel van vak-opleidingen, etc.

De context van de arbeidsverhoudingen in de onderneming die ik hier heel kort in enkele aspecten heb aangeduid, zal ik in paragraaf 5.1 uitgebreider beschrijven. Daarna zal ik in 5.2 ingaan op het beleid van

Druk en Papier FNV ten aanzien van de arbeidsverhoudingen in de onderneming. Dan gaat het om de betekenis die de OR wordt toegekend en om de positie van de vertrouwenslieden. Vervolgens zal ik de onderzoeksgegevens over de handelingspraktijken van OR-leden en vertrouwenslieden presenteren en van een eerste beoordeling voorzien.

5.1 Arbeidsverhoudingen in de grafische bedrijfstak

De overheid
Specifieke bemoeienis van de overheid met de arbeidsverhoudingen in de grafische industrie bestaat slechts in beperkte mate. Uiteraard is er een groot aantal regelingen zoals de Wet op de Ondernemingsraden, de Arbowet e.d. dat voor de grafische bedrijfstak geldt. Deze regelingen hebben echter een generaal karakter, ze gelden voor het hele bedrijfsleven en daarom ook voor de grafische bedrijfstak. De enkele specifieke regeling die de overheid ten aanzien van de grafische arbeidsverhoudingen heeft getroffen, behelst geen regulering van de grafische arbeidsverhoudingen maar juist de vrijheid aan werkgevers- en werknemersorganisaties om meer zelf te regelen dan elders gebruikelijk is. De overheid heeft ingevolge artikel 6 van het Buitengewoon Besluit Arbeidsverhoudingen (BBA) de bevoegdheid tot het verlenen van ontslagvergunningen gedelegeerd aan het Centraal Bureau. Deze bevoegdheid geldt voor werknemers die vallen onder de CAO voor het grafisch bedrijf in Nederland, de CAO voor chefs en de CAO voor administratief personeel in het grafisch bedrijf in Nederland. Voor overige groepen werknemers in de grafische industrie is inzake het verlenen van ontslagvergunningen de directeur van het Gewestelijk Arbeidsbureau bevoegd, zoals deze dat in het algemeen is.

Werkgeversorganisaties, sectoren en segmenten
Teneinde tot een afbakening en ordening van de grafische bedrijfstak te komen, kies ik als ingang de vertegenwoordiging van werkgeverszijde bij de CAO's waar Druk en Papier FNV partij aan werknemerszijde is. Bij de CAO's die de meeste werknemers in de grafische industrie omvatten, worden de werkgevers vertegenwoordigd door KVGO of door Kartoflex.

Het Koninklijk Verbond van Grafische Ondernemingen (KVGO) en de organisatie van Fabrikanten van Grafische Eindprodukten (FGE) zijn per 1 januari 1988 gefuseerd onder de naam KVGO. Eerder al, in 1986, was de Nederlandse Bond van Copieerders en Kleinoffsetdrukkers (NBCK) met het KVGO gefuseerd. De aaneensluiting van werkgevers in de grafische sector is dus ver gevorderd. KVGO is partij namens werk-

gevers bij nagenoeg alle CAO's in de grafische sector. Er zijn enkele CAO's waarbij het KVGO geen partij is. Voor de lichtdruk en zeefdruk wordt een CAO afgesloten met de Vereniging van Lichtdrukkers, Copieerders en Reprografische bedrijven (VLCR) die niet bij het KVGO is aangesloten. De CAO voor administratief personeel van dagbladen wordt afgesloten met de Nederlandse Dagbladpers (NDP). Tot de grafische sector behoren de volgende produktsegmenten: bladen, tijdschriften, boeken, verpakkingsdrukwerk, formulieren, reclamedrukwerk, kantoor- en familiedrukwerk, speciaal drukwerk, en bind en afwerking.

Kartoflex is na 1984 ontstaan uit het samengaan van de Vereniging van Kartonnage Fabrikanten en Uniflex, de vereniging van fabricanten van papieren zakken. Kartoflex is partij aan werkgeverszijde bij CAO's die gelden voor de produktsegmenten: kartonnage verpakking (dozen, mappen e.d.), papier en plastic verpakking (cadeaupapier, plastic zakken, e.d.), flexibele verpakking (veredeld papier of karton zoals in vruchtesappakken) en behang. Daarnaast bestaat nog het produktsegment foto. De CAO's voor de aanverwante sector zijn een combinatie van (segment)CAO's en ondernemings-CAO's en soms wordt de CAO voor het grafisch bedrijf toegepast.

Uit een oogpunt van terminologische helderheid zal ik de term 'grafische industrie' of 'grafische bedrijfstak' gebruiken als ik de grafische en aanverwante sector beide bedoel. Met de term 'grafische sector' worden doorgaans die bedrijfsactiviteiten aangeduid die vallen onder regelingen die zijn opgesteld en worden uitgevoerd onder verantwoordelijkheid van het Centraal Bureau voor de grafische bedrijven. In het Centraal Bureau nemen deel het KVGO enerzijds en Druk en Papier FNV en de Grafische Bond CNV anderzijds. Het zou echter vreemd zijn het administratief personeel bij dagbladen niet tot de grafische sector te rekenen, en dat geldt ook voor de lichtdruk en zeefdruk, hoewel die gedeeltelijk 'afwijkende' regelingen kennen (ontslagbevoegdheid bij het GAB, 37-urige werkweek). De term 'grafische sector' is dus niet volledig eenduidig.

Met deze terminologische toelichting zijn nog niet alle mogelijke soorten van verwarring voorkomen. Er zijn bedrijven die verschillende produkten maken waarvan sommige tot de grafische en andere tot de aanverwante produktsegmenten behoren. Het is verder gebruikelijk huisdrukkerijen e.d., die met de komst van steeds eenvoudiger te bedienen geavanceerde drukapparatuur een enorme groei hebben doorgemaakt, niet tot de grafische industrie te rekenen. De werknemers van huisdrukkerijen, in 1980 naar schatting 25.000 (Druk en Papier 1981: 25-26), vallen niet onder de CAO's voor het grafisch bedrijf. Tenslotte zijn er allerlei branches, zoals uitgeverijen en reclame-adviesbureaus, die zeer dicht tegen de grafische industrie aanliggen. Branche-vervaging en nieuwe

ontwikkelingen leiden langzamerhand tot het ontstaan van een communicatie- en informatie-industrie. Dergelijke ontwikkelingen vallen echter buiten het onderwerp van mijn studie. Ik zal me dus voornamelijk bezighouden met de grafische industrie in traditionele zin en vooral met de grafische sector die het grootste is en waarover het meeste gepubliceerd is.

Sociaal-economische situatie

De grafische sector kent een groot aantal kleine bedrijven die een verhoudingsgewijs klein deel van de werkgelegenheid verzorgen en een klein aantal grote bedrijven die een verhoudingsgewijs groot deel van de werkgelegenheid voor hun rekening nemen. Dat wordt geïllustreerd door de volgende tabel die is samengesteld uit de jaarverslagen van het KVGO (1980, 1984, 1987).

Ik beperk me tot het KVGO omdat die de meeste grafische werkgevers organiseert. Ter vergelijking: per 1 januari 1984 waren bij het KVGO 2.392 bedrijven aangesloten en bij de FGE 370 bedrijven. Via de bij het KVGO georganiseerde bedrijven wordt ook het merendeel van de werknemers geregistreerd. Per 1 januari 1984 registreerde het KVGO 39.523 werkzame personen terwijl bij de Grafische Bedrijfsfondsen waren geregistreerd: 41.172 full-timers, 1.454 part-timers (meer dan twintig uur) en 2.005 part-timers (gelijk of minder dan twintig uur). In de administratie van de Grafische Bedrijfsfondsen zijn alle georganiseerde en ongeorganiseerde bedrijven opgenomen, maar niet bedrijven zonder werknemers, overheidsbedrijven, sociale werkplaatsen en huisdrukkerijen die niet zelfstandig opereren en ook niet directieleden en (assistent)bedrijfsleiders (Bedrijfstak Informatie Centrum 1987: IV, 4). Onderstaande tabel bestrijkt derhalve bijna de gehele grafische sector.

Tabel 5.1

bedrijven	aantal bedrijven						aantal werknemers					
aantal werknemers	1-1-'80		1-1-'84		1-1-'87		1-1-'80		1-1-'84		1-1-'87	
0–4	1080	43%	1115	47%	1018	42%	2512	6%	2543	6%	2413	5%
5–9	557	22%	510	22%	552	22%	3733	8%	3486	9%	3756	9%
10–19	412	16%	370	15%	409	17%	5552	12%	5116	13%	5616	13%
20–49	298	12%	260	11%	313	13%	8847	19%	7696	19%	9356	22%
50–99	93	4%	80	3%	83	3%	6406	14%	5751	15%	6018	14%
100–199	44	2%	34	1%	43	2%	5980	13%	4809	12%	6081	14%
200	29	1%	23	1%	23	1%	12716	28%	10122	26%	9865	23%
totaal	2513		2392		2441		45746		39523		43105	

De jaren waarvoor de gegevens over bedrijven en werkzame personen zijn vermeld, zijn niet zonder reden gekozen. De jaarcijfers weerspiege-

len de economische crisis en het herstel in de grafische sector. 1984 is het jaar waarin het empirisch onderzoek werd uitgevoerd.

Het Nederlandse bedrijfsleven kreeg in het algemeen al voor 1980 met de economische crisis te maken. Pas in de loop van 1980 werd de economische achteruitgang zichtbaar in de grafische sector in de vorm van afnemende orderontvangst, afnemende bezettingsgraad van de persen en afnemende vraag naar arbeidskrachten. Als geheel was 1980 voor de grafische sector echter een beter jaar dan 1979. De werkgelegenheid in de grafische sector steeg over de eerste drie kwartalen van 1980 nog met 0,7 % ten opzichte van dezelfde periode in 1979; de werkloosheid in de grafische sector was in 1980 ca. 1 % (KVGO 1980: 19-22).

Na 1980 ging het ook met de grafische industrie slechter. Het produktievolume daalde in 1981 en 1982 en bleef in 1983 gelijk. Er waren faillissementen en het aantal bij het KVGO aangesloten bedrijven nam af. Het aantal bedrijven per 1 januari 1984 was 3,3 % minder dan per 1 januari 1983 en 5,2 % minder dan per 1 januari 1982. De daling was het grootst onder grote bedrijven en het kleinst onder kleine bedrijven (met minder dan twintig werknemers). Ook het aantal werkzame personen daalde. Over de periode 1980-1983 daalde, volgens CBS-gegevens, het werkzame personenbestand in de grafische industrie met 9,1 %. Ook hier was de daling het grootst bij grote bedrijven en het kleinst bij kleine bedrijven. Met name in repro-/zetterijbedrijven daalde het aantal werkzame personen (–23,3 %), waarbij vooral automatisering een belangrijke rol heeft gespeeld.

In 1983 stond de grafische industrie, gemeten naar haar aandeel in de totale industriële werkgelegenheid in Nederland, op de zesde plaats na de voedings- en genotmiddelen-, de elektrotechnische, de chemische, de machine-, en de metaalproduktenindustrie. De grafische industrie was in 1983 goed voor 9 % van de industriële werkgelegenheid. Dit betekent dat de grafische industrie in Nederland een relatief groter aandeel in de totale industriële werkgelegenheid heeft dan in landen als de Bondsrepubliek Duitsland, Denemarken, Frankrijk, Japan, de Verenigde Staten en Zweden (Gravesteijn, Van Slobbe 1988: 12-13).

In 1984 begon in de grafische sector het produktievolume weer te stijgen en was ook de ontwikkeling van de omzet positiever dan in voorgaande jaren. Het aantal faillissementen daalde in 1984 sterk. Het totale aantal werkzame personen daalde nog in de eerste helft van 1984 maar werd gevolgd door een lichte stijging in de tweede helft. Het aantal bij de arbeidsbureaus ingeschreven werklozen, die als laatste werkgever een grafische werkgever hadden, daalde van 9,4 % in april 1984 tot 8,1 % per eind december 1984. Onder niet-geschoold of niet-grafisch ge-

schoold personeel en onder kantoorpersoneel was de werkloosheid relatief het hoogst (KVGO 1984: 12-14, 52-53).

De ommekeer in de ontwikkeling van de werkgelegenheid was echter niet alleen een gevolg van de toenemende vraag naar grafische produkten. In de eerste helft van 1984 werd de eerste fase arbeidstijdverkorting ingevoerd. De grafische bonden hadden bij de CAO-onderhandelingen van 1983 weten te bereiken dat de gemiddelde werkweek in dagdienst in 1984 verkort zou worden tot 38 uur en dat in 1986 in principe een verdergaande ATV tot 36 uur gerealiseerd zou worden (Bezemer 1985: 119-120). Het werkgelegenheidseffect van de eerste fase ATV wordt over de periode eind 1983 – eind 1985 geschat op + 2,44 % ofwel 1.120 vaste arbeidsplaatsen. Daarnaast is er nog een effect van veertig tijdelijke arbeidsplaatsen in 1984. Dit blijkt uit een representatief onderzoek onder bijna 1.000 grafische ondernemingen. Dankzij de eerste fase ATV werden ruim 630 arbeidsplaatsen behouden die anders verloren zouden zijn gegaan en trokken de bedrijven bijna 490 nieuwe werknemers aan (Centraal Bureau 1984: 8-11, 14).

Het is bekend dat bij de eerste fase ATV het werkgelegenheidseffect relatief gering is vanwege het feit dat veel bedrijven eerst bestaande leegloop wegwerken. In de grafische sector blijkt dat uit het gegeven dat verreweg de meeste bedrijven geen enkel werkgelegenheidseffect verwachten. Van de tweede fase ATV bleek het werkgelegenheidseffect inderdaad groter. Het effect van de invoering van de 36-urige werkweek wordt over de periode 1986–1988 geschat op + 4,1 % ofwel 1.700 vaste arbeidsplaatsen; daarnaast 117 tijdelijke arbeidsplaatsen. In dit geval gaat het goeddeels om nieuwe arbeidsplaatsen, ruim 80 % van het totaal. Het mogelijke werkgelegenheidseffect is bovendien nog negatief beïnvloed door automatisering en door het feit dat kleine ondernemingen uitstel van invoering hadden (Centraal Bureau 1987: 9-14, 20-21). Uit het feit dat in de periode 1986–1988 de werkgelegenheid met 3,1 % zou toenemen tengevolge van een stijgende vraag naar grafische produkten, terwijl het werkgelegenheidseffect van ATV 4,1 % bedraagt, blijkt dat ATV het grootste effect op de werkgelegenheidsontwikkeling heeft.

De verbetering van de sociaal-economische ontwikkeling sinds 1984 is af te lezen aan de gegevens per 1 januari 1987. De stijging van het aantal bij het KVGO aangesloten bedrijven en van het totale werkzame personenbestand is duidelijk in vergelijking tot dezelfde gegevens per 1 januari 1984. Een deel van de stijging komt voor rekening van de in 1986 tot het KVGO toegetreden Nederlandse Bond van Copieerders en Kleinoffsetdrukkers. Daaraan is 1,5 % van de totale groei van 5 % van het werkzame personenbestand in 1986 toe te schrijven, zodat de reële groei 3,5 % bedraagt (KVGO 1987: 62-63). Ook de werkloosheidscijfers laten een

dalende lijn zien van 7 % eind 1985 naar 5,5 % eind 1987 (KVGO 1987: 14). Deze cijfers zijn berekend over bij de arbeidsbureaus geregistreerde werkzoekenden die als laatste werkgever een grafische werkgever hadden. De werkloosheid is met name geconcentreerd onder administratief personeel, onder ongeschoolden en laag- of verkeerd geschoolden. Aan geschoolde vaklieden is echter een tekort. De oorzaak daarvoor ligt in belangrijke mate bij het tekort aan leerlingplaatsen die grafische bedrijven zelf bieden en bij de (te) hoge kwalificatie-eisen die grafische werkgevers voor bepaalde functies stellen (Coenen, Van de Winkel 1988: 30-36, 41-42; Kayzel 1985: 39). Zo werden in 1987 slechts 1.229 van de geplande 1.500 leerlingovereenkomsten in het kader van de Wet op het Leerlingwezen afgesloten (KVGO 1987: 30), hoewel het tekort aan vaklieden toen al een probleem was.

De ontwikkeling van produktievolume en omzet was in 1987 gunstig: slechts bij 16 % van de bedrijven was de ontwikkeling in 1987 minder positief dan in 1986 (KVGO 1987: 12). Dit leidt tot een aanzienlijke mate van tevredenheid en optimisme aan ondernemerszijde. Men kent eigenlijk slechts een punt van zorg, namelijk de positie van de Nederlandse grafische industrie in internationaal economisch opzicht. In de loop van de jaren zeventig steeg de totale invoer van grafische produkten in Nederland veel sterker dan de uitvoer, hoewel de uitvoer nog steeds groter was dan de invoer. Een onderzoek naar de oorzaken van de sterke stijging van de invoer leerde dat die onder meer te zoeken waren bij de economische integratie van Europa en bij het op internationaal niveau opereren van geïntegreerde uitgeversconcerns. In de jaren tachtig waren er jaren dat de uitvoer opmerkelijk steeg, maar de invoer niet minder. In 1987 daalde, voor het eerst in de jaren tachtig, de waarde van de uitvoer tot bijna het niveau van de invoer (KVGO 1987: 13).

Niet alle grafische bedrijven hebben in even sterke mate met internationale concurrentie te maken. Bij de in- en uitvoer gaat het vooral om boeken, tijdschriften en reclamedrukwerk. Vanwege hun toenemende internationale gerichtheid gaan met name uitgevers tot concentratievorming over. Dit raakt de grafische sector direct en indirect. Daarnaast leiden opvattingen over het nodig of wenselijk geachte rendement en de behoefte aan kapitaal om schaalvergroting te kunnen financieren bij uitgeverij-concerns tot het afstoten van drukkerij-activiteiten. Daarom heeft bijvoorbeeld het Elsevier-concern sinds 1984 al zes drukkerijen van de hand gedaan, waaronder enkele grote.

Ook in het bladen-segment van de grafische sector is nieuwe concentratievorming ontstaan. Eerdere concentratievorming leidde in de periode tussen 1950 en 1980 tot een daling van het aantal zelfstandige dagbladondernemingen van 60 naar 24. Enerzijds namen die concentraties de

vorm aan van technische en exploitatieve integratie bij behoud van redactionele zelfstandigheid. Dit is het geval bij de Perscombinatie die De Volkskrant, Trouw en Parool uitgeeft. Anderzijds was er ook sprake van inhoudelijke samensmelting van voorheen zelfstandige dagbladen, zoals bij NRC en Algemeen Handelsblad (Noomen 1982: 63-66). Eind 1987 is er een eind gekomen aan een periode van relatieve rust in de dagbladwereld. Het begon met concentratievorming bij uitgevers van regionale bladen zoals de Friesche Pers en het Nieuwsblad van het Noorden, VNU en Audet, Tijl en Wegener, Van der Loeff, Kluwer en de Twentsche Courant (Van den Berg 1988: 27). Eind 1988 werden nieuwe plannen tot concentratievorming bekend die hadden moeten leiden tot een fusie van de Nederlandse Dagblad Unie (NDU) en de Perscombinatie, c.q. een overname van de Perscombinatie door de NDU (Van de Ven 1988: 13). Voorjaar 1989 zijn deze plannen afgewezen door de aandeelhouders van de Perscombinatie. Als deze plannen werkelijkheid waren geworden, zouden nog slechts twee uitgevers van landelijke dagbladen in Nederland zijn overgebleven, namelijk de nieuwe combinatie en De Telegraaf.

De plannen tot concentratievorming hebben tot een publieke discussie geleid over journalistieke onafhankelijkheid en over de pluriformiteit van de pers. Daardoor lijkt het alsof de concentratievorming vooral gevolgen zal hebben voor de redacties. Niets is echter minder waar. Zeker bij bedrijfsonderdelen als de distributie en de administratie zou de fusie gevolgen hebben gehad voor de werkgelegenheid. De niet-redactionele afdelingen zijn veruit de grootste: tweederde van de 1.420 werknemers van de Perscombinatie en driekwart van de 1.763 werknemers bij de NDU. Het feit dat de redacties in hun commentaren voorbijgingen aan de niet-redactionele afdelingen werd door deze werknemers als een vorm van arrogantie beschouwd (De Volkskrant 10-12-1988).

De schaalvergroting heeft niet alleen met internationale ontwikkelingen in de grafische industrie te maken maar vooral ook met de kosten van investeringen in nieuwe produktietechnieken. Bijvoorbeeld investeringen door dagbladbedrijven in nieuwe offset-rotatiepersen, waarmee kwalitatief hoogstaande kleurendruk mogelijk wordt, vergen enige tientallen miljoenen guldens.

Interne verhoudingen binnen de werkgeversorganisatie

Met name in die segmenten die te maken hebben met in- en uitvoer zijn grote bedrijven en concerns ontstaan die aanzienlijke kapitaalinvesteringen hebben gedaan en kunnen doen in technologisch geavanceerde drukprocédés. De grote ondernemingen hebben jarenlang een sterk stempel gedrukt op het beleid van het KVGO.

Naast de grote bedrijven met hun moderne industriële produktie kent de grafische sector een veelheid aan kleine bedrijven. Die bieden soms nog grafische arbeid met een sterk ambachtelijk karakter of zijn sterk gespecialiseerd op een bepaald produkt of een bepaalde fase van het produktieproces. In 1977 hebben bedrijven met minder dan 25 werknemers zich binnen het KVGO georganiseerd als Contactgroep Kleine Ondernemingen. De oprichting van de CKO werd uitgelokt door de sterke invloed van de grote ondernemingen binnen het KVGO (Ramondt, Scholten 1985: 122). Met name in 1987 hebben de kleine bedrijven zich nadrukkelijk vanuit hun eigen belangen met de CAO-onderhandelingen bemoeid. De eerder gemaakte afspraak dat een 36-urige werkweek uiterlijk 1 oktober 1988 in kleine ondernemingen ingevoerd zou moeten zijn, wilde de CKO vervangen door een afspraak over een flexibele arbeidstijd. Toen de vakbonden de eerder gemaakte afspraak niet opnieuw ter discussie wilden stellen, stapte de CKO-delegatie uit de KVGO-Onderhandelingscommissie. Een poging van de CKO om het mandaat van de Onderhandelingscommissie te beperken tot bedrijven met meer dan 25 werknemers strandde op juridische gronden. In de daarna overeengekomen CAO werd weliswaar de toezegging van de vakbonden opgenomen dat zij bereid waren met de kleine ondernemingen de invoering van ATV te bespreken, maar dit was voor de CKO onvoldoende om de CAO te accepteren. De krappe meerderheid van 1.468 stemmen voor, 925 stemmen tegen bij 129 onthoudingen (KVGO 1987: 55), demonstreerde duidelijker dan ooit de belangenverschillen die er aan ondernemerszijde bestaan. Die belangenverschillen gaan zover dat de CKO dreigde dat zij een aparte subvereniging zou oprichten met een eigen bevoegdheid ten aanzien van het arbeidsvoorwaardenbeleid (KVGO 1987: 49-50).

Naast de verhouding grote – kleine ondernemingen, is het vooral de brancheverwaging die het beleid van de werkgeversorganisatie beïnvloedt. Grote uitgeverijen die zich via hun drukkerijen met de arbeidsverhoudingen in de grafische sector gingen bemoeien, hadden niet de grafische tradities als achtergrond. Er zijn nieuwe activiteiten zoals van reclamebureaus die fotozetapparatuur aanschaffen en daarmee aan georganiseerde grafische ondernemingen toeleveren, hetgeen krachtens de CAO slechts mag door grafisch georganiseerde ondernemingen. Dit is een van de ontwikkelingen die aan werkgeverszijde de discussie over de closed shop van de grafische sector hebben verhevigd. Voorlopig functioneren aan werkgeverszijde nog de prijslijsten en tijdenschema's, scheidsgerechten en KVGO-rechtspraakcommissies, die als onderdeel van de closed shop ontstaan zijn met de bedoeling om produktiecapaciteit en prijsstelling intern te reguleren. Bijvoorbeeld in 1987 heeft de KVGO-

Sectie Reproduktie haar leden herhaaldelijk gewaarschuwd dat het wegkopen van vakbekwaam personeel een schadelijke praktijk is voor de individuele ondernemingen en de branche (KVGO 1987: 47).

Technologische ontwikkelingen

Tot het eind van de jaren zestig zijn de technieken die toegepast werden in de verschillende fasen van het grafisch produktieproces redelijk onveranderd gebleven. Die verschillende fases zijn: de drukvormvoorbereiding en -vervaardiging, het drukken, en het afwerken.

In de fase van drukvormvoorbereiding en -vervaardiging gaat het om de verwerking van originelen (bijvoorbeeld manuscripten) die gezet moeten worden en/of originelen die fotografisch of elektronisch moeten worden gereproduceerd. Tot deze fase hoort ook de opmaak of montage.

Het traditionele loodzetten met de Linotype, die al in 1886 patent kreeg in de VS (Cockburn 1983: 27), werd pas in de loop van de jaren zestig verdrongen door het fotografisch zetten. Met de Linotype werd door de toetsenbordbediener een regel in de vorm van een loden blokje gegoten. De technologische vernieuwing is volgens Cockburn (1983: 61-64) begonnen met het 'teletypesetting': de toetsenbordbediener maakt een geponste tape die op zijn beurt een regelzetter stuurt die het lood giet. De volgende technologische vernieuwing is de fotozetter die geen lood giet, maar een stuk bromide papier met zwarte letters produceert dat gebruikt wordt in combinatie met offset lithografie als druktechniek. Het fotozetten heeft tot toenemende arbeidsdeling geleid en halfgeschoolde arbeid mogelijk gemaakt (Cockburn 1983: 28, 63). De traditionele taak van de loodzetter wordt met het fotozetten opgesplitst in twee deeltaken, namelijk het aanbrengen van zetinstructies door de codeur en het monotone, machinegebonden typen. Met de mogelijkheid van het on-line computergestuurde zetten is de traditionele zetterij zelfs overbodig geworden. De invoering van apparatuur die uitgerust is met computers en beeldschermen is in de tweede helft van de jaren zeventig begonnen.

De reproduktie van afbeeldingen gebeurde traditioneel met camera's die speciale films maakten die op hun beurt op metalen of kunststof drukvormmateriaal werden overgebracht. Deze reproduktiecamera's zijn nu vervangen door scanners die langs elektronische weg afbeeldingen aftasten en omzetten in films.

Het handmatig samenvoegen van teksten en beelden tot een pagina wordt 'monteren' genoemd. Met de al enige tijd bestaande fotozetapparatuur kan de zetter zelf de tekst voor een pagina 'opmaken'. Met behulp van een computerprogramma worden de pagina's automatisch op de

juiste lengte gebracht, worden tussenruimtes tussen letters en woorden berekend, etc. In de montagefase hoeven dan alleen nog maar de illustraties ingemonteerd te worden. Tegenwoordig zijn er al computersystemen ontwikkeld die tekst- en beeldverwerking integreren. Deze elektronische pagina-opmaaksystemen kunnen gedigitaliseerde teksten en beelden bij elkaar voegen tot complete pagina's (GOC 1984: 52).

De voornaamste druktechnieken die tegenwoordig worden toegepast zijn: hoogdruk (waaronder flexodruk), diepdruk, vlakdruk en zeefdruk. Het aandeel van de verschillende druktechnieken in het totaal van grafische produkten verschilt echter aanzienlijk. Het grootste aandeel heeft de vlak- of offsetdruk. In 1987 was dat aandeel 69 % van het totale drukwerk. Daarna komen hoogdruk (17,5 %) en diepdruk (12 %) en voor overige resteert 1,5 %. (KVGO 1987: 69). Voor vrijwel alle grafische produkten (boeken, bladen, etc.) worden verschillende drukprocédés toegepast, afhankelijk van factoren als oplage, kwaliteit, en dergelijke. De belangrijkste verandering in het drukken is de verschuiving van hoogdruk naar vlakdruk. Daarin heeft vooral de produktiesnelheid en de mogelijkheid van het gebruik van goedkopere papiersoorten een rol gespeeld. Tegenwoordig komt de offset ook in gebruik voor het drukken van tijdschriften waarvoor tot nu toe diepdruk gangbaar was (Pers, jrg. 1, no. 16: 5-6).

In de fase van afwerken is al lang een proces gaande van automatisering van onderdelen van het afwerken en van het koppelen van afzonderlijke machines tot zogenaamde produktiestraten. De nieuwste ontwikkelingen gaan in de richting van het koppelen van afwerkapparatuur aan de pers. Dit zal waarschijnlijk een flinke uitstoot meebrengen van voornamelijk laaggeschoolde werknemers die niet gemakkelijk om te scholen zijn naar andere functies.

Gevolgen van technologische ontwikkelingen voor beroepen en kwaliteit van de arbeid

Terwijl in het verleden iemand werd opgeleid voor een beroep dat hij in de regel tot aan zijn pensioen uitoefende, zijn er nu voortdurende veranderingen in beroepsgroepen parallel aan de continue technologische veranderingen. Deze veranderingen in grafische beroepsgroepen worden sinds 1978 periodiek onderzocht (1978, 1981, 1984, 1986). Tussen 1978 en 1981 hoorden bijvoorbeeld bedieners van toetsenbordgekoppelde fotozetmachines, drukkers van meerkleuren-vellenvlakpers en bedieners van kleine afwerkingsapparatuur tot de opkomende beroepsgroepen. In diezelfde periode hoorden handzetters, machinezetters, monotypetoetsenbordbewerkers en drukkers van hoogdruk-vellenpers tot de afbrokkelen-

de beroepsgroepen (Structuurcommissie Grafische Industrie 1982: XXI-XXII).

De ingrijpende en snelle veranderingen in de grafische sector waren voor werkgevers en werknemers reden in 1980 de opdracht te geven tot een onderzoek naar de arbeidsbeleving in de grafische industrie (Elffers e.a. 1982). Het onderzoek werd uitgevoerd onder 593 personen uit verschillende segmenten van de grafische sector. Het onderzoeksrapport verscheen in 1982 en geeft derhalve een beeld dat nog nauwelijks de invloed op de kwaliteit van de arbeid laat zien van computergestuurde apparatuur die daarna op grote schaal werd ingevoerd.

De arbeidsinhoud werd onderzocht aan de hand van indicatoren zoals afwisseling, vrijheid in de uitvoering, werktempo, ontplooiingsmogelijkheden, aansluiting op eigen capaciteiten.

Werknemers in de tekstvervaardiging beschouwen hun arbeidsinhoud op alle aspecten, met uitzondering van werktempo, als zeer matig of negatief. Met name ex-typografen, die na omscholing in hun huidige baan zijn terecht gekomen, vinden dat het grafisch vakmanschap verloren is gegaan. Wel vinden zij dat hun werk in vergelijking tot loodzetten fysiek lichter en schoner is geworden. Werknemers in de beeldvervaardiging ervaren de inhoud van hun werk als redelijk plezierig en interessant; het werk biedt redelijke ontplooiingsmogelijkheden en vrijheid in de uitvoering. In grote bedrijven met een ver doorgevoerde automatisering ervaart men het werk als monotoon en vindt men de kwaliteit van het werk gedaald; het werk biedt weinig ruimte voor eigen inbreng en er is weinig vakkennis meer voor nodig.

In de montage, waar nog niet met beeldschermen wordt gewerkt, ervaart men de inhoud van het werk als positief. Dat geldt niet voor grote drukkerijen en met name dagbladbedrijven. Daar ervaart men het montage-werk als negatief: het stelt niet veel meer voor dan knippen en plakken. Degenen die in de drukvormvervaardiging werken, vinden hun werk redelijk interessant maar niet erg afwisselend. Naarmate het werk meer gemechaniseerd is, vindt men het werk eenvoudiger en eentoniger: men vindt zichzelf meer knoppendrukker dan vakman.

Drukkers vinden hun werk in het algemeen interessant en redelijke mogelijkheden tot ontplooiing biedend. In grote gespecialiseerde drukkerijen vindt men het werk eentoniger. De technische veranderingen maken het werk minder smerig, veiliger en fysiek lichter, maar de hogere produktiesnelheden vergroten de psychische belasting. Drukkers in de hoog- en diepdruk noemen als negatieve punten in de arbeidsomstandigheden het lawaai en het werken met gevaarlijke chemicaliën.

De werkzaamheden in de afwerking tenslotte worden in het algemeen nog maar matig interessant gevonden. De ontplooiingsmogelijkheden en

vrijheid in de werkuitvoering zijn beperkt. Binders vinden hun werk in vergelijking tot vroeger eentonig: het werken aan de machines is niet veel meer dan 'insteken en uithalen'. Ook in de afwerking klagen werknemers over het lawaai (Elffers e.a. 1982: 8-11, 15-19).

Standaardisering en opsplitsing van het produktieproces hangen in belangrijke mate samen met de graad van mechanisering resp. automatisering. Deze factoren, in samenhang met de grootte en de mate van produktspecialisatie van de onderneming, bepalen hoe de arbeidstaken zijn samengesteld en hoe de inhoud van het werk door de werknemers wordt ervaren (Elffers e.a. 1982: 14).

Gevolgen van technologische ontwikkelingen voor (vak)opleidingen

De technologische veranderingen hebben ook invloed gehad op de door werkgevers gevraagde kwalificaties en het stelsel van grafische vakopleidingen.

De grafische arbeidsmarkt is tot het eind van de jaren zestig te beschouwen als een vrijwel zuiver stelsel van vakdeelmarkten met daaraan verbonden institutionele regelingen (Kayzel 1985: 30; Ramondt en Scholten 1985: 84-85). In de CAO van 1917 was al vastgelegd dat vakbekwaamheid en de status van vakman slechts te bereiken zijn via de opleiding in de werkplaats. De grafische arbeidsmarkt is opgebouwd rond de hechte koppeling tussen beroepsopleiding en beroepskwalificatie en loon. Het verbod aan de werkgever om grafisch-technische vakarbeid te doen verrichten door werknemers die niet in het bezit zijn van een bedrijfsdiploma of die niet als leerling daartoe worden opgeleid, noemen Ramondt en Scholten het kernstuk' in de koppeling. Voor elk beroep bestond een opleiding. Pas in de jaren 1970–1978 wordt een geheel nieuwe opzet voor een stelsel van opleidingen ontwikkeld. Decennia lang bestond er dus een directe relatie tussen opleiding en beroepspositie resp. positie op een vakdeelmarkt. Daarnaast waren er in de CAO regelingen afgesproken voor de verhouding tussen de aantallen gezellen, jong-gezellen, leerlingen en hulpvakarbeiders aan bepaalde machines. Tenslotte omschreef de CAO nauwkeurig de werkzaamheden die hulpvakarbeiders mochten verrichten. Al deze regels samen met het verplichte lidmaatschap stellen werkgevers- en werknemersorganisaties in staat tot externe en interne beheersing van de grafische sector (Ramondt en Scholten 1985: 83-84). De werknemers(organisaties) konden op deze wijze de toetreding tot en de mobiliteit binnen de grafische arbeidsmarkt beheersen en de positie van oudere en gediplomeerde vakarbeiders beschermen tegen concurrentie door jongeren, ongeschoolden en vrouwen (voor historische voorbeelden van dergelijke concurrentie en de reactie daarop van de typografenbonden zie bijv. Cockburn 1983 en Pers, jrg. 1, no. 18: 15).

De in de jaren zestig op gang gekomen technologische veranderingen werkten geleidelijk ook door naar de institutionele regeling van de arbeidsmarkt en de grafische vakopleidingen.

De nieuwe opzet voor een stelsel van opleidingen ging niet langer uit van specifieke beroepsposities, maar van een primaire opleiding tot het niveau van grafisch vakman en een voortgezette opleiding tot het niveau van grafisch technicus. Deze brede opleiding, die aanvankelijk iedere werknemer tot het eindniveau van grafisch technicus diende te voltooien, bood werknemers duidelijke voordelen op het vlak van mobiliteit, taakroulatie en taakverruiming, etc. (zie Ramondt en Scholten 1985: 104). Dit ging de werkgevers te ver. Hun aandringen op een grotere differentiatie in functie- en beloningsniveaus leidde in 1982 tot het afschaffen van de verplichting aan werknemers de opleiding tot het niveau van grafisch technicus te volgen. Ook werd afgesproken dat er een eenjarige opleiding zou komen, zodat voor nieuwe eenvoudige bedieningsfuncties het niveau van grafisch vakman niet langer verplicht was. Deze door de werkgevers bewerkstelligde veranderingen in het opleidingsstelsel betekenen een vervaging van de vakdeelmarkt ten gunste van een toenemende bedrijfsspecificiteit van de opleidingen (Ramondt en Scholten 1985: 108). Dit wordt bevestigd door enkele nadien overeengekomen veranderingen.

De deelname aan om-, her- en bijscholing was lange tijd voorbehouden aan diegenen die het diploma van grafisch vakman hadden gehaald. Met ingang van 1983 echter worden ook niet-gediplomeerde werknemers toegelaten. Dit biedt bedrijven de mogelijkheid deze werknemers meer functiegerichte opleidingen te laten volgen (Kayzel 1985: 33, 67).

De opleiding tot het primaire niveau van grafisch vakman (tegenwoordig: grafisch geschoolde) werd van oudsher verzorgd in het kader van het leerlingwezen. Deze opleiding, gedeeltelijk bestaande uit theorie-onderwijs op school gedeeltelijk uit praktijkonderwijs binnen een bedrijf, duurt twee jaar voor leerlingen die een l.t.s./l.b.o. diploma op een bepaald niveau hebben gehaald. Door ontwikkelingen in het middelbaar beroepsonderwijs werd het in de loop van de jaren tachtig ook mogelijk via het k.m.b.o. het primaire niveau van grafisch vakman te bereiken. Ook deze opleiding duurt twee jaar. Sinds enige tijd echter verzorgt het Grafisch OpleidingsCentrum te Veenendaal een opleiding tot het primaire niveau van grafisch geschoolde die zes weken duurt voor mensen die aan bepaalde eisen voldoen (Coenen, Van de Winkel 1988: 39-41).

Al deze voorbeelden betekenen, in vergelijking tot de oorspronkelijke situatie, een verlaging van functieniveaus en een sneller en makkelijker kunnen voldoen aan opleidingseisen. Slechts in beperkte mate is er sprake van verhoging van functieniveaus (bij bediening van geavanceerde apparatuur, bij combifuncties). Tegelijkertijd is er een tendens dat werk-

gevers, ook voor meer traditionele functies, een hogere initiële opleiding op Mavo/m.t.s.- of Havo-niveau als eis stellen. De achterliggende reden daarvoor is de wens te anticiperen op verwachte technologische ontwikkelingen en daaraan verbonden om- en bijscholing (Coenen, Van de Winkel 1988: 31). Een andere reden is dat de werkgevers verwachten dat een hogere toelatingseis "het aanzien van de opleiding kan optrekken" (Grafisch Nederland, 3 maart 1989: 9). Het gevolg is natuurlijk wel dat lager opgeleiden een slechtere positie op de arbeidsmarkt krijgen zonder dat hun eventuele mindere geschiktheid voor de bedoelde opleidingen en functies is aangetoond. Sterker nog, volgens opleidingsfunctionarissen leveren grafici met een l.b.o.- of Mavo-opleiding en met praktijkkennis een kwalitatief beter eindprodukt met elektronische systemen dan m.t.s.-ers elektronica die door sommige drukkerijen zijn aangetrokken (Druk en Papier FNV 1989: 12-13).

Het stelsel van regels rond de arbeidsmarkt en met name de regel dat slechts een diploma toegang biedt tot het verrichten van grafisch-technische arbeid is door de verschillende aanpassingen en versoepelingen volgens Kayzel niet principieel gewijzigd (Kayzel 1985: 31-32). Sindsdien is er geen einde gekomen aan het schrappen en wijzigen van door werkgevers achterhaald geachte regelingen. Bij de CAO-onderhandelingen in 1987 zijn bijvoorbeeld de regelingen die de beperkingen aangeven van de inzet van hulpvakarbeiders vervallen. In feite gaat het echter niet alleen om diploma-eisen en opleidingsniveaus. Het gaat de werkgevers ook om de vraag of de closed shop in de grafische sector gehandhaafd blijft.

De closed shop

Hoewel ik me tot nu toe voornamelijk gericht heb op de organisatie, belangen en opvattingen aan werkgeverszijde, heb ik op verschillende gebieden (in)direct ook aandacht besteed aan het beleid van de werknemersorganisaties. Voorbeelden hiervan zijn het vakbondsbeleid gericht op herverdeling van arbeid door middel van ATV en het streven naar een stelsel van opleidingen gericht op het verwerven van een brede vakkwalificatie. Met het aan de orde stellen van de closed shop in de grafische sector komen de onderlinge verhoudingen tussen werkgevers- en werknemersorganisaties zelf expliciet ter sprake.

Tot de dag van vandaag bevat de CAO voor het grafisch bedrijf in Nederland een aantal bepalingen die de grafische sector onderscheiden van andere bedrijfstakken. Hoofdstuk 19 van bedoelde CAO regelt de organisatorische verplichtingen van werknemers en werkgevers en bevat de bepalingen over het verplichte lidmaatschap. De meeste van deze

bepalingen komen ook voor in de CAO voor de chefs in het grafisch bedrijf, maar niet in de CAO voor het administratief personeel.

De bepalingen aangaande het verplichte lidmaatschap houden samengevat het volgende in. Het is aan werknemers verboden arbeid te verrichten ten behoeve van een werkgever die geen lid is van een representatieve werkgeversvereniging. Werknemers die in dienstbetrekking zijn bij een werkgever die geen lid is of ophoudt lid te zijn van een representatieve vereniging, zijn verplicht de dienstbetrekking onverwijld op te zeggen. Omgekeerd is het aan werkgevers verboden arbeid te doen verrichten door een werknemer die geen lid is van een representatieve werknemersvereniging. Wanneer een werknemer geen lid is of ophoudt te zijn of zijn verplichtingen niet nakomt, is de werkgever verplicht de werknemer zijn dienstbetrekking onverwijld op te zeggen. Bovendien is het werkgevers verboden werk te vervaardigen of te doen vervaardigen ten behoeve van of op te dragen aan een werkgever die geen lid is van een representatieve werkgeversvereniging. Op deze regelingen bestaan een klein aantal uitzonderingen en er zijn enkele dispensatiemogelijkheden. Boetes en in het uiterste geval royement zijn de sancties die verenigingen dienen toe te passen ten aanzien van een lid dat in gebreke blijft zijn verplichtingen na te komen.

De diverse verplichtingen en verboden weerspiegelen nog steeds goed de omstandigheden die in 1914 geleid hebben tot de CAO waarin het wederzijds verplichte lidmaatschap werd vastgelegd (Ramondt en Scholten 1985: 2-5). De expansieve groei van de grafische sector rond de eeuwwisseling had een wankele basis. Het streven naar stabiele cliënt-relaties werd doorkruist door de gemakkelijke toegang tot het ondernemerschap. Dit hing samen met het aanbod aan technische apparatuur. Leveranciers boden apparatuur op krediet. Bedrijven die failliet gingen, en dat waren er vele, boden hun apparatuur aan op de tweedehands markt. Bovendien was er een ruime arbeidsmarkt. Dit leidde ertoe dat er avonturiers waren die hun geluk als grafisch ondernemer beproefden. Bovendien waren er paupers die bereid waren zich tegen moordend lage lonen te verhuren. Het vrije marktmechanisme werkte niet regulerend.

Het waren de boekdrukkers, met hun van oudsher gevestigde positie, die orde op zaken trachtten te stellen. Zij probeerden met de leveranciers van apparatuur tot financieringscodes te komen. Dat lukte in eerste instantie. Leveranciers blijven echter een onberekenbare en moeilijk te controleren coalitiepartner. Daarom werd de vakbeweging als coalitiepartner gezocht. "Deze wordt door de grafische ondernemers in een coalitie getrokken met het expliciete doel een bijdrage te leveren aan de disciplinering van de ondernemersachterban. Inzet van de disciplinering is de afdwingbaarheid van een uniforme prijsstelling. Uniformering van

de lonen is daarin een onmisbare voorwaarde. Uniformering van de lonen is alleen mogelijk wanneer de werknemersachterban zich laat disciplineren door een gezaghebbende vakbondsleiding." (Ramondt en Scholten 1985: 4). In de CAO van 1914, de eerste grafische CAO en tevens de oudste Nederlandse bedrijfstak-CAO, wordt daarom het verplichte lidmaatschap overeengekomen.

In de loop van 75 jaar collectieve arbeidsovereenkomst is de basisovereenkomst van 1914 aangevuld met talloze regelingen en instituties. Door of namens het Centraal Bureau voor de Grafische Bedrijven, het hoogste bedrijfstakorgaan waarin werkgevers- en werknemersverenigingen paritair vertegenwoordigd zijn, worden taken verricht op gebieden als opleidingen, arbeidsmarktbeleid, werkloosheidsbestrijding, bedrijfsstatistiek, bedrijfsrechtspraak, ontslagverlening, etc. Voor de uitvoering van deze taken is een veelheid aan eveneens paritair samengestelde stichtingen, commissies en werkgroepen ingesteld. De pariteit houdt ook in dat, indien het aantal ter vergadering aanwezige leden van beide partijen niet even groot is, beide partijen in totaal wel evenveel stemmen uitbrengen. Vergaderingen zijn niet openbaar en de leden zijn tot geheimhouding verplicht. De kosten van het Centraal Bureau worden door de werkgevers- en werknemersorganisaties opgebracht uit hun eigen financiële middelen.

Ramondt en Scholten (1985: 6-7) zien de closed shop als een pragmatische coalitie. Een gemeenschappelijke ideologie ligt volgens hen niet aan de overeenkomst ten grondslag. De closed shop berust op een pragmatische ruil van machtstoewijzing en arbeidsrust. Door het verplichte lidmaatschap is de vakbond minder kwetsbaar in de achilleshiel van zijn macht, namelijk de stabiliteit en omvang van zijn achterban. Het gevolg hiervan is dat de vakbonden meer verzekerd zijn van de mogelijkheid contracten af te sluiten die aansluiting vinden bij een gedisciplineerde achterban; die kan immers niet willekeurig binnenlopen en straffeloos vertrekken. De machtstoewijzing aan de vakbonden door het verplichte lidmaatschap en de arbeidsrust als gevolg van de disciplinering vullen elkaar aan (Ramondt en Scholten 1985: 175).

Wanneer de vakbeweging haar machtsbasis echter aanspreekt om arbeidsconflicten in haar voordeel te beslechten, zal de steun van de werkgevers minder vanzelfsprekend worden. De ruil dient dan niet langer hun belang bij arbeidsrust. Een illustratie hiervan is de reactie van het KVGO op de stakingsacties van Druk en Papier FNV in 1982. Deze acties waren in eerste instantie gericht tegen de plannen van de regering ten aanzien van de ziektewet, die voor werknemers zouden inhouden dat bovenwettelijke uitkeringen verboden zouden worden. In tweede instantie richtten de acties zich ook tegen de grafische werkgevers die de kosten

van de bovenwettelijke uitkeringen door de werknemers wilden laten betalen. De acties die Druk en Papier FNV organiseert zijn indrukwekkend: aan een waarschuwingsstaking van 24 uur doen circa 20.000 grafici mee en daarna volgen er stakingen in enkele speerpuntbedrijven midden in een landelijke actieweek van de FNV (Ramondt en Scholten 1985: 154-155). Al voorafgaand aan de acties reageert het KVGO: de dreiging met acties brengt schade toe aan "het samenwerkingsmodel waarop de grafische industrie zo trots is en geeft nieuwe actualiteit aan de vraag hoelang grafisch Nederland een verplicht lidmaatschap nog zal accepteren" (Ramondt en Scholten 1985: 156). Eerder, in 1980, had de deelname van leden van Druk en Papier aan FNV-acties tegen de afkondiging door de regering van het loonpauzebesluit de werkgevers ook al gestoord "als het schenden van de bestaande vertrouwensrelatie" (KVGO 1980: 28).

Sterker nog dan door de economische omstandigheden, die de grafische vakbonden tot loyale medewerking aan acties van hun landelijke centrales hebben gebracht, is de closed shop volgens Ramondt en Scholten onder druk gezet door de technologische veranderingen die het grafisch vakmanschap uithollen. Daardoor heeft de vakbeweging de controle op de grafische arbeidsmarkt steeds meer verloren en ziet ze haar machtsbasis bedreigd. De getalsverhoudingen van geschoolde en ongeschoolde werknemers waren in de loop der jaren al aanzienlijk versoepeld en beïnvloeden de grafische arbeidsmarkt nauwelijks (Ramondt en Scholten 1985: 91-92). De nieuwe technologieën eroderen het grafisch vakmanschap en leiden tot een sterke toename in de jaren zestig en vooral aan het eind van de jaren zeventig van ongeschoolden en hulpvakarbeiders (Ramondt en Scholten 1985: 93). Het verlies aan beheersing van de grafische arbeidsmarkt heeft de machtsbasis van de vakbonden aangetast. Dit verlies hebben de bonden trachten te compenseren door diverse afspraken waarin de vakbondspositie vastgelegd werd (Ramondt en Scholten 1985: 13).

De werkgevers sturen volgens Ramondt en Scholten (1985: 160) aan op beheerste erosie van het verplichte lidmaatschap. Een opheffing ineens van de closed shop zou immers een regelrecht machtsconflict met de grafische vakbonden inhouden waarvan de uitkomst onzeker is. Zelf vinden Ramondt en Scholten (1985: 183) de closed shop geenszins verouderd. Dat idee heeft volgens hen postgevat vanwege het samengaan van de closed shop in de grafische industrie met het beschermen van traditioneel vakmanschap, met arbeidsmarktbeheersing en met monopolisering van onderhandelingsrollen. Er is echter ook een closed shop mogelijk die wel een onderhandelingsmonopolie kent maar waar dat monopolie niet gebaseerd is op vakmanschap en arbeidsmarktbeheersing. Tot zo'n situatie zouden de arbeidsverhoudingen in de grafische

sector zich betrekkelijk eenvoudig kunnen transformeren. De voordelen daarvan zijn volgens Ramondt en Scholten evident: de technologische veranderingen in de bedrijfstak hebben in Engeland en Duitsland tot heftige botsingen geleid, terwijl ze in Nederland weliswaar niet geruisloos zijn gepasseerd maar ook niet op de spits gedreven zijn. Het stabiele patroon van betrekkingen heeft het mogelijk gemaakt voorop te lopen in het vinden van oplossingen voor nieuwe sociale kwesties zonder daarbij de grote trom te roeren: de grafische industrie als stille voorhoede (Ramondt en Scholten 1985: 163).

Actuele beoordeling van de closed shop door werkgevers

De beoordeling van de closed shop door Ramondt en Scholten is gebaseerd op de voordelen die de closed shop biedt. Zij stellen dat de ondernemer, onder conditie van snelle technologische veranderingen, baat heeft bij stabiele arbeidsbetrekkingen. Gelet op de actuele opstelling van het KVGO is het de vraag of de werkgevers die beoordeling delen.

De werkgevers hadden al eerder gesteld dat 'technische en maatschappelijke ontwikkelingen het verplichte lidmaatschap geleidelijk doen verdwijnen, of men wil of niet" (KVGO 1984: 18). Sindsdien hebben zij duidelijk gemaakt dat zij het willen en daartoe actief zullen optreden. In de toelichting op hun uitgangspunten en wensen voor het CAO-overleg 1989 stellen de werkgevers minstens vijf keer dat de CAO 'niet knellend' moet zijn maar 'dienstbaar aan een efficiënt en slagvaardig ondernemingsbeleid'. Daarom moeten volgens hen 'veel te gedetailleerde regelingen om over verouderde bepalingen maar niet te spreken' geschrapt worden. De modernisering van de CAO moet beginnen bij de kern: het systeem van arbeidstijden, functie-indeling en lonen. Met name het feit dat hier functie-indeling en lonen genoemd worden in combinatie met de toelichting dat de grenzen tussen technische en administratieve functies vervagen, geeft aan dat de werkgevers het fundament van de grafische arbeidsverhoudingen ter discussie stellen.

De closed shop filosofie is volgens het KVGO verouderd. Die opvatting is een constante door de jaren tachtig heen en is daarom niet alleen af te doen als wapengekletter ter inleiding van de CAO-onderhandelingen. De werkgevers hebben wel behoefte aan een overlegorgaan voor de bedrijfstak, maar niet aan allerlei bedrijfstakspecifieke voorzieningen zoals bedrijfsrechtspraak, het verlenen van ontslagvergunningen, het bemiddelen van werkloze grafici via het eigen Bureau Werkgelegenheid. Nergens komt de overweging naar voren dat dergelijke voorzieningen ook voordelen aan werkgevers bieden, danwel dat dergelijke voorzieningen door de werknemers als voordelen beschouwd worden in ruil waarvoor zij bereid zijn aan werkgevers hun voordelen te laten. Feitelijk is er

bovendien niet in alle opzichten sprake van een overmaat aan regelingen. Uit een vergelijkend onderzoek blijkt dat verschillende CAO's meer bepalingen op het gebied van de medezeggenschap kennen dan de grafische CAO (Looise 1985: 13).

De na stakingsacties in maart 1989 gesloten CAO heeft de werkgevers bepaald niet hun zin gegeven. Van de 'modernisering' van de CAO is niets terecht gekomen. De bittere smaak van het verlies wordt gepresenteerd als dreiging voor de toekomst. Het conflict dat Druk en Papier volgens Dienske, secretaris van het KVGO, gekozen heeft om korte termijn successen te behalen zet het samenwerkingsmodel onder druk. "Met een goede kans dat de conclusies die na zorgvuldige evaluatie zullen worden getrokken van vergaande betekenis zijn voor het paritaire gebeuren en verouderde instituties als het verplichte lidmaaatschap" (Grafisch Nederland, 24 maart 1989: 2-3).

Voor- en nadelen van de closed shop voor werknemers

De closed shop heeft de werknemers voordelen gebracht. De aandacht die Ramondt en Scholten aan de disciplinerende functie van het verplichte lidmaatschap besteden, laat onderbelicht dat de grafische vakbonden hun machtspositie hebben weten te benutten om gunstige resultaten te bereiken voor de positie van de factor arbeid. Dat is heel duidelijk op het gebied van de technologische veranderingen. Ik ga daar wat uitgebreider op in omdat ik dan tegelijkertijd het beleid inzake technologische ontwikkelingen van de grafische bonden kan behandelen. Die grafische bonden zijn: de Algemene Nederlandse Grafische Bond (ANGB), Nederlands oudste vakbond die in 1866 als Algemene Nederlandse Typografenbond werd opgericht, de Grafische Bond NKV en de Grafische Bond CNV. De ANGB en de Grafische Bond NKV vormden in 1979 een federatie en fuseerden in 1982 onder de naam Druk en Papier FNV.

De grafische vakbonden hebben niet getracht de technologische ontwikkelingen tegen te houden. Ze hebben de invoering gekoppeld aan voorwaarden op het gebied van de rechtspositie van de getroffen werknemers, omscholing en medezeggenschap. Bij de CAO-onderhandelingen van 1975 werd als resultaat van de inzet van de vakbonden de 'Regeling ingeval van wijziging van produktie-apparatuur' overeengekomen. Deze regeling verplicht werkgevers om in een vroegtijdig stadium plannen tot wijziging van de produktie-apparatuur voor te leggen aan de OR en, als er personele consequenties aan de plannen verbonden zijn, ook aan de vakbonden. Daarmee was de grafische sector de eerste in Nederland waar een technologie-overeenkomst werd gesloten. Bovendien werd een Begeleidingscommissie Werkgelegenheid en later een Bureau Werkgelegenheid ingesteld om werkloos geworden grafici bij te

staan bij het vinden van een andere arbeidsplaats binnen of buiten de bedrijfstak. Eveneens in de jaren zeventig werd de paritair bestuurde Stichting Bijzondere Opleidingen Grafische Industrie opgericht met als taak te voorzien in om-, her- en bijscholing, daartoe in staat gesteld door een heffing aan werkgevers. Dit soort regelingen heeft ertoe bijgedragen dat de gevolgen van de technologische veranderingen voor de getroffen werknemers redelijk opgevangen konden worden.

De vakbonden waren zelf van oordeel dat zij slechts bezig waren met de gevolgen van een ontwikkeling die over hen heen kwam maar waarover zij niets te vertellen hadden (Beckers 1984: 32). Dat leidde tot pogingen van de vakbonden om tot investeringscontrole te komen. Ondanks verzet van de werkgevers wisten de bonden een accoord te bereiken over de oprichting van een Stichting Bedrijfstakinformatiecentrum. Die kreeg ten doel "de bevordering van een optimaal investeringsbeleid door middel van periodiek verschijnende segmentsverkenningen" (artikel 1, Regeling Bedrijfstakinformatiesysteem Grafische Industrie behorende bij de CAO voor het grafisch bedrijf, etc.). De door de bonden gewenste investeringscontrole kreeg als vertaling dat het bestuur van het Centraal Bureau kon beslissen dat investeringsbeslissingen in een segment gemeld moesten worden bij een speciale commissie. Ingeval van 'structurele problemen' in een segment, moest de ondernemer een verklaring bij zijn investeringsbeslissing voegen waaruit zou moeten blijken 'dat de onderneming zich van de situatie in het segment rekenschap heeft gegeven'. Indien een segmentsverkenning zou wijzen op 'een noodsituatie' moest de onderneming een motivering bij zijn investeringsbeslissing voegen die besproken moest worden met de speciale commissie van het Centraal Bureau alvorens de onderneming een definitieve beslissing zou nemen.

Hoewel de meldingsplicht voor een segment slechts voor maximaal twee jaar kon gelden en hoewel de ondernemer uiteindelijk vrij bleef in zijn investeringsbeslissing, ging deze regeling het KVGO te ver. In 1980 werd de opdracht gegeven tot de voorbereiding van de oprichting van een Bedrijfstakinformatiecentrum, pas in 1983 kwam het tot de formele oprichting en pas in 1984 vond de eerste bestuursvergadering plaats. Vervolgens ontstonden er meningsverschillen over bevoegdheden, begroting en aanstelling van een coördinator. Tenslotte is bij de CAO-onderhandelingen in 1987 besloten de Stichting Bedrijfstakinformatiecentrum per 1 januari 1988 om te vormen tot de commissie Grafische Bedrijfstak-Informatie. Deze commissie onder verantwoordelijkheid van het Centraal Bureau, is "erop gericht informatie te verzamelen en te verspreiden die van belang is voor economisch en sociaal beleid op het niveau van de bedrijfstak, sectoren ervan en de individuele ondernemingen" (Wijzigingsblad CAO voor het grafisch bedrijf, 1 mei 1987). De meldings- en

overlegplicht voor investeringsbeslissingen in bijzondere omstandigheden is totaal vervallen. Die prijs hebben de grafische bonden moeten betalen voor het behoud van bedrijfstakonderzoek zoals de beroepenenquête, technologiestudies e.d.

De grafische vakbonden hebben regelingen tot stand gebracht die gunstig waren en zijn voor de positie van de factor arbeid in onderneming en maatschappij, ook al was dat niet altijd in de vorm die de bonden zelf wensten. Naast de voordelen van de closed shop staan echter ook nadelen die bij Ramondt en Scholten nauwelijks aan bod komen. In het begin van hun studie vermelden zij dat de invoering van de closed shop gevolgen had voor de praktijk van de vakbondsorganisatie: de lokale autonomie van vakbondsafdelingen ging verloren, ledenpropaganda was niet meer nodig, individuele belangenbehartiging werd overgenomen door gewestelijke, paritaire commissies (Ramondt en Scholten 1985: 5). Zij stellen ook dat daarmee in de interne organisatie van de grafische vakbonden de basis gelegd wordt voor de afstand tussen leiding en leden. De consequenties hiervan voor (het bereiken van) de doelstellingen van de grafische vakbonden betrekken Ramondt en Scholten niet in hun studie. Evenmin komen deze punten aan de orde als zij aan het eind van hun studie een positief oordeel over de grafische closed shop opmaken. De genoemde punten hebben duidelijk te maken met de zeggenschap van kaderleden in de interne beleidsbepaling en -uitvoering van de grafische vakbond(en) en ook met de handelingsmogelijkheden die zij hebben in de grafische onderneming. In de volgende paragraaf zal ik ingaan op de feitelijke situatie en de ontwikkelingen in het vakbondsbeleid dienaangaande.

5.2 Het beleid van Druk en Papier FNV ten aanzien van de arbeidsverhoudingen in de onderneming

Ik beperk me in deze paragraaf tot Druk en Papier FNV – en zijn voorlopers – omdat die verreweg de grootste vakbond in de grafische industrie is. De cijfers illustreren dat duidelijk. Druk en Papier FNV organiseerde op 30 september 1984 43.001 leden, van wie 7.958 in de categorie gepensioneerden en uitkeringsgerechtigden. De Grafische Bond CNV organiseerde per 31 december 1984 6.813 leden van wie 852 gepensioneerden. Op een totaal van ongeveer 45 à 50.000 werknemers in 1984 (vergelijk Bedrijfstakinformatiecentrum 1987: 4; Druk en Papier FNV 1983-1984: 15) organiseert Druk en Papier FNV 70 % à 80 % van de werkzame personen in de grafische industrie.

Vertrouwenslieden en vakbondswerk in de onderneming

De afstand tussen vakbondsleiding en leden vormt in de jaren zeventig de aanleiding voor verschillende discussies binnen de grafische bonden van NVV en NKV over regionalisering en de functie-omschrijving van de vertrouwenslieden.

Rond 1970 woonde twee-derde van de 16.000 leden van de Grafische Bond NKV onder de grote rivieren, maar de bond had alleen een hoofdkantoor in Amsterdam. Als leden in het Zuiden een bezoldigd bestuurder nodig hadden, waren ze afhankelijk van het moment waarop een bestuurder op het hoofdkantoor ruimte in zijn agenda had. In diezelfde tijd telde de ANGB 126 afdelingen en correspondentschappen. De zes grote afdelingen Amsterdam, Rotterdam, Utrecht, Haarlem, 's Gravenhage en Groningen hadden een eigen bezoldigd bestuurder ter beschikking. De bezoldigd bestuurder van Groningen had ook de belangenbehartiging van de leden in de drie noordelijke provincies tot taak. De overige plaatselijke afdelingen waren voor steun en informatie aangewezen op landelijke bondsbestuurders in Amsterdam.

De afstand tussen leden en bezoldigden had zulke nadelen voor de communicatie en de uitvoering van de belangenbehartiging dat regionalisering van het vakbondsapparaat noodzakelijk werd. De Grafische Bond NKV begon als eerste aan de regionalisering. In 1972 werd een kantoor in Eindhoven geopend met twee bezoldigd bestuurders. In 1973 kwam het bondsbestuur van de ANGB met een plan om de afdelingen in te delen in negen rayons en in elk rayon een rayonkantoor en een rayonbestuurder te vestigen. De rayonbestuurder kreeg tot taak de afdelingsbesturen bij te staan in de belangenbehartiging van de leden. Om het contact tussen rayonbestuurder en afdelingsbesturen te bevorderen werd de rayonraad ingesteld, een overlegorgaan van de voorzitters van de afdelingen en de rayonbestuurder. Per 1 november 1973 werd met de uitvoering van deze plannen begonnen (ANGB 1973-1975: 15-16, 31-32).

Plaatselijke afdelingen vormden van oudsher de basis van de bond. De besturen van de plaatselijke afdelingen onderhielden contacten met de bedrijven via de winkelagenten en vertrouwenslieden. De winkelagent zorgde voor het innen van de bondscontributie en kreeg als vergoeding daarvoor 1.5 % à 2 % van de geïnde contributie. Voor meer dan de helft van de vakbondsleden werd de contributie rechtstreeks door de werkgever ingehouden. De winkelagent controleerde de ingehouden contributie bij de werkgever en zorgde voor de afdracht ervan aan de penningmeester van de plaatselijke afdeling. Bij de leden van wie de contributie niet rechtstreeks op het loon werd ingehouden, zorgde de winkelagent zelf voor het innen van de contributie. De winkelagent had derhalve een uitgebreid netwerk aan contacten en fungeerde dikwijls ook als vertrou-

wensman. Plaatselijke afdelingen lieten zich via de winkelagent informeren, en de zogenaamde afdrachtsavond, waarop de winkelagenten met de penningmeester de contributies afrekenden, was een vast contactpunt.

De Grafische Bond NKV begon omstreeks 1975 een einde te maken aan deze manier van contributie-inning. Daar waren verschillende redenen voor zoals de geleidelijke overschakeling van het loonzakje op loonbetaling via de giro, de onwenselijk geachte situatie dat winkelagenten en penningmeesters met grote sommen contant geld omgingen, en liquiditeitsproblemen van de centrale bond. De ANGB schakelde vanaf 1978 over op automatische contributie-inning via incasso-opdrachten e.d. Met het afschaffen van de contributie-inning door winkelagenten ging echter ook het vaste contact verloren van de winkelagent met de leden en van de winkelagent met het plaatselijk afdelingsbestuur.

Naast de winkelagent kenden de grafische bonden de vertrouwensman. De voormalige winkelagenten werden met het vervallen van hun rol in de contributie-inning ook vertrouwensman. In de praktijk vervulden ze immers meestal ook de functie van contactpersoon tussen de leden in het bedrijf en de bond. De functie van de vertrouwensman werd in de loop van de jaren zeventig statutair geregeld en werd toen een punt van discussie.

Door het Verbondsbestuur van het NVV werd in 1974 aan de aangesloten bonden een ontwerp-resolutie medezeggenschap voorgelegd. Daarin werd een belangrijke rol toegekend aan het vakbondswerk in het bedrijf. De ANGB voelde daar niet veel voor. "De bedoeling daarvan is, dat er als het ware een nieuw orgaan in de bond moet komen, de bedrijfsledengroep in de onderneming, met eigen taken en invloed uitoefenende op het algehele bondsbeleid. Wij zien dit niet zo zitten" (Grafia, 2 mei 1974). De ANGB stelde daarom voor het onderdeel van de NVV-resolutie te schrappen waarin Bedrijfsledengroepen genoemd werden als 'een middel om de leden een duidelijker plaats en taak te geven in de eigen bond, waardoor hun invloed op het algemene bondsbeleid wordt vergroot'. De ANGB was evenmin voorstander van het idee dat het vakbondswerk in het bedrijf de vakbondsleden in de OR "in stimulerende en adviserende zin kan ondersteunen" bij de uitoefening van hun taak. De ANGB vond het "wel gewenst dat de gekozen vakbondsleden in de OR hun taak uitoefenen in nauwe samenwerking met de leden in de onderneming" (Grafia, 18 april 1974).

In 1976 werd door de bondsvergadering van de ANGB besloten de vertrouwensman een statutaire plaats in de bondsorganisatie te geven. Het bondsbestuur stelde voor vast te stellen dat de vertrouwensman "de schakel is tussen de leden in de onderneming en het afdelingsbestuur en tot taak heeft een goede communicatie tussen bond en leden en omge-

keerd tot stand te brengen" (ANGB 1976-1978: 16). Leden op de bondsvergadering grijpen de NVV-resolutie aan om te argumenteren dat het verzorgen van de communicatie tussen leden en bond een te magere taakomschrijving voor vertrouwenslieden is (ANGB 1976: 76). Uit de reactie daarop blijkt dat ook het bondsbestuur de taak van de vertrouwenslieden ruimer ziet dan alleen communicatie tussen bond en leden en omgekeerd. Gesteld wordt dat vertrouwenslieden belangrijk zijn voor de voeding van de bond vanuit de basis in de onderneming. Goede contacten tussen vakbondsleden in de OR en vertrouwenslieden worden noodzakelijk geacht om de OR-leden direct te voeden door mensen uit de onderneming, zodat het bondsbeleid in de OR vertaald kan worden. Een ruimere omschrijving in de statuten van de functie van vertrouwenslieden wordt echter niet nodig geacht (ANGB 1976: 79, 80-81).

Op de bondsvergadering komt ook een voorstel van de Afdeling Apeldoorn aan de orde om op alle niveaus in de bond een discussie te starten omtrent het bondswerk in de bedrijven en om ter ondersteuning daarvan te experimenteren met bondsafdelingen in enkele bedrijven (ANGB 1976: 139). Het bondsbestuur verzoekt de afdeling echter het voorstel in te trekken. In de grafische industrie zijn de vertrouwenslieden het bondswerk in de onderneming. De grote meerderheid van kleine bedrijven leent zich niet voor bedrijfsafdelingen. Het voorstel voor een discussie over het bondswerk in de bedrijven wordt weinig zinvol geacht want een eerdere discussie in het kader van het discussieproject medezeggenschap van het NVV trok slechts geringe belangstelling. Na de toezegging dat over een nieuw actieprogramma van de vakcentrale de discussie in de afdelingen opnieuw gestart wordt, trekt de Afdeling Apeldoorn zijn voorstel in (ANGB 1976: 146-147).

Naast de overwegingen die in de officiële standpunten van de ANGB naar voren komen, zijn er volgens bestuurders die erbij betrokken zijn geweest andere redenen die de ANGB afhielden van het bedrijvenwerk, ook in de grote bedrijven. De grafische bedrijfstak kende een beslotenheid waarin talloze regelingen tot stand waren gekomen die gunstig waren voor beide partijen en die beide partijen ook een gevoel gaven dat Ramondt en Scholten typeren als 'stille voorhoede'. Die resultaten wilde de ANGB niet in gevaar brengen. Ook de positie van de bond, verpersoonlijkt door de bezoldigd bestuurder die in een bedrijf veel kon bereiken zeker als hij zich boos maakte, wilde de ANGB niet in gevaar brengen. Dat gevaar werd gezien in het bedrijvenwerk van de Industriebond dat geassocieerd werd met radicalisme, verzet tegen de ondernemer en het grijpen van de macht. Het afhouden van het bedrijvenwerk à la de Industriebond kwam niet voort uit verzet van de ANGB tegen machtsvorming. De ANGB streefde wel naar macht, bijvoorbeeld in de vorm van

zeggenschap over investeringen zoals de Regeling bij wijziging van produktie-apparatuur beoogde. Tot op de dag van vandaag is de term BLG belast terwijl de noodzaak erkend is dat de bond meer in de bedrijven moet doen.

In de Grafische Bond NKV was in 1974 een nota verschenen waarin wel een opening werd gemaakt naar de invoering van bedrijfsledengroepen. Veelzeggend is de openingszin: "Voor degenen die als vertrouwensman van onze bond zijn benoemd c.q. aangesteld, is er een dringende behoefte aan duidelijker functie-omschrijving" (Grafische Bond NKV 1974: 1). De nota stelt dat een vakbondslid zijn bond vooral nodig heeft in zijn arbeidssituatie, in de onderneming waarin hij werkzaam is. Omdat het onhaalbaar is dat in elke onderneming een afdelingsbestuurslid werkzaam is, moet het 'bedrijvenwerk' mogelijk gemaakt worden door vertrouwenslieden van de bond in het bedrijf. De vertrouwensman is contactpersoon tussen lid en afdelingsbestuur, is adviseur voor de leden en lost zo mogelijk problemen op, informeert het bestuur bij moeilijkheden, etc. Tot zover gaat de discussie binnen het NKV niet verder dan binnen de ANGB. Dat gebeurt echter wel in het vervolg van de nota.

Een herbezinning op de taak van de plaatselijke afdelingen zal consequenties hebben voor de structuur van de bond. Veel vraagstukken doen zich voor in de onderneming en een groot deel van de belangenbehartiging kan daarom niet meer optimaal door de plaatselijke afdeling verricht worden. "In feite betekent dit dat er naast en onder coördinatie van de plaatselijke afdelingen ruimte moet komen om, daar waar dit gewenst wordt, een eigen bondsafdeling in de onderneming te hebben met eigen bevoegdheden" (Grafische Bond NKV 1974: 5). Deze 'bedrijfsledengroep' zou in bedrijven met dertig leden of minder kunnen volstaan met het benoemen van een vertrouwensman met een aantal bevoegdheden. In bedrijven met meer dan dertig leden is de door de leden gekozen vertrouwensman de eerste bondsvertegenwoordiger in het bedrijf en is tevens voorzitter van de BLG. De vertrouwensman kiest twee assistenten, met wie hij de vertrouwenscommissie vormt, omdat in grotere ondernemingen de belangenbehartiging niet door één man kan worden verricht. Dat de belangenbehartiging zich ook uitstrekt tot de beïnvloeding van het ondernemingsbeleid blijkt uit de zin waarmee de nota afsluit. "Slaagt deze koerswijziging dan kunnen wij als bond daadwerkelijk invloed uitoefenen op de arbeidssituatie van de leden middels invloed bijvoorbeeld op het personeelsbeleid, werkoverleg, bedrijfsopleiding, promotie, e.d." (Grafische Bond NKV 1974: 5).

Verschillende bestuurders gingen met de uitvoering van de voorstellen uit de nota *Bedrijvenwerk* aan de slag nadat de nota was vastgesteld. In de praktijk liep de uitvoering echter vast. Bezoldigde bestuurders die er

destijds bij betrokken waren, geven meerdere oorzaken voor de mislukking. In de grotere bedrijven zagen veel leden de noodzaak van een BLG naast de OR niet omdat de OR vaak bijna volledig uit bondsleden bestond. Bovendien waren er weinig leden bereid om actief te worden. Van het 'kiezen' van een vertrouwensman kon dan al helemaal geen sprake zijn. Een reden voor de geringe animo om vertrouwensman te worden, was dat de leden eigenlijk een absolute ontslagbescherming wensten die niet haalbaar was. Werkgevers weigerden vaak de ontslagbescherming die in de CAO geregeld was op meer dan één vertrouwensman toe te passen zodat de vorming van een kadergroep bemoeilijkt werd. In enkele bedrijven waren er wel meer vertrouwenslieden, omdat elke ploeg een vertrouwensman had, die ook wel eens overleg met elkaar hadden. Een echte kadergroep ontstond slechts in een enkel bedrijf.

Het beleid van de ANGB en de impasse waarin het bedrijvenwerk binnen de Grafische Bond NKV was komen te verkeren, verklaren waarom er slechts een beperkte taak aan vertrouwenslieden wordt gegeven in de federatie die de ANGB en de Grafische Bond NKV eind 1978 aangaan. De beleidsnota *Druk en Papier op weg naar 1985* die in 1980 door het congres wordt vastgesteld, spreekt slechts over de communicatiefunctie die vertrouwenslieden hebben tussen de leden van een afdeling en het afdelingsbestuur. Via de vertrouwensman kan de afdeling het beleid aan de leden verduidelijken en omgekeerd kunnen de leden via de vertrouwensman het beleid van de organisatie beïnvloeden. De directe belangenbehartiging van de leden is een taak van de afdeling. In het hoofdstuk medezeggenschapsbeleid van de beleidsnota wordt de vertrouwensman zelfs niet genoemd.

Ondertussen gaat de discussie over de plaats en taken van de vertrouwensman intern wel door. Verschillende keren verschijnt er een notitie waarin een versterking van het vakbondswerk in de bedrijven bepleit wordt. Uiteindelijk leidt dit proces ertoe dat op het congres in 1982 wordt vastgesteld dat "ontwikkelingen en ervaringen binnen de maatschappij en onze eigen organisatie" de noodzaak met zich meebrengen van een "diepgaande evaluatie over de positie en de rol van het vertrouwensliedenwerk in onze organisatie" (Druk en Papier FNV 1982: 5).

De evaluatie van het vertrouwensliedenwerk krijgt de vorm van een discussieproject. In elk van de elf rayons buigt een gespreksgroep zich over een discussienota. De interne rapportage verschijnt in juli 1984. Ook het survey-onderzoek waarvan de gegevens in dit hoofdstuk gebruikt worden, is onderdeel van de evaluatie. De evaluatie leidt tot verschillende conclusies en beleidsvoorstellen die neergelegd worden in de beleidsnota *Druk en Papier FNV in de aanval* die door het congres in 1985 wordt vastgesteld. Deze nota geeft het bondsbeleid aan voor de periode 1985-

1991. Ik zal de conclusies en beleidsvoorstellen daarom betrekken bij mijn eigen beoordeling van de handelingspraktijken van OR-leden en vertrouwenslieden (subparagraaf 5.3.5 en 5.4.6).

In de periode tot 1984 hebben vertrouwenslieden formeel dus slechts tot taak de communicatie tussen leden en bond te verzorgen. De grafische CAO omschrijft hun taak als volgt: de vertrouwensman fungeert binnen de onderneming om de communicatie tussen de vakorganisaties en de leden te onderhouden en te bevorderen; de vertrouwensman treedt niet in de functie of bevoegdheid van de OR noch zal hij het interne overleg mogen doorkruisen. Verder is geregeld dat de werkgever aan de vertrouwensman zal toestaan de werkzaamheden als vertrouwensman zo nodig en zo mogelijk gedurende de arbeidstijd te verrichten. Tenslotte is bepaald dat vertrouwenslieden niet uit hoofde van hun functie worden benadeeld in hun positie in de onderneming en dat voor ontslag toestemming nodig is van het Centraal Bureau. Deze verleent slechts toestemming indien de opzegging geen verband houdt met de vervulling van de functie van vertrouwensman. Vergelijkbare bepalingen zijn te vinden in de CAO voor het kartonnage- en flexibele verpakkingsbedrijf.

OR en medezeggenschap

Meermalen hebben de grafische bonden, vooruitlopend op wetgeving, in de CAO afspraken gemaakt die het overleg in de onderneming beoogden te bevorderen. Voorafgaand aan de Wet op de Ondernemingsraden van 1950 regelde de grafische CAO in de jaren veertig het overleg in de zogenaamde personeelscommissie. Ook op de wetgeving in de jaren tachtig inzake de medezeggenschap in ondernemingen met minder dan honderd werknemers liep de grafische bedrijfstak vooruit. In 1978 werd bij CAO geregeld dat voor ondernemingen met tenminste vijftig werknemers de verplichting ging gelden een OR in te stellen met dezelfde bevoegdheden als een OR 100+ (volgens de WOR van 1971). In diezelfde CAO werd nog meer afgesproken. Werknemers in bedrijven met 25 tot 50 werknemers konden verzoeken om de instelling van een overlegcommissie. Werknemers in ondernemingen met minder dan 25 werknemers kregen tenminste eenmaal per jaar recht op een gezamenlijke bespreking met de directie over de algemene gang van zaken. De ANGB was ingenomen met deze regelingen. "Met het opnemen van deze bepalingen in de grafische CAO's is weer een stapje gezet op de weg naar volledige zeggenschap van de werknemer in het produktieproces. Onze bond toont zich ook hier weer eens koploper, maar beschouwt deze regeling niet als het eindpunt" (ANGB 1973-1975: 16).

De kritische opstelling van het NVV ten aanzien van de OR ontlokte aan de ANGB een reactie waaruit de visie van de ANGB op de vormge-

ving van medezeggenschap duidelijk af te lezen is. Het NVV stelde voor, in de eerder genoemde ontwerp-resolutie medezeggenschap van 1974, het doel van de OR te definiëren als het behartigen van de belangen van de werknemers in de onderneming. Deze doelbepaling hield volgens het NVV in dat de OR uitsluitend uit gekozen werknemers-leden zou moeten zijn samengesteld. Bovendien meende het NVV dat de taak van de OR ten aanzien van het financieel-economisch beleid controlerend diende te zijn zolang de werknemers niet een meer zelfstandige positie in de onderneming innemen en over meer informatie beschikken.

Op al deze drie punten diende de ANGB amendementen op de ontwerp-resolutie in. De ANGB ziet de OR als een orgaan dat ten doel heeft: een wezenlijke beïnvloeding van het totale ondernemingsbeleid met inachtneming van de belangen zowel van de onderneming als van de in de onderneming werkzame personen. Aangezien de ANGB de taak van de OR niet beperkt tot de belangenbehartiging van de werknemers dient de OR volgens de ANGB niet slechts uit gekozen werknemers-leden te zijn samengesteld maar ook uit een vertegenwoordiging van de directie. In plaats van een controlerende rol van de OR wil de ANGB een medebeslissingsrecht voor de OR. Met alleen een controlerende taak zou de OR gereduceerd worden tot een orgaan als de personeelscommissie "die geen enkele directe invloed op het beleid in de onderneming heeft. En dat is nu juist wat wij niet willen. Wij verlangen voor de werknemers de volledige invloed op het ondernemingsgebeuren via een alles omvattend medebeslissingsrecht. Zodat zij als volwaardig partner in de onderneming kunnen participeren." (Grafia, 18 april en 2 mei 1974). De ANGB is van mening dat de bevoegdheden van de OR uitgebreid moeten worden, maar beoordeelt de OR als "een belangrijk middel om een stuk medezeggenschap voor de werknemers te verwezenlijken" (ANGB 1973-1975: 12).

Terwijl het NVV in de jaren zeventig meer syndicale machtsvorming in de onderneming voorstaat, zoekt de ANGB naar uitbreiding van de macht van werknemers via wet- en regelgeving. De Grafische Bond NKV vindt in diezelfde tijd wel dat de OR uitsluitend uit werknemers dient te bestaan, maar hecht evenals de ANGB veel belang aan de OR als instrument van medezeggenschap.

Eind jaren zeventig, begin jaren tachtig legt Druk en Papier in zijn visie op medezeggenschap wat meer nadruk op de machtsongelijkheid tussen ondernemer en werknemers (Druk en Papier 1980: 26). Daar is wellicht een wat kritischer houding ten aanzien van de medezeggenschap uit af te lezen. Opmerkelijk is dat in het praktische beleid ten aanzien van OR-leden weinig verandert. De concrete voornemens, bijvoorbeeld in het hoofdstuk Medezeggenschapsbeleid van de beleidsnota van 1980, behel-

zen, net als in de jaren zeventig, slechts punten als het overdragen van kennis en informatie aan OR-leden en het uitbreiden van bestaande medezeggenschapsregelingen. Er wordt geen aandacht besteed aan punten als het maken van afspraken over de wijze van functioneren met leden die door Druk en Papier kandidaat worden gesteld voor de OR, geregelde begeleiding van OR-leden door rayonbestuurders, het contact met vertrouwenslieden. Met de formele kandidaatstelling door de bond en een aanbod van scholingscursussen houdt de bemoeienis van Druk en Papier met haar leden in de OR doorgaans op.

De beperkte bemoeienis van de bond met de OR en met het functioneren van zijn OR-leden wordt ook gesignaleerd in het onderzoek naar de arbeidsbeleving van werknemers in de grafische industrie. "Tussen OR-en en de bond lijken betrekkelijk weinig (geïnstitutinaliseerde) contacten te bestaan. Uit de gesprekken is niet gebleken dat OR-en als voorhoedes van de bonden opereren. Een enkele maal zaten er wel kaderleden in. Algemeen was men positief over de opleiding die je als OR-lid via de vakbond kon krijgen. Ook maakte men als OR soms wel gebruik van een rayonbestuurder van de bond wanneer men voor moeilijke beslissingen stond. Verder lijkt men als OR een autonoom beleid te voeren" (Elffers e.a. 1982: 43). In deze context moet 'autonoom' begrepen worden als 'los van de vakbond'. Als OR-leden zelf hun standpunt moeten bepalen zonder dat de bond hen daarin bijstaat, terwijl van directiezijde wel informatie en opinies worden aangedragen, dan betekent autonoom niet 'onafhankelijk en zelfstandig'. Verder stellen de onderzoekers vast dat van alle aspecten van de arbeidsverhoudingen in de grafische industrie de werknemers het minst te spreken zijn over de invloed die zij hebben op beslissingen die het gehele bedrijf betreffen (Elffers e.a. 1982: 72).

De slechte economische situatie in de eerste helft van de jaren tachtig brengt de grafische bedrijfstak reorganisaties, faillisementen e.d. Dit brengt binnen Druk en Papier een bezinning op gang op de vraag hoe OR en bond samen zo effectief mogelijk de belangen van werknemers kunnen behartigen. In een interne notitie (december 1982) wordt de verhouding tussen bond en OR aan de orde gesteld. OR-en ervaren de contacten met en de hulp van de bond als gebrekkig. Ook omgekeerd bestaan verwijten: voorbarig gegeven adviezen zonder enig overleg met de achterban, en soms evenmin inzicht in de problemen die aanleiding zijn tot de adviesaanvrage. Dikwijls blijkt dat de OR zich sterker afsluit voor communicatie met achterban en vakbond als de druk op de OR groter wordt en de beleidsmaatregelen waarover advies gegeven moet worden ingrijpender zijn. Gesteld wordt dat OR-en belang hebben bij een groot aantal contacten zowel binnen de onderneming als met de vakorganisaties. Ook

vakbonden hebben belang bij deze contacten omdat de belangenbehartiging ingeval van bijvoorbeeld een reorganisatie gebaat is bij goede informatie van de personeelsvertegenwoordiging. Na deze inleiding worden in de notitie een aantal discussievragen opgeworpen die betrekking hebben op de relaties tussen OR-leden, vertrouwenslieden en bond. Enkele vragen ter illustratie, eerst over het contact OR – bond, daarna over het contact OR – kaderleden.

– Hoe functioneert een OR ingeval er zich in de onderneming geen problemen voordoen, en op welke wijze zijn er contacten met kiezers en de vakorganisatie? Indien de OR geïsoleerd blijkt te opereren, is er dan reden voor de vakbond het initiatief te nemen en zo ja, wat voor initiatieven?

– Vakbondsbestuurders en OR-leden ontmoeten elkaar als een OR zich plotseling met een reorganisatievoornemen geconfronteerd ziet. Wie neemt echter het initiatief? Beperkt zich dit tot de OR of is het van belang dat ook kaderleden hierbij betrokken zijn? Ter toelichting hierop wordt nog vermeld dat een OR die contact heeft met meerdere betrokken werknemers, beter tegen onverwachte druk bestand is. Hieraan wordt de vraag gekoppeld of dit 'verbreden' van de OR in de praktijk vaak voorkomt en welke rol kaderleden hierin spelen.

Bij nadere beschouwing zijn niet zozeer de opgeworpen vragen zelf bijzonder. Wel bijzonder is het moment waarop, in vergelijking tot andere bonden, de bezinning op gang komt over de kwestie hoe men in de praktijk als vakbond met de OR, met OR-leden en bedrijfskaderleden omgaat en wenst om te gaan. In verschillende FNV-bonden kwam de discussie over deze vragen al in de jaren zeventig op gang, in Druk en Papier pas in de jaren tachtig.

Hierin is een bevestiging te zien voor de stelling dat de closed shop heeft geleid tot een vakbondspraktijk waarin autonomie en activiteit aan de basis inschrompelden en een grote afstand tussen leiding en leden groeide. De veelheid aan centrale regelingen en paritaire commissies laat weinig voor een zelfstandige handelingspraktijk in de bedrijven over. Een centralistische praktijk heeft ook in andere bedrijfstakken en bonden bestaan. In de grafische sector is deze praktijk echter veel sterker geïnstitutionaliseerd en zijn de verschillende actoren onderdeel van deze praktijk. De landelijke bestuurders zijn lid van de verschillende paritaire besturen en commissies en zien toe op de uitvoering van allerlei regelingen. De rayonbestuurders zorgen voor de individuele belangenbehartiging en zijn lid van lokale besturen en commissies. Kaderleden zijn ook jarenlang ingeschakeld geweest in dit patroon: tientallen kaderleden waren lid van districtscommissies bedrijfsrechtspraak en van regionale opleidingscommissies. De gedachte aan een zelfstandige handelings-

praktijk voor kaderleden in de onderneming bestond niet. Toezicht op de naleving van regelingen in de onderneming was opgedragen aan de OR, zoals bijvoorbeeld bij de Regeling ingeval van reorganisatie, fusie of liquidatie van grafische ondernemingen, en bij de Regeling Wijziging Produktie-apparatuur (tegenwoordig samengevoegd tot een regeling).

Het is niet verwonderlijk dat Druk en Papier zich pas nadrukkelijker gaat bezinnen op de noodzaak van decentralisatie en op zijn relatie met OR-leden en vertrouwenslieden als een deel van de belangenbehartiging sterker op ondernemingsniveau komt te liggen, zoals bij reorganisaties, e.d. Dan ontstaat ook geleidelijk ruimte voor het besef dat een goede belangenbehartiging vergt dat OR-leden en vertrouwenslieden in de onderneming intensief begeleid moeten worden door bezoldigd bestuurders om een vakbondsgeoriënteerde, zelfstandige handelingspraktijk tot ontwikkeling te brengen.

5.3 De handelingspraktijken van FNV-OR-leden

Druk en Papier FNV voerde ten tijde van het onderzoek geen medezeggenschapsbeleid dat erop gericht was dat de OR-leden gemeenschappelijk als fractie zouden handelen, en dat ze geregeld contact met de vertrouwenslieden in de onderneming zouden onderhouden. Aan de kandidaatstelling voor de OR werden geen afspraken met de OR-leden verbonden en evenmin werden OR-leden intensief door bezoldigd bestuurders begeleid. De benadering van de grafische bonden was meer dat de OR-leden, wanneer ze gekozen zijn, een eigen verantwoordelijkheid hebben. Het ontbreken van een richtinggevend bondsbeleid hoeft echter niet te betekenen dat op ondernemingsniveau geen vormen van organisatie en samenwerking tussen OR-leden onderling, en tussen OR-leden en vertrouwenslieden ontstaan zijn. De vragen in de enquête hadden betrekking op het handelen van individuele OR-leden en waren onder andere gericht op het opsporen van onderlinge contacten en gezamenlijke activiteiten.

Bij de presentatie van de onderzoeksbevindingen zal ik zo goed mogelijk de verscheidenheid van de grafische bedrijfstak tot uitdrukking laten komen. Een hoofdpunt daarin vormt de bedrijfsgrootte. Om aan de eigenheid van de grafische bedrijfstak recht te doen, zal ik aandacht besteden aan de handelingspraktijken van leden van de Ondernemingscommissie (OC) in kleine ondernemingen (0–34 werknemers) en van OR-leden in middelgrote ondernemingen (35–99 werknemers). Daarnaast zal ik telkens expliciet ingaan op de OR-leden in grote bedrijven met honderd of meer werknemers.

Daarentegen zal ik niet voortdurend een onderscheid maken tussen respondenten die werkzaam zijn in de grafische en in de aanverwante sectoren. De eerste reden daarvoor is dat het beleid van Druk en Papier FNV ten aanzien van de arbeidsverhoudingen in de onderneming een generaal beleid is waarin geen onderscheid bestaat tussen grafische en aanverwante sector. Ten tweede wordt in de uitvoering van het beleid door de werkorganisatie geen onderscheid gemaakt. Er zijn bijvoorbeeld geen afzonderlijke bezoldigd bestuurders voor de grafische en de aanverwante sector; een bestuurder bedient in zijn rayon alle (kader)leden zowel in grafische als aanverwante ondernemingen. Bij de presentatie van de onderzoeksgegevens zal ik het onderscheid tussen grafische en aanverwante sector slechts maken wanneer er specifieke redenen voor bestaan.

5.3.1 De activiteiten van OR-leden onderling en in de OR

Het handelen van de leden van Druk en Papier FNV die lid zijn van een OR bekijk ik allereerst vanuit het gezichtspunt van hun activiteiten met elkaar. Hebben ze een gezamenlijk vooroverleg ter voorbereiding van de OR? Wijzen ze wel eens een van hen aan als woordvoerder? Nemen ze een gemeenschappelijk standpunt in de OR in? Hiermee wordt een antwoord gegeven op de vraag of de Druk en Papier OR-leden in de praktijk als fractie optreden ondanks het feit dat het bondsbeleid zelf daarop niet gericht is.

Van de 431 respondenten die OC/OR-lid zijn, heeft ruim een derde bijna altijd vooroverleg met D&P-leden in de OR, een derde soms en een kwart nooit.

Naar gelang bedrijfsgrootte zijn er verschillen. Verhoudingsgewijs meer OR 100– leden (44 %) dan OR 100+ leden (34 %) hebben bijna altijd vooroverleg. Bijna 30 % van OR 100+ leden heeft nooit vooroverleg tegenover 20 % van de OR 100– leden. Er zijn dus minder OR-leden in grote ondernemingen die frequent onderling vooroverleg hebben dan OR-leden in middelgrote ondernemingen. In de kleine ondernemingen is het aantal OC-leden dat nooit vooroverleg heeft verhoudingsgewijs het kleinst; de meeste OC-leden hebben soms onderling vooroverleg.

Het verschil in bedrijfsgrootte komt terug bij de redenen die de OC/OR-leden geven die niet altijd een vooroverleg houden. In kleine bedrijven wordt door de meeste OC-leden (46 %) als reden genoemd dat vooroverleg niet nodig is en vervolgens (36 %) dat er geen gelegenheid in werktijd voor vooroverleg is. In middelgrote bedrijven noemen OR-leden het meest (39 %) het ontbreken van gelegenheid in werktijd voor vooroverleg en daarna (34 %) dat vooroverleg niet nodig is. In grote

bedrijven is het ontbreken van de gelegenheid voor vooroverleg in werktijd de reden die door de helft van de OR-leden wordt genoemd; een derde noemt vooroverleg niet nodig.

Interessant is de interpretatie van het ontbreken van de gelegenheid tot vooroverleg in werktijd. OC-leden in kleine bedrijven duiden het ontbreken van de gelegenheid tot vooroverleg in werktijd vaker aan als 'de werkgever biedt daar geen kans toe in werktijd' terwijl OR-leden in grote bedrijven het aanduiden als 'verschillende werktijden, bijvoorbeeld ploegendienst'. In kleine bedrijven wordt het ontbreken van een gelegenheid tot vooroverleg dus geweten aan de onwil van de werkgever. In grote ondernemingen wordt de 'objectieve' organisatie van het werk verantwoordelijk gesteld.

Verdere interpretatie van het antwoord dat vooroverleg 'niet nodig' is, blijkt redelijk lastig. Een voor de hand liggende veronderstelling is dat apart vooroverleg niet nodig is als allen het met elkaar eens zijn. Teulings veronderstelt dat leden van dezelfde vakvereniging dezelfde of verwante inzichten hebben. Op grond daarvan zou verwacht mogen worden dat vooroverleg minder nodig geoordeeld wordt naarmate meer leden van de OR lid zijn van dezelfde vakbond. Deze verwachting komt echter niet uit. D&P-OR-leden die lid zijn van een OR waarin D&P een grote meerderheid heeft, hebben vaker vooroverleg dan D&P-OR-leden waarin D&P een kleine meerderheid of minderheid heeft. Dit geldt ongeacht de grootte van het bedrijf (zie tabel 1 in Bijlage 1). Het argument dat onderling vooroverleg 'niet nodig' is, wordt door leden van een OR waarin D&P een grote meerderheid heeft ook niet meer genoemd dan door leden van een OR waarin D&P een kleine meerderheid of minderheid heeft.

Een andere veronderstelling zou kunnen zijn dat onderling vooroverleg niet altijd plaatsvindt en niet nodig wordt gevonden omdat er al een vooroverleg met de vertrouwenslieden plaatsvindt. Dit zou betekenen dat OR-leden die vaker een vooroverleg met vertrouwenslieden hebben minder vaak een onderling vooroverleg hebben. Ook deze verwachting komt niet uit. Er zijn bijna geen OR-leden die nooit onderling vooroverleg hebben maar wel bijna altijd met de vertrouwenslieden. Er blijkt eerder een positieve samenhang tussen onderling vooroverleg van OR-leden en vooroverleg met vertrouwenslieden. Dit geldt zowel voor OR-leden in middelgrote als grote bedrijven.

Als tweede indicatie voor het gemeenschappelijk handelen van OR-leden heb ik genoemd het aanwijzen van één van de D&P-OR-leden als woordvoerder in de OC/OR-vergadering. Bijna een kwart van de 437 OC/OR-

leden wijst nooit een woordvoerder aan, een derde soms en ruim 40 % bijna altijd.

Leden van een OR 100+ wijzen verhoudingsgewijs minder vaak een gezamenlijke woordvoerder aan als leden van een OR 100– en een OC. De helft van de leden van een OR 100– wijst bijna altijd een woordvoerder aan, maar slechts een derde van de OR 100+ leden doet dat bijna altijd. 15 % van de leden van een OR 100- wijst nooit een woordvoerder aan, maar dat geldt voor 27 % van de OR 100+ leden. Het handelen van OR-leden in grote ondernemingen is in dit opzicht des te merkwaardiger omdat met het toenemen van de ondernemingsgrootte ook het aantal leden van een OR toeneemt. Daarmee neemt ook de wenselijkheid toe van onderlinge afstemming en coördinatie waarvoor het aanwijzen van een woordvoerder een vorm is.

In kleine en middelgrote ondernemingen komt het verschijnsel vaker voor dat een van de OC/OR-leden als 'natuurlijk' woordvoerder optreedt, ook al is hij niet in een vooroverleg als woordvoerder 'aangewezen'. Van OC/OR-leden die nooit onderling vooroverleg houden, geeft een derde in kleine en middelgrote ondernemingen aan dat zij bijna altijd een woordvoerder 'aanwijzen'; in grote ondernemingen geldt dit voor 7 %.

De mate van gemeenschappelijkheid komt vooral tot uitdrukking in het innemen van een gemeenschappelijk standpunt in de OC/OR-vergadering.

Van de 196 OC/OR-leden in kleine en middelgrote ondernemingen neemt twee derde bijna altijd een gemeenschappelijk standpunt in, ruim een kwart soms en 2 à 3 % nooit. Van de 246 OR-leden in grote ondernemingen neemt 57 % bijna altijd een gemeenschappelijk standpunt in, 30 % soms en 8 % nooit. OR-leden in kleine en middelgrote ondernemingen nemen dus iets vaker een gemeenschappelijk standpunt in dan OR-leden in grote ondernemingen.

Van alle OC/OR-leden geeft 40 % aan dat zij vaker een gemeenschappelijk standpunt innemen dan de frequentie waarmee zij onderling vooroverleg hebben. Een gemeenschappelijk standpunt in de OC/ OR vergadering is dus niet altijd het resultaat van een vooroverleg in eigen kring. Ruim de helft tot twee derde van de OC/OR-leden in kleine en middelgrote bedrijven die nooit vooroverleg houden, neemt wel altijd een gemeenschappelijk standpunt in. Van OR-leden in grote bedrijven die nooit vooroverleg houden, neemt echter slechts een kwart bijna altijd een gemeenschappelijk standpunt in.

Voor OR-leden in grote bedrijven is onderling vooroverleg zeker wenselijk. Hiervoor wees ik er al op dat met het toenemen van het aantal OR-leden onderlinge afstemming en coördinatie wenselijk is. Bovendien

blijkt spontane overeenstemming van de OC/OR-leden minder voor te komen in grote dan in kleine en middelgrote ondernemingen. Het onderling vooroverleg kan fungeren als een gelegenheid waarbij opiniërend gediscussieerd wordt, eventuele twijfels of afwijkende standpunten besproken worden en zonodig een 'tactiek'. Een dergelijk overleg is van belang om als D&P-OC/OR-leden een gezamenlijke visie op het ondernemingsbeleid en een gemeenschappelijke traditie van omgang daarmee te ontwikkelen. Deze functie van het vooroverleg wordt bevestigd door de onderzoeksgegevens waaruit duidelijk een positieve samenhang blijkt tussen het houden van een onderling vooroverleg en het innemen van een gemeenschappelijk standpunt in de OC/OR-vergadering. Tenslotte biedt een gemeenschappelijk vooroverleg de mogelijkheid van afstemming of overleg met vertrouwenslieden en leden.

Als ik de drie indicatoren voor het handelen als fractie bij elkaar neem, blijkt dat slechts 20 % van de 431 D&P-OC/OR-leden handelt op een manier die de karakterisering 'fractie' in de politieke zin van het woord rechtvaardigt. Zij hebben bijna altijd onderling vooroverleg en wijzen bijna altijd een woordvoerder aan en nemen bijna altijd een gemeenschappelijk standpunt in. Van de OR-leden in grote bedrijven functioneert 18 % volgens deze criteria als fractie.

Men zou kunnen stellen dat deze eisen te streng zijn omdat niet voor elke OR-vergadering het houden van een vooroverleg en het aanwijzen van een woordvoerder nodig is. Een minder strenge operationalisatie van het concept fractie is: wel altijd een gemeenschappelijk standpunt, maar altijd of soms vooroverleg en altijd of soms een woordvoerder aanwijzen. Op grond van deze operationalisatie handelt de helft van de D&P-OC/OR-leden als fractie. Van de OR-leden in grote bedrijven handelt 47 % volgens deze criteria als fractie.

Ook op grond van de ruimere operationalisatie van het concept fractie is de opvatting van Teulings dat OR-leden van dezelfde vakbond een fractie zijn, voor de grafische industrie niet houdbaar.

Bij het begrip 'fractie' kan ook de nadruk worden gelegd op het element dat de OR-leden de 'verlengde arm van de vakbeweging' vormen. Dan wordt de combinatie van een gemeenschappelijk standpunt van de OC/OR-leden en het vooroverleg met vertrouwenslieden bepalend. Volgens deze operationalisatie handelt 40 % van de OC/OR-leden als fractie. Van de OR-leden in grote bedrijven neemt een derde bijna altijd een gemeenschappelijk standpunt in en heeft altijd/soms onderling vooroverleg en altijd/soms vooroverleg met de vertrouwenslieden.

Ik behandel nu een aantal activiteiten die een aanwijzing vormen voor de inspanningen die OC/OR-leden plegen om invloed op het ondernemingsbeleid te krijgen. Ik ga achtereenvolgens in op het deelnemen aan scholingscursussen, het plaatsen van punten op de agenda van de OC/OR, de frequentie van vergaderen en de toepassing van machtsmiddelen.

De helft van alle OC/OR-leden heeft in de periode 1980–1984 wel eens aan scholingscursussen deelgenomen met de voltallige OR. Het is een bekend gegeven dat het voor kleine OR-en moeilijker is om met de voltallige OR op cursus te gaan. Dit heeft onder andere te maken met het feit dat een cursusgroep vanwege subsidie-voorwaarden als regel tenminste uit tien cursisten dient te bestaan. Dat betekent in de praktijk dat de OC/OR uit twee of drie bedrijven slechts gecombineerd aan een cursus kunnen deelnemen en dat geeft organisatorische problemen. Dit blijkt ook als de deelname aan scholingscursussen wordt uitgesplitst naar bedrijfsgrootte. Bij OR 100+ leden heeft twee derde wel eens met de voltallige OR aan een cursus deelgenomen en een derde niet, terwijl dit bij OR 100– leden precies andersom ligt.

Een vergelijkbare organisatorische belemmering voor deelname aan scholing geldt niet voor cursussen die Druk en Papier organiseert voor individuele OC/OR-leden. Toch blijkt ook daar dat OR-leden uit kleine en middelgrote bedrijven minder aan cursussen deelnemen dan OR-leden uit grote bedrijven. Van de OR 100+ leden heeft 60 % wel eens aan een cursus van Druk en Papier deelgenomen en 40 % niet, terwijl dit bij OR 100– leden precies andersom ligt.

Van een traditie van 'wederkerende' scholing is in de grafische industrie nauwelijks sprake. Van de OR-leden (100+ en 100–) die wel eens aan scholing hebben deelgenomen met hun voltallige OR heeft in de periode 1980–1984 40 % één keer een cursus gevolgd, ruim 20 % twee keer en ruim 10 % drie keer. Hetzelfde patroon geldt voor de deelname van individuele OR-leden aan cursussen van Druk en Papier. Van een regelmatige en intensieve uitwisseling van ervaringen van OC/OR-leden enerzijds en beleidsvisies van Druk en Papier anderzijds is dus via cursussen nauwelijks sprake.

Ruim de helft van alle OC/OR-leden antwoordt dat de D&P-leden bijna altijd zelf punten op de agenda voor de OC/OR-vergadering zetten. Bijna 40 % geeft aan dat D&P-leden soms punten voor de agenda inbrengen en bijna 10 % zegt dat dit nooit gebeurt. In dit opzicht zijn OR-leden van middelgrote bedrijven actiever dan OR-leden van grote bedrijven.

Er is een duidelijke samenhang tussen het houden van een onderling vooroverleg en het zelf inbrengen van punten voor de OC/OR-vergade-

ring. OC/OR-leden die vaker onderling vooroverleg hebben, zetten ook vaker zelf punten op de agenda.

De frequentie van OC/OR- en Overlegvergaderingen bezie ik als een aanwijzing voor de mate waarin OC/OR-leden gebruik maken van de wettelijk geregelde mogelijkheden om invloed op het ondernemingsbeleid uit te oefenen.

Volgens artikel 14 van de WOR regelt de OR in zijn reglement voor welke gevallen hij ten behoeve van de uitoefening van zijn taak bijeenkomt. In de toelichting op dit artikel schrijft de wetgever dat in het reglement ook een bepaald minimumaantal OR-vergaderingen kan worden vastgesteld, bijvoorbeeld minstens zes maal per jaar (Ministerie van Sociale Zaken 1985: 40). Dit voorbeeld is afgeleid van de bepaling omtrent de Overlegvergadering van ondernemer en OR. De WOR (artikel 23, lid 2) schrijft expliciet voor dat tenminste zes maal per kalenderjaar een Overlegvergadering wordt gehouden. In navolging hiervan is in de grafische CAO vastgesteld dat de OC, bestaande uit ondernemer en werknemersvertegenwoordigers, tenminste zes maal per jaar bijeenkomt (Reglement OC, artikel 3).

OR-leden in grote grafische bedrijven vergaderen frequenter dan OR-leden in middelgrote bedrijven. De frequentie van Overlegvergaderingen is in grote bedrijven eveneens hoger dan in middelgrote en kleine.

Tabel 5.2
Frequentie OR-vergadering en Overlegvergadering per jaar

	OR-vergadering		Overlegvergadering		
vergaderingen	OR 100–	OR 100+	OC	OR 100–	OR 100+
minder dan 6	11 %	1 %	35 %	20 %	5 %
6 à 7	50 %	35 %	41 %	56 %	54 %
8 à 11	22 %	33 %	8 %	14 %	27 %
12 of meer	14 %	29 %	4 %	5 %	12 %
onbekend	3 %	2 %	12 %	5 %	2 %
	100 %				
N=	143	250	49	153	251

Uit bovenstaande gegevens valt op te maken dat met name in kleine maar ook in middelgrote bedrijven de bij CAO resp. bij wet afgesproken verplichting tot minimaal zes OC- resp. Overlegvergaderingen per jaar niet gehaald wordt. In vergelijking met de door Looise en Heijink (1986: 112) gevonden gegevens kan geconcludeerd worden dat de vergaderfrequentie in de grafische industrie minder is dan het gemiddelde van elf OR-vergaderingen per jaar.

Tenslotte ga ik in op het gebruik van machtsmiddelen door OR-leden met hun voltallige OR. Teulings heeft veel aandacht besteed aan de toepassing

van machtsmiddelen. Hij gaat ervan uit dat het dreigen met of toepassen van machtsmiddelen nodig kan zijn in situaties waarin verder praten niet meer helpt (Teulings 1981: 115 e.v.). Teulings doet uitspraken op het niveau van OR-en. Mijn gegevens hebben betrekking op het niveau van individuele OC/OR-leden. Bovendien heb ik om praktische redenen niet alle vijftien machtsmiddelen opgenomen die Teulings onderscheidt maar slechts de negen in mijn ogen meest voorkomende. Een precieze vergelijking is dus onderzoekstechnisch gezien niet mogelijk. Ik beperk me tot de meest saillante punten die in de relatieve volgorde van gebruik van machtsmiddelen opvallen.

De volgende tabel geeft weer hoeveel OR-leden in bedrijven met honderd of meer werknemers geantwoord hebben dat hun voltallige OR in de periode 1982-1984 wel eens gebruik gemaakt heeft van een bepaald machtsmiddel, met name wanneer er sprake is geweest van reorganisaties of wijziging van produktie-apparatuur. De gevonden rangorde vergelijk ik met de rangorde van Teulings (1981) gebaseerd op onderzoek uitgevoerd in 1980 en de rangorde van Teulings (1985) gebaseerd op onderzoeksgegevens uit 1983/1984.

Tabel 5.3
Rangorde van toegepaste machtsmiddelen

middelen waarvan de voltallige OR gebruik gemaakt heeft	% OR-leden dat middel noemt	rangnummer bij Teulings 1981	1985
1 inschakelen vakbondsbestuurder	78 %	1	2
2 inschakelen Raad van Commissarissen	70 %	5	3
3 inschakelen externe deskundige	48 %	4	4
4 opschorten overleg met directie	40 %	2	5
5/6 demonstratieve personeelsvergadering	24 %	6	8/10
5/6 inschakelen bedrijfscommissie	24 %	10	6
7 inschakelen arbeidsinspectie	16 %	–	–
8 publikatie in dagblad	7 %	8/9	8/10
9 publikatie in bondsblad	5 %	8/9	11/14
andere machtsmiddelen	9 %		
nergens gebruik van gemaakt	3 %		
onbekend	2 %		
N =	189		

Wanneer de voor OR-leden in grote bedrijven gevonden rangorde vergeleken wordt met Teulings' gegevens over 1983/84, zijn er, rekening houdend met enkele onderzoekstechnische verschillen, nauwelijks verschillen waar te nemen. Alleen het houden van een demonstratieve personeelsvergadering neemt een duidelijk hogere plaats in de grafische rangorde in dan bij Teulings. Teulings beschouwt dit als een vorm van syndicale actie en ziet het grijpen naar syndicale machtsmiddelen als een

indicatie van de aanwezigheid van een syndicale oriëntatie onder OR-leden (Teulings 1981: 68, 71). Op grond van de hierna nog te behandelen onderwerpen (contacten tussen OR-leden enerzijds en vertrouwenslieden en vakbond anderzijds, visie van OR-leden) betwijfel ik sterk of de hogere rangorde voor het houden van demonstratieve personeelsvergaderingen op een hogere syndicale oriëntatie voor OR-leden in de grafische industrie duidt.

Bij een vergelijking naar gelang bedrijfsgrootte van het aantal OC/OR-leden dat opgeeft dat hun voltallige OC/OR gebruik gemaakt heeft van bepaalde machtsmiddelen valt in de eerste plaats op dat in het algemeen het gebruik van machtsmiddelen toeneemt naarmate men in een groter bedrijf werkzaam is. In kleine bedrijven geeft 27 % van de OC/OR-leden op dat de voltallige OC/OR van geen enkel machtsmiddel gebruik gemaakt heeft, in middelgrote bedrijven 10 % en in grote bedrijven 3 %.

Bij een vergelijking naar gelang bedrijfsgrootte van het gebruik van specifieke machtsmiddelen valt op dat er tussen middelgrote en grote bedrijven nauwelijks verschillen zijn qua rangorde van gebruik. Tussen kleine bedrijven enerzijds en (middel)grote bedrijven anderzijds bestaan wel specifieke verschillen. OC-leden melden het vaakst dat de OC gebruik maakt van het houden van een demonstratieve personeelsvergadering. Daarentegen melden ze veel minder of helemaal niet dat de OC gebruik maakt van het inschakelen van externe deskundigen, bedrijfscommissie of arbeidsinspectie.

Tenslotte merk ik op dat in alle gevallen de inschakeling van een vakbondsbestuurder het meest gebruikte machtsmiddel is. Dit wijkt duidelijk af van de bevinding van Looise c.s. (1987: 189) dat slechts 39 % van de OR-voorzitters van mening is dat de OR de steun van de vakbeweging nodig heeft.

5.3.2 De contacten van OR-leden met vakbondskader in de onderneming en met anderen

In hoofdstuk 3 heb ik verschillende overwegingen gegeven die het belang onderstrepen van contact tussen OR-leden en vakbondskaderleden in de onderneming. Voor OR-leden is dat contact van belang omdat in geval van conflicten een geïnformeerde en georganiseerde achterban de positie van de OR tegenover de bedrijfsleiding versterkt. Bovendien is contact van OR-leden met vakbondskaderleden belangrijk als basis voor de meningsvorming van OR-leden. Aan de hand van de contacten die OR-leden onderhouden, kan nagegaan worden in hoeverre de vertegenwoordigende functie van OR-leden in de praktijk gerealiseerd wordt. Voor vakbondskaderleden is contact met OR-leden van belang omdat de OR

over bepaalde bevoegdheden en faciliteiten beschikt die voor het behartigen van werknemersbelangen ingezet kunnen worden.

In deze subparagraaf zal ik eerst nagaan welke contacten OC/OR-leden met vertrouwenslieden in de onderneming onderhouden. Daarna komen de contacten van OC/OR-leden met directe collega's aan de orde en tenslotte contacten met de bezoldigd vakbondsbestuurder en plaatselijk vakbondskader.

Blijkens onderzoeksgegevens van Looise en Heijink (1986: 11) besteden OR-leden gemiddeld 27 uur per maand aan OR-werk, waarvan vier uur voor 'overige zaken', bijvoorbeeld overleg met de achterban. Achterban zijn formeel alle werknemers die bij de OR-verkiezingen op het betreffende OR-lid gestemd hebben of zelfs alle werknemers die in de onderneming werkzaam zijn. Het onderhouden van contact met alle werknemers is echter praktisch een onmogelijke taak in grote ondernemingen waar de achterban uit honderden werknemers kan bestaan. Georganiseerde OR-leden hebben in de grafische industrie echter de mogelijkheid om met hun georganiseerde achterban in de persoon van vertrouwenslieden contact te onderhouden.

Wanneer de OC/OR-leden die tevens de enige vertrouwensman in hun bedrijf zijn, buiten beschouwing gelaten worden, heeft slechts 17 % van de OC/OR-leden bijna altijd overleg met vertrouwenslieden voorafgaand aan de OC/OR-vergadering, 40 % soms en ruim 40 % nooit.

Van de OR-leden in de grote grafische bedrijven die niet tevens de enige vertrouwensman in het bedrijf zijn, heeft slechts 11 % bijna altijd vooroverleg met de vertrouwenslieden, 39 % soms en bijna de helft nooit. OR-leden die zelf vertrouwensman zijn, hebben veel vaker vooroverleg met vertrouwenslieden dan de OR-leden die zelf geen vertrouwensman zijn.

OC/OR-leden in kleine en middelgrote bedrijven hebben in het algemeen meer vooroverleg met vertrouwenslieden dan OR-leden in grote bedrijven.

De informatieverstrekking aan vertrouwenslieden door OC/OR-leden na afloop van de OC/OR-vergadering geeft een iets gunstiger beeld te zien dan het overleg vooraf. Buiten beschouwing gelaten de OC/OR-leden die tevens de enige vertrouwensman in hun bedrijf zijn, geeft 27 % van de OC/OR-leden bijna altijd informatie aan de vertrouwenslieden, 36 % soms en 37 % nooit. De helft van de OC/OR-leden verstrekt de informatie door mondelinge rapportage en ongeveer 20 % via de notulen van de OC/OR-vergadering.

OC/OR-leden in kleine bedrijven geven veel vaker informatie aan de vertrouwenslieden dan OR-leden in middelgrote bedrijven en die weer vaker dan OR-leden in grote bedrijven. Slechts bijna een kwart van de OR-leden in grote bedrijven geeft bijna altijd informatie over de OC/OR-vergadering, ruim een derde soms en ruim 40 % nooit.

Er bestaat een duidelijke positieve samenhang tussen het houden van overleg met de vertrouwenslieden vóór de OC/OR-vergadering en de informatieverstrekking na afloop van de OC/OR-vergadering. OC/OR-leden die vaker vooroverleg hebben, geven ook veel vaker informatie na afloop.

Wanneer OC/OR-leden geheimhouding over informatie accepteren wanneer de ondernemer hen daarom vraagt, is informatieverstrekking aan de vertrouwenslieden onmogelijk. Bijna 10 % van de OC/OR-leden krijgt nooit een verzoek om geheimhouding van de ondernemer, 85 % soms en 5 % bijna altijd. Van de OC/OR-leden aan wie de ondernemer wel eens een verzoek om geheimhouding doet, weigert 3 % altijd een dergelijk verzoek te accepteren, 30 % soms en bijna 60 % weigert zo'n verzoek nooit.

Uiteraard hoeft het contact tussen OC/OR-leden en vertrouwenslieden niet alleen afhankelijk te zijn van initiatieven van OC/OR-leden. Daarom heb ik de OC/OR-leden ook gevraagd of vertrouwenslieden wel eens bij hen komen met een punt voor de OC/OR-vergadering.

In kleine bedrijven, waar men elkaar persoonlijker kent, geven veel meer OC-leden aan dat vertrouwenslieden bijna altijd (40 %) of soms (40 %) met punten voor de OC-agenda bij hen komen dan OR-leden in middelgrote en grote bedrijven. Van OR-leden in (middel)grote bedrijven rapporteert circa 15 % dat vertrouwenslieden bijna altijd met punten bij hen komen, circa 55 % dat dat soms gebeurt en ongeveer een derde dat dat nooit gebeurt.

OC/OR-leden die vaker een vooroverleg met vertrouwenslieden hebben, rapporteren ook vaker dat vertrouwenslieden wel eens met een punt bij hen komen. Ook OC/OR-leden die na afloop van de OC/OR-vergadering vaker informatie geven aan de vertrouwenslieden maken vaker mee dat vertrouwenslieden naar hen toe komen met een punt voor de agenda.

Op grond van de drie indicatoren voor het contact tussen OR-leden en vertrouwenslieden (overleg vooraf, informatie achteraf, vertrouwenslieden die met punten komen) is vast te stellen wat de intensiteit is van de contacten van de OC/OR-leden met de vertrouwenslieden.

Van alle OC/OR-leden heeft minder dan de helft (46 %) alle drie de contacten (bijna) altijd of soms. Bijna 10 % van de OC/OR-leden heeft slechts een enkele vorm van contact en tenslotte zijn er ook OC/OR-leden (16 %) die geen enkele vorm van contact met vertrouwenslieden hebben. Van de OR-leden in grote bedrijven heeft 38 % alle drie de contacten (bijna) altijd of soms, 11 % heeft slechts een enkele vorm van contact en 19 % heeft geen enkel contact met vertrouwenslieden.

Wanneer alleen de contacten die uitgaan van OC/OR-leden zelf genomen worden, is vast te stellen dat 14 % van de OC/OR-leden (bijna) altijd vooroverleg met vertrouwenslieden hebben en (bijna) altijd informatie na afloop van de OC/OR-vergadering aan de vertrouwenslieden geven. Dit geldt voor 8 % van de OR-leden in grote bedrijven.

Het is denkbaar dat er OC/OR-leden zijn die in formele zin redeneren en menen dat vertrouwenslieden niet de eersten zijn tot wie zij zich moeten richten. In de CAO staat immers dat vertrouwenslieden er zijn om de communicatie tussen vakorganisatie en leden te onderhouden en dat zij niet in de functie van de OC/OR mogen treden. Bovendien is het laagste niveau van vakbondsorganisatie de plaatselijke afdeling.

In de praktijk blijkt er echter geen frequent overleg tussen OC/OR-leden en plaatselijke afdelingsbesturen te bestaan. Bijna twee derde van de OC/OR-leden heeft nooit contact met het plaatselijk afdelingbestuur, ruim een kwart soms en slechts 4 % bijna altijd. Er bestaan wat dit betreft geen verschillen tussen OC/OR-leden naar gelang bedrijfsgrootte.

Het contact tussen OC/OR-leden en bezoldigd vakbondsbestuurder is een laatste aanwijzing voor de mate van inbedding van OC/OR-activiteiten in het vakbondswerk.

Er zijn nagenoeg geen OC/OR-leden die bijna altijd contact hebben met hun rayonbestuurder voorafgaand aan de OC/OR-vergadering. Bijna de helft van de OC/OR-leden heeft soms en eveneens bijna de helft heeft nooit contact met de rayonbestuurder. OC-leden in kleine bedrijven hebben verhoudingsgewijs iets minder vaak contact met hun rayonbestuurder als OR-leden in (middel)grote bedrijven. Er bestaat geen verband tussen de frequentie van contact met de rayonbestuurder en het relatieve zetelaantal van Druk en Papier in de OC/OR.

OC/OR-leden die zelf tevens vertrouwensman zijn, hebben vaker contact met hun rayonbestuurder dan OC/OR-leden die zelf geen vertrouwensman zijn. OC/OR-leden die vaker vooroverleg met de vertrouwenslieden in hun bedrijf hebben, hebben ook vaker contact met de rayonbestuurder (zie tabel 2 in Bijlage 1). Het lijkt er op dat er een groep OC/OR-leden is die zijn activiteiten sterker inbedt in vakbondsverband

en dat er een groep OC/OR-leden is die zijn OC/OR-activiteiten meer als zelfstandige, los van het vakbondswerk staande activiteiten verricht.

Naast de contacten van OC/OR-leden in vakbondsverband met vertrouwenslieden, plaatselijk afdelingsbestuur en rayonbestuurder zijn er uiteraard de contacten met directe collega's in het bedrijf. Het belang van dit soort contacten voor de meningsvorming van het individuele OC/OR-lid is niet te ontkennen. Aan de andere kant is dit type contact niet ingebed in vakbondsverband en daarom ook niet vergelijkbaar met de eerste soort contacten.

Bijna 45 % van de OC/OR-leden heeft bijna altijd overleg met collega's in het bedrijf voorafgaand aan de OC/OR-vergadering, de helft soms en bijna 5 % nooit. Dit betekent dat er meer OC/OR-leden vaak contact met directe collega's hebben dan met vertrouwenslieden.

In kleine en middelgrote ondernemingen orienteren OC/OR-leden zich op verschillende achterbannen naargelang of ze al dan niet zelf vertrouwensman zijn. OC/OR-leden die zelf geen vertrouwensman zijn, hebben vaker overleg met collega's dan OC/OR-leden die zelf tevens vertrouwensman zijn. OC/OR-leden die zelf vertrouwensman zijn, hebben vaker vooroverleg met vertrouwenslieden in hun bedrijf dan OC/OR-leden die geen vertrouwensman zijn. In grote ondernemingen is er geen verschil tussen beide groepen wat betreft het overleg met collega's in het eigen bedrijf voorafgaand aan de OR-vergadering.

5.3.3 De visie van de OR-leden

In overeenstemming met de structuratietheorie zie ik de visies van OC/OR-leden als onderdeel van de rationele sturing van hun handelen. Daarmee is niet gezegd dat er per definitie een grote mate van consistentie bestaat tussen de activiteiten en contacten van OC/OR-leden en hun visie op het OC/OR-lidmaatschap. Het is immers denkbaar dat men een bepaalde visie op het eigen handelen heeft ter legitimering daarvan ten overstaan van anderen –bijvoorbeeld wanneer een onderzoeker daar naar vraagt– maar dat niet die activiteiten ondernomen worden die volgens de eigen visie verwacht zouden mogen worden. Een enquête, die de meer oppervlakkige rationalisaties van het handelen registreert, is niet het geschikte instrument om eventuele discrepanties van die aard bij de respondent te problematiseren.

In deze subparagraaf zal ik de visie van OC/OR-leden aan de orde stellen. Voor wie zitten zij in de OR en wat zien zij als hun belangrijkste taak in de OR? Vervolgens komt de vraag aan bod of OR-lidmaatschap en vakbondskaderfunctie te verenigen zijn.

Slechts 20 % van de OR 100+ leden ziet het OR-lidmaatschap als een functie vanuit Druk en Papier en de D&P-leden in hun bedrijf. In de kleine en middelgrote ondernemingen is het aantal OC/OR-leden dat het OR-lidmaatschap zo ziet nog iets kleiner. Het zijn vooral OC/OR-leden die zelf ook vertrouwensman zijn die het OR-lidmaatschap zo zien. Drie kwart van de OC/OR-leden ziet het OR-lidmaatschap als een functie vanuit alle werknemers.

Op dit punt zou verondersteld kunnen worden dat het verplichte lidmaatschap in de grafische sector ten nadele werkt van een vakbondsgeoriënteerde opvatting van het OR-lidmaatschap. Het blijkt inderdaad dat OC/OR-leden in de aanverwante sector iets meer dan OC/OR-leden in de grafische sector het OR-lidmaatschap als een functie vanuit Druk en Papier en de D&P-leden in hun bedrijf zien. De verschillen zijn echter niet erg groot. In de aanverwante sector ziet 23 % het OR-lidmaatschap als een functie vanuit de bond en 67 % als een functie vanuit alle werknemers, in de grafische sector is dat 15 % resp. 78 %.

Er zijn maar weinig OC/OR-leden die een nadere toelichting op hun visie geven en de nadere toelichtingen verschaffen weinig extra informatie. De meeste OC/OR-leden die het OR-lidmaatschap als een functie vanuit alle werknemers zien verwijzen naar de Wet die stelt dat de OR voor alle werknemers van een onderneming is. Een kwart van deze OC/OR-leden tekent aan dat de OC/OR zowel de werknemers moet vertegenwoordigen als de belangen van het bedrijf moet behartigen. Deze opvatting komt bijna letterlijk overeen met de visie van de wetgever.

Bijna alle OC/OR-leden hebben wel een of meer antwoorden gegeven op de open vraag wat zij als de belangrijkste taak van een OC/OR-lid zien. Ruim 60 % van de OC/OR-leden noemt belangenbehartiging en medezeggenschap in het algemeen als belangrijkste taak. Meer dan de helft (57 %) van de OC/OR-leden noemt toezichthoudende functies. Vooral toezicht houden op investeringen wordt veel genoemd, namelijk door bijna een derde van de OC/OR-leden. De adviserende bevoegdheid die de OR in deze volgens de WOR heeft, staat niet in verhouding tot het belang dat er door de OC/OR-leden aan gehecht wordt. De mate waarin dit punt genoemd wordt, zal zeker beïnvloed zijn door de 'Regeling ingeval van reorganisatie, fusie of liquidatie van grafische ondernemingen en wijzigingen in de produktie-apparatuur'. Naast het toezicht houden op investeringen worden ook genoemd toezicht op arbeidsomstandigheden, veiligheid en gezondheid en toezicht op werkgelegenheid.

In de visie van drie kwart van de OC/OR-leden is de functie van een OC/OR-lid het vertegenwoordigen van alle werknemers. Hoe verhoudt

deze opvatting zich tot de opstelling van de OC/OR ten opzichte van de eigen vakbond wanneer die acties voert in het belang van alle werknemers? Is de OC/OR dan de 'natuurlijke bondgenoot' van de vakbond omdat beide belangenbehartiger zijn? (Warmerdam c.s. 1987: 91).

In het voorjaar van 1982 heeft Druk en Papier FNV (stakings)acties gevoerd tegen de ziektewetplannen van Den Uyl, de toenmalige Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. De opstelling van de OC/OR blijkt verschillend naar gelang bedrijfsgrootte. OC/OR-leden en vertrouwenslieden van (middel)grote ondernemingen rapporteren meer dan respondenten uit kleine ondernemingen (twee derde tegenover ruim een derde) dat hun OC/OR geen uitspraak over de acties deed. Dit verschil blijkt niet verklaard te kunnen worden door bijvoorbeeld het verschil in het relatieve zetelaantal van D&P in de OC/OR. Ongeacht of D&P de minderheid danwel de meerderheid van de OR-zetels bezet, blijkt bij twee derde van de respondenten in (middel)grote ondernemingen en bij ruim een derde van de respondenten in kleine ondernemingen de OR geen uitspraak te doen.

Bij meer respondenten in kleine ondernemingen dan bij respondenten in (middel)grote ondernemingen blijkt weliswaar de OC/OR zich tegen de actie uitgesproken te hebben (18 % tegenover 5 %), maar ook vaker voor de actie (37 % tegenover 24 %).

Een vergelijking tussen respondenten uit de grafische en aanverwante sector leert dat meer respondenten uit de aanverwante dan de grafische sector melden dat hun OC/OR geen uitspraak deed (66 % tegenover 55 %). Wanneer de OC/OR wel een uitspraak deed, was dat in de aanverwante sector minder vaak dan in de grafische sector voor de acties (15 % tegenover 28 %). Bij dit verschil moet echter bedacht worden dat de acties van Druk en Papier niet alleen tegen de ziektewetplannen van Den Uyl gericht waren maar ook tegen de op dat moment stagnerende onderhandelingen over een CAO voor de grafische sector.

Het veronderstelde natuurlijk bondgenootschap tussen OR en vakbond uit zich niet door actieve steun van de OR aan vakbondsacties. Immers, slechts bij een kwart van de respondenten in (middel)grote ondernemingen en bij ruim een derde in de kleine bedrijven gaf de OC/OR actieve steun aan de acties door er zich daadwerkelijk voor uit te spreken. Aan de andere kant komt het ook niet veel voor dat de OC/OR zich tegen de acties keert. Voorzover er dus sprake is van een bondgenootschap is het vooral een passief bondgenootschap in die zin dat de OC/OR de acties niet tegenwerkt.

Van de zijde van Druk en Papier FNV bestaat geen expliciete beleidsopvatting met betrekking tot de vraag of het combineren van het OR-lid-

maatschap met de functie van vertrouwensman al dan niet gewenst is. Volgens een bestuurder hebben er in de loop van de tijd wisselende opvattingen over bestaan. Soms overheerste de gedachte dat de vertrouwensman zijn handen moest vrijhouden en dus geen OR-lid moest worden. Soms werd een dubbelfunctie op praktische gronden voordelig gevonden omdat via de OR veel informatie beschikbaar komt. Bovendien verschafte het OR-lidmaatschap meer invloedsmogelijkheden: een OR-lid spreekt rechtstreeks met de directeur, terwijl een vertrouwensman vaak niet verder komt dan de laagste functionaris op PZ.

De opvattingen van OC/OR-leden over dit onderwerp laten een zeer verdeeld beeld zien. Ruim 20 % van de OC/OR-leden heeft geen mening over de vraag of de combinatie een voor- of nadeel is of niets uitmaakt. OC/OR-leden die zelf geen vertrouwensman zijn, hebben veel meer dan OC/OR-leden die zelf wel vertrouwensman zijn, geen mening over dit onderwerp (24 % tegenover 7 %).

In de grote bedrijven heeft elk van de drie mogelijke opvattingen evenveel aanhangers: een kwart van de OR-leden vindt de combinatie een voordeel, eveneens een kwart een nadeel en volgens een kwart maakt het niets uit of de functies al dan niet gecombineerd worden. Tussen de OR leden bestaan echter aanzienlijke verschillen in visie naar gelang of ze zelf al dan niet een dubbelfunctie hebben.

Tabel 5.4

Oordeel van OR 100+ leden over dubbelfuncties in relatie tot het al dan niet zelf combineren van beide functies

een dubbelfunctie	zelf uitsluitend OR-lid	zelf dubbelfunctie
is een nadeel	28 %	18 %
maakt niets uit	26 %	31 %
is een voordeel	22 %	47 %
geen mening	24 %	4 %
	100 %	
N=	186	51

OR-leden die zelf een dubbelfunctie vervullen, zijn in meerderheid van opvatting dat de combinatie een voordeel is. Van hen zijn het met name degenen die zelf de enige vertrouwensman zijn (54 %) en degenen in wier bedrijf drie of meer vertrouwenslieden werken (67 %), die de combinatie een voordeel vinden. Bij degenen die de enige vertrouwensman zijn, zal deze visie ongetwijfeld samenhangen met het feit dat zij dan beter geïnformeerd zijn en betere overlegmogelijkheden met de bedrijfsleiding hebben. Bij degenen in wier bedrijf drie of meer vertrouwenslieden werken, zou deze visie wel eens samen kunnen hangen met het feit dat het

handig is en, gegeven het aantal vertrouwenslieden, niet bezwaarlijk als sommigen ook in de OR zitten.

Bij de OR-leden die zelf geen dubbelfunctie vervullen zijn de meningen bijna gelijk verdeeld maar zijn er iets meer die de combinatie een nadeel dan een voordeel vinden.

In ongeveer dezelfde verhoudingen liggen de visies van de OC/OR-leden in kleine en middelgrote ondernemingen. Er is een verschil, namelijk dat er verhoudingsgewijs minder OC/OR-leden in kleine en middelgrote ondernemingen zijn die dubbelfuncties een nadeel vinden.

De opvattingen over het combineren van het OR-lidmaatschap en de functie van vertrouwensman lopen weinig uiteen tussen de grafische en aanverwante sector. OC/OR-leden in de aanverwante sector vinden de combinatie iets meer dan OC/OR-leden in de grafische sector een voordeel (36 % resp. 28 %). Dat komt vooral omdat OC/OR-leden in de aanverwante sector die zelf geen vertrouwensman zijn de combinatie meer een voordeel en minder een nadeel vinden.

Door de OC/OR-leden die dubbelfuncties een nadeel vinden, wordt het meest als argument voor deze visie gegeven dat de twee functies verschillend of zelfs tegenstrijdig zijn. Meer dan de helft noemt dit argument. Alleen OR-leden in grote bedrijven geven ook als argument dat dubbelfuncties te veel tijd kosten.

Door de OC/OR-leden die dubbelfuncties een voordeel vinden, wordt het meest als argument genoemd dat het OC/OR-lid dan een beter contact met de bond heeft en de bond een steun voor het OC/OR-lid is. Een argument dat ongeveer even veel genoemd wordt, is dat de vertrouwensman dankzij het OC/OR-lidmaatschap beter geïnformeerd is over het bedrijf en makkelijker met de bedrijfsleiding kan overleggen.

Tenslotte bekijk ik de visie van de OC/OR-leden op die punten waarop het functioneren van de OC/OR in hun bedrijf verbeterd zou kunnen worden. Er zijn karakteristieke verschillen tussen de OC/OR-leden naar gelang bedrijfsgrootte zoals blijkt uit de top drie van de meest genoemde punten.

Tabel 5.5

Punten van verbetering functioneren OC/OR volgens OC/OR-leden naar bedrijfsgrootte

	0-34	35-99	100+
1	houding leiding	houding leiding	onderlinge afspraken OR
2	bevoegdheden OC	motivatie/kennis OR	motivatie/kennis OR
3	contact achterban	contact achterban	contact achterban

In kleine en middelgrote bedrijven wordt de houding van de bedrijfsleiding het meest genoemd. Daarmee wordt bedoeld dat er meer commu-

nicatie en meer openheid van de kant van de bedrijfsleiding moet zijn. Dit punt is mijns inziens typisch voor kleinere bedrijven. In kleine bedrijven is er vaak sprake van een meewerkende eigenaar. De OC bestaat mede uit een lid van de directie, vaak de ondernemer/eigenaar zelf. In middelgrote bedrijven waar men elkaar doorgaans directer tegen komt en persoonlijker kent dan in grote ondernemingen, is het niet verbazingwekkend dat ook het functioneren van de medezeggenschap meer in termen van onderlinge persoonlijke verhoudingen gezien wordt.

In grote bedrijven, waar de OR uit zeven of meer OR-leden bestaat, wordt het punt van de onderlinge afspraken tussen OR-leden het meest genoemd. Overigens wordt dit punt even vaak genoemd als het daarop volgende punt van het verbeteren van de motivatie en kennis van OR-leden. Daarbij wordt met name aan scholing een grote rol toegekend.

In middelgrote bedrijven wordt eveneens aan het verbeteren van de motivatie en kennis van de OR-leden een belangrijke plaats toegekend. Daarentegen wordt in de kleine bedrijven het verbeteren van de bevoegdheden genoemd. Dit punt is te begrijpen als reactie op het eerst genoemde punt. Door een versterking en verduidelijking van de bevoegdheden van de OC wordt het functioneren van de medezeggenschap minder afhankelijk van de houding van de leiding. Het punt van de bevoegdheden van de OR wordt ook relatief veel door OR-leden in middelgrote ondernemingen genoemd, maar op de vierde plaats.

Alle OC/OR-leden noemen het verbeteren van het contact met de achterban op de derde plaats. In grote ondernemingen wordt dit punt op de voet gevolgd door het verbeteren van het contact met de bond.

5.3.4 De intenties en redenen van OR-leden voor het OR-lidmaatschap

Om de intenties en redenen van de OC/OR-leden te achterhalen werd hen een open vraag daarnaar gesteld. Bijna alle OC/OR-leden gaven een, meer of minder uitgebreid, antwoord. Ongeveer de helft van de OC/OR-leden streeft vakbondspolitieke en sociale doelen na: opkomen voor werknemers, belangenbehartiging, medezeggenschap, betrokkenheid bij collega's en bedrijf en problemen helpen oplossen. Daarnaast geeft ruim een derde (37 %) praktische redenen in de sfeer van: er waren geen andere kandidaten voor de OC/OR, ik werd gevraagd door collega's of door de bond. Tenslotte geeft 15 % van de OC/OR-leden doelen die op henzelf persoonlijk betrekking hebben: het is interessant, ik heb wel belangstelling voor de gang van zaken in het bedrijf.

OC/OR-leden in kleine en middelgrote bedrijven noemen de praktische redenen verhoudingsgewijs meer. Vanwege het feit dat dit bedrijven met minder werknemers zijn, zal het inderdaad wel vaker voorkomen dat er geen andere kandidaten voor de OC/OR beschikbaar zijn. Dat er in

grote bedrijven meer belangstellenden zijn voor het OR-lidmaatschap blijkt ook uit het feit dat het persoonlijke doel van interesse meer genoemd wordt door OR-leden uit grote bedrijven dan door OC/OR-leden in middelgrote en kleine bedrijven (20 % resp. 10 % resp. 7 %). Overigens komt de 20 % OR 100 + leden die een persoonlijk doel opgeeft, ongeveer overeen met de 23 % OR 100 + leden die in het onderzoek van Acampo e.a. (1987: 83) persoonlijke motieven als het belangrijkste motief opgeven om in de OR te gaan.

OC/OR-leden die pas voor het eerst in de OC/OR zitten, geven vaker praktische argumenten terwijl OC/OR-leden die al drie jaar of langer lid van de OC/OR zijn de vakbondspolitieke en sociale doelen vaker noemen. Bovendien noemen OC/OR-leden die tevens vertrouwensman zijn vakbondspolitieke en sociale doelen vaker dan OC/OR-leden die geen vertrouwensman zijn; de laatsten noemen persoonlijke doelen veel vaker dan de eersten (voor OR 100 + leden zie tabel 3 in Bijlage 1).

5.3.5 Een eerste beoordeling van de handelingspraktijken van de FNV-OR-leden in de grafische industrie

Een gemeenschappelijke opstelling van de Druk en Papier leden in de OC/OR wordt in redelijke mate gerealiseerd wanneer dit wordt afgemeten aan het feit dat twee derde van hen aangeeft dat zij in de OC/OR bijna altijd een gemeenschappelijk standpunt innemen. Ik heb echter ook vastgesteld dat deze overeenstemming vaak pas spontaan tijdens de OC/OR-vergadering blijkt. Slechts een derde van de OC/OR-leden heeft immers bijna altijd onderling overleg voorafgaand aan de OC/OR-vergadering. Dit betekent een verzwakking van het gemeenschappelijk optreden van de OC/OR-leden. Bij het ontbreken van vooroverleg is namelijk het risico aanwezig dat er verschil van mening tijdens de OC/OR-vergadering blijkt zonder dat dan de gelegenheid bestaat om over de verschillende standpunten te discussiëren. Ook bij een ruime operationalisatie van het concept 'fractie' blijkt maar de helft van de Druk en Papier leden in de OC/OR te functioneren als fractie in de politieke betekenis van het woord.

Frequent overleg van de OC/OR-leden met de vertrouwenslieden is een belangrijk criterium wanneer de vertegenwoordiging namens de vakbondsachterban de nadruk krijgt. Iets minder dan 20 % van de OC/OR-leden heeft bijna altijd vooroverleg met vertrouwenslieden en iets minder dan 30 % informeert de vertrouwenslieden bijna altijd na afloop van de OC/OR-vergadering. In kleine bedrijven is het contact tussen OC/OR-leden en vertrouwenslieden intensiever dan in grote bedrijven. Bij een iets ruimere opvatting verdient 40 % van de OC/OR-leden de karakterisering fractie in de betekenis dat zij bijna altijd een gemeen-

schappelijk standpunt in de OC/OR-vergadering innemen en altijd/soms vooroverleg met de vertrouwenslieden hebben. Dit betekent dat de activiteiten van meer dan de helft van de OC/OR-leden in de grafische industrie geen verbinding hebben met het vakbondswerk van vertrouwenslieden in de onderneming.

Het beeld van een relatief los staan van OC/OR-activiteiten ten opzichte van het vakbondswerk wordt door een aantal andere gegevens versterkt. De helft van de OC/OR-leden heeft wel eens aan vakbondscursussen deelgenomen, de andere helft nog nooit. Deelname aan cursussen is merendeels eenmalig, van een frequente interactie tussen OC/OR-leden en bond door middel van scholingscursussen is geen sprake. Ook het contact van OC/OR-leden met bezoldigd vakbondsbestuurders is beperkt: de helft heeft soms contact met hun rayonbestuurder, de andere helft nooit. Alles bij elkaar geven deze bevindingen voor de grafische industrie geen steun aan Teulings' opvatting dat OR-leden de verlengde arm van de vakbeweging zijn. Hooguit de helft van de OC/OR-leden functioneert op een dergelijke manier. Deze situatie is niet specifiek voor de grafische sector, want Druk en Papier leden in de aanverwante sector handelen niet anders dan Druk en Papier leden in de grafische sector. Het feit dat OC/OR-leden in kleine en middelgrote ondernemingen vaker contact met vertrouwenslieden hebben, heeft minder met beleid te maken en meer met het feit dat men in kleinere ondernemingen op kortere afstand van elkaar zit. Zo ook zegt het feit dat OC/OR-leden die zelf tevens vertrouwensman zijn, vaker contacten met andere vertrouwenslieden hebben, vooral iets over de netwerken waarin zij uit hoofde van hun functie van vertrouwensman verkeren.

Drie kwart van de OC/OR-leden ziet het lidmaatschap van de OC/OR als een functie vanuit alle werknemers. Slechts 20 % ziet het OC/OR-lidmaatschap als een functie vanuit Druk en Papier en de leden in de eigen onderneming. Volgens de omschrijving in de wet is de OR er om alle werknemers te vertegenwoordigen en die zienswijze wordt in de visie van de OC/OR-leden gereproduceerd. Daarmee wordt er echter aan voorbij gegaan dat Druk en Papier, zoals de FNV in het algemeen (volgens artikel 4 van de Statuten), zich ten doel stelt de belangen van alle werknemers te behartigen, in het bijzonder van de aangesloten leden. De tegenstelling ligt dus niet tussen OR, algemeen voor alle werknemers, enerzijds en vakbond, categoraal voor eigen leden, anderzijds. OR-leden die hun eigen visie toelichten door te verwijzen naar de formele wettelijke omschrijving van de OR suggereren eigenlijk indirect dat een opstelling als OC/OR-lid vanuit de eigen bond wel een categorale opstelling zou inhouden. Uit deze visie van de OC/OR-leden spreekt dus toch een tegenstelling tussen OR = algemeen voor alle werknemers, en bond = categoraal

voor degenen die lid zijn. Deze visie kan alleen maar geproblematiseerd worden als Druk en Papier de brede doelstelling waarmee de OC/OR benaderd wordt, duidelijk uitwerkt als oriëntatie voor denken en handelen van zijn OC/OR-leden. Daarmee kan richting gegeven worden aan elementen als 'belangenbehartiging' en 'opkomen voor werknemers' in de visie van de OC/OR-leden.

Het functioneren van Druk en Papier OC/OR-leden is een onderdeel van de evaluatie van het vakbondswerk in de onderneming, die aan het congres van Druk en Papier in 1985 werd voorgelegd. In het Congresdocument wordt geconstateerd dat OR-en met name in crisissituaties nalaten zelf initiatieven te ontplooien of een strategie te ontwikkelen. Eveneens wordt expliciet erkend dat de relatie tussen personeelsvertegenwoordiging (OC/OR) en vakbondskader en achterban "nogal eens moeizaam of zelfs geheel afwezig" is (Druk en Papier FNV 1985a: 29). Daarop heeft het congres besloten tot diverse maatregelen om het functioneren van OR-leden te verbeteren en de relatie met vakbondskader en achterban te versterken. De deelname van OC/OR-leden aan scholingscursussen zal verhoogd worden door aan de kandidaatstelling voor de OR de 'voorwaarde' te verbinden dat men bereid is tot het volgen van relevante vakbondscursussen. Eveneens is vastgesteld dat voor het optimaal benutten van medezeggenschapsrechten een kern van goed geschoold vakbondskader in het bedrijf nodig is. Op die manier kan bereikt worden dat het optreden van personeelsorganen brede ondersteuning geniet en het vakbondsbeleid zoveel mogelijk tot gelding wordt gebracht. Tenslotte is besloten dat in het takenpakket van bezoldigde functionarissen het begeleiden van dit proces grote aandacht zal krijgen.

Voor een gedeelte vindt de uitwerking van deze maatregelen plaats in het kader van het experiment 'vakbondswerk in de onderneming' (zie subparagraaf 5.4.6). Daarnaast is er aandacht besteed aan de verwachtingen die Druk en Papier heeft van het functioneren van zijn leden in de OC/OR. In 1985 werd ten behoeve van kandidaat-OR-leden een informatiebulletin uitgebracht. Daarin benadrukt Druk en Papier de 'logische' noodzaak van het onderhouden van een goed contact met de achterban. Deelname aan scholingscursussen en begeleiding door de bond worden als voordelen voor OR-leden die lid zijn van Druk en Papier aangeboden. De meest harde uitspraken in het informatiebulletin zijn de volgende. "Het is niet zo dat men zich namens de vakbond kandidaat kan laten stellen, zonder daar consequenties aan te verbinden. Op het moment dat u gekozen wordt bent u in feite vertegenwoordiger/ster van de leden van de bond. Als vakbonds-OR-lid wordt dan ook van u verwacht dat uw opstelling in de OR min of meer overeenkomt met een vakbondsopstel-

ling. Wat de bond ook van vakbonds-OR-leden verwacht is dat zij als informatiebron naar de bond optreden. Kortom: de bond verwacht van vakbonds-OR-leden niet alleen dat zij goede OR-leden zijn, maar dat ze tegelijkertijd als actieve kaderleden van de bond, als vertegenwoordiger/ster van de leden van de bond, optreden." (Druk en Papier 1985c: 5-6).

Welk gewicht deze verwachtingen van Druk en Papier in de praktijk hebben, is onduidelijk. Aan de vertaling van deze verwachtingen in praktisch beleid zijn twee aspecten te onderkennen, namelijk de kandidaatstelling van OR-leden op basis van een aantal duidelijke afspraken en de begeleiding van OR-leden door bezoldigd bestuurders. Niet alle leden van Druk en Papier die zich kandidaat stellen voor de OR voelen ervoor deze functie te vervullen 'met inachtneming van de beleidsuitgangspunten van de organisatie'. Dat bleek in 1987 toen Druk en Papier geconfronteerd werd met bezwaren van werkgeverszijde tegen een aldus luidende bereidverklaring die een rayonbestuurder in een van de rayons kandidaat-OR-leden ter ondertekening voorlegde. Het incident was aanleiding tot een uitvoerige discussie. Als resultaat daarvan is besloten dat rayonbestuurders en afdelingsbesturen bij de kandidaatstelling voor de OC/ OR aandacht dienen te besteden aan het belang van samenwerking tussen de Druk en Papier leden in de OC/OR en aan het belang van het onderhouden van contact met de achterban. Er is van afgezien van kandidaat-OR-leden een schriftelijke verklaring te vragen waarin zij zich bereid verklaren zich daarvoor in te zetten. Weliswaar garandeert een schriftelijke verklaring weinig –een handtekening is gauw gezet– maar er zou daardoor wel een uitdrukkelijke aanleiding gecreëerd zijn om over de wijze van deelname aan de OC/OR te discussieren. Het is onbekend in hoeverre in de praktijk meer aandacht aan de kandidaatstelling voor de OR besteed wordt. Onbekend is eveneens in hoeverre er een geregelder contact tussen OR-leden en rayonbestuurders ontstaan is. Vanaf het miden van de jaren tachtig is een beleid in gang gezet om in het takenpakket van rayonbestuurders het accent te verschuiven van louter individuele belangenbehartiging naar meer coördinatie en begeleiding. Voor verschillende bestuurders zal de beoogde verandering in werkwijze moeilijk te volgen zijn. Vooral voor hen die jarenlang probleemgericht gewerkt hebben –geen probleem, dan ook geen reden voor aandacht– en die jarenlang gewoon waren zelf met een probleem aan de slag te gaan zonder daar kaderleden bij te betrekken. Het is echter te vroeg om uitspraken over de resultaten te doen aangezien dergelijke veranderingsprocessen op een langere termijn verlopen.

Een punt waaraan Druk en Papier in de verwachtingen ten aanzien van OC/OR-leden tot nu toe geen aandacht heeft besteed, is de vraag van het

combineren van het OR-lidmaatschap met de functie van vertrouwensman. De afwezigheid van een bondsvisie op deze vraag wordt weerspiegeld in het gegeven dat de diverse opvattingen daarover alle ongeveer evenveel aanhang onder de OC/OR-leden hebben. Bij een standpuntbepaling in deze vraag zal onderscheid gemaakt moeten worden tussen grote en kleine bedrijven en moet rekening gehouden worden met het aantal beschikbare kaderleden. Zolang in grote bedrijven het aantal OR-leden veruit het aantal vertrouwenslieden overtreft en enkele of alle vertrouwenslieden tevens OR-lid zijn, zal de vakbond in het bedrijf niet of nauwelijks een eigen herkenbaar gezicht hebben. Een positiebepaling inzake de voor- en nadelen van dubbelfuncties hangt uiteraard samen met de handelingspraktijken van vertrouwenslieden in de onderneming. Op dit vraagstuk zal ik daarom terugkomen nadat ik het handelen van vertrouwenslieden beschreven heb.

5.4 De handelingspraktijken van FNV-vertrouwenslieden in de onderneming

Voor de handelingsmogelijkheden van een vertrouwensman maakt het uit of hij er alleen voor staat danwel met een aantal collega's samen, en of hij in een kleine danwel in een zeer grote onderneming werkt. Van de vertrouwenslieden die aan het onderzoek meewerkten, is bijna twee derde de enige vertrouwensman in de onderneming. Van hen werkt 14 % in een onderneming met meer dan honderd werknemers. Hoe groter de onderneming waarin de vertrouwensman werkt, des te groter het aantal vertrouwenslieden.

Van de vertrouwenslieden in bedrijven met minder dan honderd werknemers is de grote meerderheid de enige vertrouwensman. Sommigen hebben één collega-vertrouwensman en slechts enkelen hebben twee of meer collega-vertrouwenslieden.

Van de vertrouwenslieden in bedrijven met honderd of meer werknemers is bijna een kwart de enige vertrouwensman. Ruim een derde heeft één collega-vertrouwensman, bijna een derde heeft twee of drie en 7 % vier à zes collega-vertrouwenslieden. Een situatie met acht of meer vertrouwenslieden in een onderneming komt (bijna) niet voor. De volgende tabel geeft een samenvattend overzicht.

Tabel 5.6

Aantal vertrouwenslieden naar bedrijfsgrootteklasse waarin de vertrouwensman werkzaam is

aantal vertrouwens-lieden	bedrijfsgrootte 0–34 V	0–34 V+O	0–34 tot.	35–99 V	35–99 V+O	35–99 tot.	100+ V	100+ V+O	100+ tot.
1	96 %	85 %	95 %	81 %	76 %	79 %	21 %	26 %	23 %
2	4 %	15 %	5 %	15 %	10 %	14 %	38 %	26 %	34 %
3	–	–	–	2 %	3 %	2 %	14 %	23 %	17 %
4	–	–	–	–	3 %	1 %	14 %	8 %	12 %
5-7	–	–	–	–	3 %	1 %	8 %	6 %	7 %
8 en meer	–	–	–	–	–	–	2 %	–	1 %
onbekend	–	–	–	2 %	5 %	3 %	3 %	11 %	6 %
	100 %								
N=	109	20	129	58	38	96	84	53	137

(V = vertrouwensman; V + O = vertrouwensman die tevens OC/OR-lid is)

Van alle vertrouwenslieden in de grafische sector is 41 % werkzaam in kleine bedrijven, 25 % in middelgrote bedrijven en 34 % in grote bedrijven. Van alle vertrouwenslieden in de aanverwante sector is 11 % werkzaam in kleine bedrijven, 29 % in middelgrote bedrijven en 60 % in grote bedrijven. Tussen vertrouwenslieden in 100+ bedrijven in de grafische en aanverwante sector bestaan nauwelijks verschillen wat betreft het aantal vertrouwenslieden in het bedrijf. Er zijn alleen iets meer vertrouwenslieden in de aanverwante sector (31 %) dan in de grafische sector (21 %) die de enige vertrouwensman in hun bedrijf zijn.

Van de vertrouwenslieden in middelgrote en grote bedrijven is ruim 60 % geen OR-lid en is 40 % zelf wel OR-lid. In kleine ondernemingen, waar meermalen een OC ontbreekt, is 85 % van de vertrouwenslieden niet OC-lid en 15 % wel.

Het is evident dat vertrouwenslieden die de enige vertrouwensman in hun bedrijf zijn, niet met collega-vertrouwenslieden in hun bedrijf overleg kunnen houden. Zo ook kan een vertrouwensman in een bedrijf dat geen OC/OR kent geen contact met OC/OR-leden in zijn bedrijf hebben; in grote bedrijven komt deze situatie niet voor omdat alle 100+ bedrijven in dit onderzoek een OR kennen, blijkens de opgave van de respondenten. Met dergelijke gegevens zal uiteraard in de verdere analyse rekening gehouden worden.

De hierna volgende onderzoeksgegevens en de analyse daarvan hebben betrekking op bedrijven waarin Druk en Papier één of meer vertrouwenslieden heeft. Er is echter een groot aantal bedrijven waarin geen enkele vertrouwensman werkt. Dit is alsvolgt te beredeneren. Aan het onderzoek werkten 225 vertrouwenslieden mee die werkzaam zijn in bedrijven met minder dan honderd werknemers. Er zijn 2.335 bedrijven

met minder dan honderd werknemers aangesloten bij het KVGO. Zelfs als ik me beperk tot de 710 bedrijven met tien tot honderd werknemers en het totaal aantal vertrouwenslieden op 450 stel - de respons is immers ruim 50 % - dan nog werkt in ruim een derde van die bedrijven geen vertrouwensman van Druk en Papier.

5.4.1 Activiteiten van vertrouwenslieden in de onderneming

De activiteiten van de vertrouwenslieden zijn onderzocht door hen een lijst voor te leggen waaruit zij er twee moesten aankruisen. Gemiddeld werden 2,4 antwoorden per persoon aangekruist. In onderstaande tabel worden de activiteiten gepresenteerd in de volgorde waarin ze het meest door vertrouwenslieden uit de grote bedrijven genoemd werden. De verschillen in volgorde zal ik daarna bespreken.

Tabel 5.7
Activiteiten van vertrouwenslieden in hun bedrijf naar gelang bedrijfsgrootte

	bedrijfsgrootte		
activiteit	0–34	35–99	100+
1 individuele problemen van leden	43 %	57 %	61 %
2 discussies over beleid van bond	36 %	31 %	47 %
3 aanpak arbeidstijdverkorting	25 %	33 %	34 %
4 aanpak arbeidsomstandigheden	33 %	30 %	30 %
5 discussies verplicht lidmaatschap	23 %	19 %	26 %
6 werven van nieuwe leden	10 %	21 %	24 %
7 activeren van leden	18 %	15 %	21 %
8 toezien op betaling bondscontributie	23 %	20 %	11 %
9 overig/onbekend	6 %	4 %	3 %
N =	129	91	131

De traditionele taak van bedrijfskaderleden, de bemiddelende rol bij het aanpakken van individuele problemen van leden in het bedrijf, staat op de eerste plaats ongeacht of vertrouwenslieden in een klein of groot bedrijf werken. Door de vertrouwenslieden worden bij de eerste vier meest gepraktizeerde activiteiten dezelfde activiteiten genoemd: individuele problemen, discussies over het beleid van de bond, ATV en arbeidsomstandigheden. Wel zijn er onderling enkele verschillen in volgorde van specifieke activiteiten.

De hoge plaats voor discussies met collega's over het beleid van de bond bevestigt de communicatiefunctie van vertrouwenslieden voor werknemers in hun directe omgeving. Uit de interne bondsevaluatie van het vertrouwensliedenwerk komt echter naar voren dat het uitdragen van het bondsbeleid veel vertrouwenslieden frustraties oplevert. Sommige vertrouwenslieden zoeken de discussie met de leden niet meer op omdat

bij heel wat leden het bondsbeleid impopulair is en er voornamelijk tegen de bond 'getrapt' wordt.

De hoge plaats voor de aanpak van arbeidstijdverkorting moet begrepen worden in de context van de in maart 1983 gesloten CAO waarbij werd overeengekomen dat tussen 1 januari en 1 juli 1984 in alle grafische ondernemingen 5 % ATV zou worden ingevoerd. Druk en Papier wilde zijn OC/OR-leden en vertrouwenslieden een zo groot mogelijke rol geven bij de invulling in de bedrijven van de centraal gemaakte raamafspraak. Ter ondersteuning van de kaderleden werd een brochure uitgegeven, werden kadervergaderingen in de rayons belegd, en kreeg de begeleiding van de kaderleden prioriteit in de werkzaamheden van de bezoldigd bestuurders. De mate waarin kaderleden zelf activiteiten rond de invoering van ATV ondernamen, verschilde in de praktijk. In sommige ondernemingen wachtten de kaderleden de voorstellen van de directie af, in andere bedrijven maakten de kaderleden zelf plannen voor roosters en herbezetting (Bezemer 1984). Al deze activiteiten speelden zich af rond de periode waarin de onderzoeksgegevens in de grafische industrie verzameld werden. Overigens blijkt uit de bondsinterne evaluatie van het vertrouwensliedenwerk dat meerdere vertrouwenslieden van mening zijn dat de rol van de vertrouwenslieden rond de invoering van ATV niet duidelijk was. De aard van hun betrokkenheid was door de bond open gehouden opdat in de onderneming passende afspraken daarover gemaakt zouden worden in overleg met de rayonbestuurder. Dat is niet overal gelukt. Dit blijkt uit uitspraken van vertrouwenslieden die aangeven dat er problemen in de verhouding tussen OR-leden en vertrouwenslieden zijn ontstaan.

Bij de verdere activiteiten van vertrouwenslieden staan enkele voor de grafische industrie typische activiteiten.

De discussie over het verplichte lidmaatschap was in de periode voorafgaand aan het onderzoek met name van werkgeverszijde op gang gebracht. De discussie over het verplichte lidmaatschap leeft, zoals de onderzoeksgegevens laten zien, ook onder de werknemers, met name in kleine en grote bedrijven. Zoals verwacht bestaat op dit punt een verschil tussen vertrouwenslieden in de grafische sector, waarvoor het verplichte lidmaatschap geldt, en de aanverwante sector. Vertrouwenslieden in de aanverwante sector houden zich veel meer dan vertrouwenslieden in de grafische sector bezig met het werven van nieuwe leden en veel minder met discussies over het verplichte lidmaatschap.

In kleine en middelgrote bedrijven is verder het toezien op de betaling van contributie een meer gepraktizeerde activiteit van vertrouwenslieden dan in grote bedrijven. Dit heeft te maken met de oorspronkelijke functie van 'winkelagent' die veel vertrouwenslieden vroeger vervulden. Ten tijde

van het survey-onderzoek was de overgang naar automatische contributiebetaling nog niet voltooid.

Samenhangend met de bedrijfsgrootte is het werven van nieuwe leden een lager in rangorde geplaatste activiteit van vertrouwenslieden in kleine dan in (middel)grote bedrijven.

Ongeacht de grootte van het bedrijf noemen vertrouwenslieden die tevens OC/OR-lid zijn, het aanpakken van individuele problemen van leden en het aanpakken van arbeidsomstandigheden vaker bij de twee meest gepraktizeerde activiteiten dan vertrouwenslieden die geen OC/OR-lid zijn (een verschil van 10 % of meer). Een verklaring voor het verschil wat betreft individuele problemen lijkt mij dat vertrouwenslieden die tevens OC/OR-lid zijn dankzij hun OC/OR-lidmaatschap meer bekendheid bij leden genieten en makkelijker toegang tot de bedrijfsleiding hebben. Een verklaring voor het verschil ten aanzien van arbeidsomstandigheden is dat de per 1 januari 1983 van kracht geworden Arbeidsomstandighedenwet met name aan OR-en taken en bevoegdheden geeft op het gebied van veiligheid, gezondheid en welzijn.

Aan de vertrouwenslieden is afzonderlijk de vraag voorgelegd of zij zich als vertrouwensman ook bezighouden met vakbondsactiviteiten zoals discussies over sociale zekerheid en uitkeringsgerechtigden, vrede en ontwapening, enz. Van de vertrouwenslieden in grote bedrijven houdt 11 % zich nooit met deze sociaalpolitieke vakbondszaken bezig, 56 % soms en 33 % vaak. Vertrouwenslieden in grote bedrijven die de enige vertrouwensman in hun bedrijf zijn, houden zich minder vaak met sociaalpolitieke vakbondszaken bezig als vertrouwenslieden die één of meer collega-vertrouwenslieden in hun bedrijf hebben.

Vertrouwenslieden in kleine bedrijven houden zich minder vaak dan vertrouwenslieden in grote bedrijven met sociaalpolitieke vakbondszaken bezig en vertrouwenslieden in middelgrote bedrijven het minst. Daarbij zou zeer goed een rol kunnen spelen dat een openlijke 'politieke' confrontatie vermeden wordt omdat die de directere dagelijkse omgang van werknemers in kleinere bedrijven met elkaar zou belasten.

Er is een duidelijke samenhang aanwijsbaar tussen het zichzelf als gezicht van de bond in het bedrijf beschouwen en de frequentie waarmee de vertrouwensman zich met sociaalpolitieke vakbondszaken bezighoudt. Vertrouwenslieden die zich als gezicht van de bond in het bedrijf beschouwen, houden zich vaker met sociaalpolitieke vakbondszaken bezig dan vertrouwenslieden die zich niet als gezicht van de bond beschouwen. Vertrouwenslieden die geen mening hebben over de vraag of zij het gezicht van de bond in het bedrijf zijn, zitten tussen deze twee groepen in.

De relatie tussen politiek stemgedrag en het bezig zijn met sociaalpolitieke vakbondsactiviteiten is statistisch niet goed na te gaan omdat twee derde van de vertrouwenslieden PvdA stemt en de overige partijen in absolute cijfers slechts kleine aantallen stemmers kennen. Voorzover er iets uit de politieke stemverhoudingen afgelezen kan worden, zijn vertrouwenslieden iets vaker met sociaalpolitieke vakbondsactiviteiten bezig naarmate ze linkser stemmen. Bij een vergelijking van vertrouwenslieden die alleen vertrouwensman zijn met vertrouwenslieden die tevens OC/OR-lid zijn en rekening houdend met hun politiek stemgedrag, blijkt bij politiek gelijkgezinden dat de eersten meer aan sociaalpolitieke vakbondsactiviteiten doen dan de laatsten.

Als laatste activiteit van de vertrouwenslieden bekijk ik hun deelname aan scholingscursussen van Druk en Papier. Ik beschouw de deelname aan scholingscursussen als een indicatie voor de mate waarin kaderleden zich willen inzetten om hun activiteiten met succes te verrichten.

Van de vertrouwenslieden in de grote bedrijven heeft twee derde cursussen van Druk en Papier voor vertrouwenslieden gevolgd en een derde niet. Van de vertrouwenslieden in middelgrote bedrijven heeft ongeveer de helft wel en de helft geen cursussen gevolgd. In kleine bedrijven heeft een derde wel en twee derde niet aan cursussen deelgenomen.

Van de groep vertrouwenslieden die 0–3 jaar kaderlid is, heeft een derde wel en twee derde niet aan cursussen deelgenomen. Van de groep vertrouwenslieden die langer dan drie jaar kaderlid is, heeft 60% wel en 40% niet aan cursussen deelgenomen.

Van de vertrouwenslieden die in de periode 1980–1984 cursussen van Druk en Papier volgden, nam ongeveer 20 % aan drie of meer cursussen deel, iets minder dan 15 % aan twee cursussen en ruim 40 % aan een cursus. Er bestaat geen verband tussen het aantal jaren dat men vertrouwensman is en de frequentie van cursusdeelname.

Evenmin als bij OC/OR-leden in de grafische industrie is er bij vertrouwenslieden sprake van een traditie van 'wederkerende' scholing en vorming. Dat betekent ook dat cursussen slechts in beperkte mate functioneren als een forum voor continue uitwisseling van ervaringen van kaderleden enerzijds en beleidsopvattingen van Druk en Papier met betrekking tot het vakbondswerk in de onderneming en ontwikkelingen in de grafische bedrijfstak anderzijds.

5.4.2 De contacten van vertrouwenslieden met OR-leden

Wanneer vanuit de invalshoek van de vertrouwenslieden naar de contacten tussen vertrouwenslieden en OC/OR-leden gekeken wordt, moeten

twee situaties in de analyse betrokken worden. Ten eerste zijn er vertrouwenslieden, met name in kleine ondernemingen, in wier bedrijf geen OC/OR bestaat en die dus ook geen contacten met OC/OR-leden in hun bedrijf kunnen hebben. Van alle vertrouwenslieden in het onderzoek werkt 20 % in een bedrijf dat geen OC/OR kent en 10 % weet niet of er in het eigen bedrijf een OC/OR bestaat. Ten tweede zijn er vertrouwenslieden die de enige vertrouwensman in hun bedrijf zijn en die tevens zelf OC/OR-lid zijn. Van alle vertrouwenslieden in dit onderzoek zijn dat er 17 %. In dat geval is er niet zozeer sprake van een overleg van de vertrouwensman met de OC/OR-leden maar veeleer van een overleg van de OC/OR-leden onderling. Als ik het hierna heb over contacten van vertrouwenslieden met OC/OR-leden gaat het dus om vertrouwenslieden in wier bedrijf een OC/OR bestaat en die, als ze de enige vertrouwensman in hun bedrijf zijn, niet zelf OC/OR-lid zijn.

Als indicatoren voor het contact tussen vertrouwenslieden en OC/OR-leden heb ik genomen: het bestaan van een vast overleg van vertrouwenslieden met OC/OR-leden, het doorgeven van punten aan OC/OR-leden, het contact dat OC/OR-leden met vertrouwenslieden opnemen en het ontvangen van de vergaderstukken van de OC/OR.

Van de vertrouwenslieden in grote bedrijven heeft de helft een vast overleg met Druk en Papier leden in de OC/OR en ruim 40 % heeft geen vast overleg. In middelgrote bedrijven is de situatie hetzelfde en in kleine bedrijven hebben iets meer vertrouwenslieden (64 %) een vast overleg.

Vertrouwenslieden in (middel)grote bedrijven die geen vast overleg met OC/OR-leden hebben, geven als redenen daarvoor ten eerste dat de OC/OR-leden zelf geen vast overleg willen, ten tweede dat ze geen gelegenheid voor overleg in werktijd krijgen, en ten derde dat een vast overleg niet nodig is. Vertrouwenslieden in kleine bedrijven geven hoofdzakelijk als reden dat vast overleg niet nodig is.

Van de vertrouwenslieden in grote bedrijven geeft 10 % nooit een punt door aan de OR-leden om te bespreken in de OR, bijna 60 % geeft soms een punt door en ruim 20 % vaak/altijd. In kleine en middelgrote bedrijven zijn er meer vertrouwenslieden (40 %) die vaak/altijd een punt aan de OC/OR-leden geven.

Vertrouwenslieden die zelf ook OC/OR-lid zijn geven vaker een punt ter bespreking aan de OC/OR-leden dan vertrouwenslieden die geen OC/OR-lid zijn. Bij dit laatste blijft natuurlijk wel dubbelzinnig of vertrouwenslieden die zelf OC/OR-lid zijn een punt doorgeven in hun hoedanigheid als vertrouwensman of in hun hoedanigheid van OC/OR-lid.

Vertrouwenslieden die een vast overleg met de OC/OR-leden in hun bedrijf hebben, geven veel meer vaak/altijd punten aan de OC/OR-leden door dan vertrouwenslieden die geen vast overleg hebben (48 % tegenover 17 %).

Het contact van vertrouwenslieden met de OC/OR-leden in hun bedrijf kan natuurlijk ook van de OC/OR-leden uitgaan. In grote bedrijven zegt ruim 20 % van de vertrouwenslieden dat OR-leden nooit met hen contact opnemen over een bepaalde kwestie die in de OR aan de orde komt. Ruim 40 % van de vertrouwenslieden zegt dat OR-leden soms met hen contact opnemen en ruim 20 % zegt dat dat vaak/altijd gebeurt. In kleine en middelgrote bedrijven zijn er meer vertrouwenslieden (ruim 40 %) die melden dat de OC/OR-leden in hun bedrijf vaak/altijd contact met hen opnemen.

Vertrouwenslieden die zelf tevens OC/OR-lid zijn, melden veel meer dan vertrouwenslieden die geen OC/OR-lid zijn dat OC/OR-leden contact met hen opnemen. Opnieuw is hier sprake van een dubbelzinnige situatie: nemen OC/OR-leden contact op met vertrouwenslieden die zelf ook OC/OR-lid zijn, in hun hoedanigheid van vertrouwensman of in hun hoedanigheid van collega OC/OR-lid?

Vertrouwenslieden die een vast overleg met OC/OR-leden in hun bedrijf hebben, melden veel meer dat OC/OR-leden vaak/altijd contact met hen opnemen over een bepaalde kwestie die in de OC/OR aan de orde komt dan vertrouwenslieden die geen vast overleg hebben (52 % tegenover 13 %).

De vraag of vertrouwenslieden als vertrouwensman de stukken van de OC/OR in hun bedrijf ontvangen, is slechts zinvol voor vertrouwenslieden die niet zelf OC/OR-lid zijn. Immers, de vertrouwenslieden die zelf OC/OR-lid zijn, ontvangen de vergaderstukken van de OC/OR uit hoofde van hun OC/OR-lidmaatschap. Van alle vertrouwenslieden in grote bedrijven die niet zelf OR-lid zijn, ontvangt twee derde nooit de vergaderstukken van de OR, 18 % soms en 17 % vaak/altijd. In kleine en middelgrote bedrijven ontvangt bijna de helft van de vertrouwenslieden de OC/OR vergaderstukken nooit, ruim 20 % soms en bijna 30 % vaak/altijd.

Vertrouwenslieden die een vast overleg met de OC/OR-leden in hun bedrijf hebben, ontvangen vaker de stukken van de OC/OR dan vertrouwenslieden die geen vast overleg hebben.

Uit de verschillende contacten tussen vertrouwenslieden en OC/OR-leden is een beeld af te leiden over de intensiteit van de onderlinge contacten, gezien vanuit de positie van de vertrouwenslieden. Daarbij laat ik het 'contact' via de vergaderstukken van de OC/OR buiten beschou-

wing want onduidelijk is of dat op zichzelf tot enigerlei onderling contact of activiteit leidt.

Van een zeer intensief onderling contact is sprake indien de vertrouwenslieden een vast overleg met de OC/OR-leden in hun bedrijf hebben en bovendien de vertrouwenslieden vaak/altijd punten doorgeven aan de OC/OR-leden en omgekeerd de OC/OR-leden vaak/altijd contact opnemen met de vertrouwenslieden over punten die in de OC/OR aan de orde komen. Van alle vertrouwenslieden geldt deze situatie voor 18 % (grote bedrijven 15 %). In deze situatie functioneren de vertrouwenslieden als achterban voor de OC/OR-leden en is de OC/OR een kanaal dat voor het vakbondswerk in de onderneming wordt gebruikt.

De tegenpool van de eerste situatie is die waarbij geen vast overleg van vertrouwenslieden met OC/OR-leden bestaat en waarbij bovendien de vertrouwenslieden nooit/soms punten doorgeven aan de OC/OR-leden en omgekeerd de OC/OR-leden nooit/soms contact opnemen met de vertrouwenslieden over een bepaalde kwestie in de OC/OR. In dat geval is er sprake van een gescheiden functioneren van OC/OR-leden en vertrouwenslieden. Voor een derde van alle vertrouwenslieden geldt deze situatie (grote bedrijven 34 %). Voor hen is de OC/OR dus niet beschikbaar als instrument van vakbondswerk in de onderneming en evenmin maken de OC/OR-leden gebruik van de vakbondsachterban in hun bedrijf.

Er is ook een situatie denkbaar waarin er al dan niet een vast overleg van de vertrouwenslieden met de OC/OR-leden bestaat en waarbij de een nooit/soms en de ander vaak/altijd contact met de ander zoekt. In dat geval is er sprake van een vrij eenzijdige verhouding. De OC/OR-leden zoeken vaak/altijd contact met de vertrouwenslieden maar die zijn omgekeerd niet erg actief in het doorgeven van punten aan de OC/OR-leden; deze situatie geldt voor 12 % van de vertrouwenslieden (grote bedrijven 11 %). Of de vertrouwenslieden geven vaak/altijd punten aan de OC/OR-leden door maar die zoeken omgekeerd nooit/soms contact met de vertrouwenslieden over kwesties die in de OC/OR aan de orde komen; dit geldt voor 10 % van de vertrouwenslieden (grote bedrijven 11 %). De kans is groot dat in dit soort situaties de actieve partij na enige tijd gefrustreerd zal raken over de passiviteit van de andere partij.

Tenslotte bestaat de situatie dat er wel een vast overleg van de vertrouwenslieden met de OC/OR-leden is maar beiden verder nooit/soms contact met elkaar zoeken. Voor 21 % van de vertrouwenslieden is deze situatie van toepassing (grote bedrijven 26 %). Ik betwijfel of in dit geval het vaste overleg meer dan een formaliteit is. Het is theoretisch mogelijk dat het vaste overleg zo'n hoge frequentie heeft dat tussentijds contact

opnemen niet nodig is maar het lijkt mij onwaarschijnlijk dat deze situatie voorkomt.

Een beoordeling van de verschillende contactsituaties baseer ik op een aantal aannames. Ik ga er vanuit dat in een situatie van intensief wederzijds contact er geen sprake is van dominantie van de OC/OR over de vertrouwenslieden maar dat er sprake is van een combinatie van samenwerking en taakverdeling. Ik ga er vervolgens vanuit dat in al die situaties waarin de vertrouwenslieden nooit/soms actief contact met de OC/OR-leden zoeken, zij geen gebruik (weten te) maken van de OC/OR als instrument van vakbondswerk in de onderneming. In die situatie hebben de vertrouwenslieden in feite een marginale betekenis voor de medezeggenschap in de onderneming aangezien het in de grafische industrie bijna altijd gaat om individuele kaderleden en niet om kaderleden georganiseerd als (bedrijfsleden)groep. Op grond van deze aannames kom ik tot de conclusie dat de situatie van zo'n 30 % van de vertrouwenslieden als positief beoordeeld kan worden: de vertrouwenslieden nemen vaak/altijd contact op met de OC/OR-leden en dit is meestal wederzijds. Op grond van dezelfde aannames moet de situatie voor twee derde van de vertrouwenslieden als negatief beoordeeld worden: de vertrouwenslieden nemen nooit/soms contact op met de OC/OR-leden in hun bedrijf en slechts zelden zoeken de OC/OR-leden wel vaak/altijd contact met de vertrouwenslieden.

In de CAO voor het grafisch bedrijf staat in artikel 18.9 de bepaling: bij de uitoefening van zijn functie treedt de vertrouwensman niet in de functie of bevoegdheid van de OC of OR, noch zal hij het interne overleg in de onderneming mogen doorkruisen. Mijn beoordeling komt er op neer dat twee derde van de vertrouwenslieden zodanig losstaan van het functioneren van de OC of OR dat er van doorkruisen niet eens sprake zou kunnen zijn. De medezeggenschap in de onderneming is daar uiteraard niet bepaald mee gediend.

5.4.3 Contacten van vertrouwenslieden met elkaar en met anderen

De grafische bedrijfstak kent geen organisatie van leden in de vorm van bedrijfsledengroepen. Dat betekent ook dat het geïnstitutionaliseerde contact van kaderleden onderling in de vorm van vergaderingen van het bestuur van de BLG of van de kadergroep niet bestaat. Evenmin bestaat het geïnstitutionaliseerde contact van kaderleden met leden in de vorm van ledenvergaderingen van de BLG. Natuurlijk kunnen de vertrouwenslieden die in hetzelfde bedrijf werken wel op eigen initiatief regelmatig met elkaar overleggen. Ook geregeld contact van vertrouwenslieden met de leden in het bedrijf is mogelijk zonder dat dit in de vorm van ledenvergaderingen van de BLG geïnstitutionaliseerd is. In deze subparagraaf

zal ik nagaan welke contacten de vertrouwenslieden onderling en met leden in hun bedrijf onderhouden. Daarna zal ik de contacten van de vertrouwenslieden met de bezoldigd vakbondsbestuurder en met het plaatselijk afdelingsbestuur aan de orde stellen. Deze contacten geven een indicatie van de mate waarin vertrouwenslieden actief een vakbondsnetwerk onderhouden. Tenslotte komen de contacten van de vertrouwenslieden met de ondernemingsleiding aan de beurt. Dit soort contacten geeft een indicatie voor de mogelijkheid van zelfstandig handelen van vertrouwenslieden los van de OC/OR.

In de inleiding bij paragraaf 5.4 heb ik aangegeven dat van de vertrouwenslieden in kleine bedrijven 95 %, in middelgrote bedrijven 79 % en in grote bedrijven 23 % de enige vertrouwensman in zijn bedrijf is. Deze vertrouwenslieden dienen uiteraard buiten beschouwing te blijven wanneer de vraag gesteld wordt naar het contact van een vertrouwensman met de andere vertrouwenslieden in zijn bedrijf. Aangezien vertrouwenslieden in kleine bedrijven die tenminste een collega-vertrouwensman hebben, nauwelijks voorkomen, betrek ik die niet in de analyse.

Van de 105 vertrouwenslieden in grote bedrijven die niet de enige vertrouwensman in hun bedrijf zijn, heeft ruim 90 % de vragen naar het onderling overleg van de vertrouwenslieden beantwoord. Van de vertrouwenslieden in grote bedrijven heeft een kwart maandelijks overleg met collega-vertrouwenslieden. 40 % heeft minder dan maandelijks overleg, namelijk 14 % nooit, 12 % één à twee keer per jaar en 14 % eenmaal per kwartaal. Ruim een derde (36 %) heeft vaker dan maandelijks overleg.

Artikel 18.9 van de CAO voor het grafisch bedrijf stelt dat de werkgever aan een vertrouwensman zal toestaan de werkzaamheden als vertrouwensman binnen de onderneming zonodig gedurende de arbeidstijd en zo mogelijk in een daarvoor geschikte ruimte te verrichten. Echter, 40 % van de vertrouwenslieden heeft minder dan maandelijks met collega-vertrouwenslieden in de onderneming overleg en de belangrijkste reden daarvoor is (volgens twee derde van hen) het ontbreken van de gelegenheid in werktijd. Ook bij de bondsinterne evaluatie brengen vertrouwenslieden naar voren dat vakbondsactiviteiten meestal slechts buiten werktijd worden toegelaten. Daarom zou het zeer wenselijk zijn de faciliteiten van de vertrouwenslieden concreter vast te leggen en de vertrouwenslieden aan te sporen van hun mogelijkheden gebruik te maken.

Bij de vraag naar de contacten van de vertrouwenslieden met leden in hun bedrijf gaat het om individuele contacten van vertrouwenslieden.

Van de vertrouwenslieden in grote bedrijven heeft 57 % vaker dan maandelijks contact met leden op de eigen afdeling, waarvan ruim een

kwart zelfs dagelijks. Een derde van de vertrouwenslieden heeft een maal per kwartaal tot een maal per maand contact. Bijna 10 % heeft nooit of maar één à twee maal per jaar contact met leden op de eigen afdeling. Hoe kleiner het bedrijf waarin de vertrouwenslieden werken des te meer hebben ze vaker dan maandelijks contact met de leden op hun afdeling. Bijna 40 % van de vertrouwenslieden in kleine bedrijven heeft dagelijks contact met de leden. Er bestaat wat betreft contact met leden geen verschil tussen de grafische en aanverwante sector.

Bij de vraag naar de contacten van vertrouwenslieden met leden op andere afdelingen in hun bedrijf laat ik de vertrouwenslieden in kleine bedrijven buiten beschouwing. Met name in zeer kleine bedrijven bestaan vaak geen andere afdelingen in de letterlijke zin van het woord. Voor wat betreft de contacten van vertrouwenslieden met leden op andere afdelingen zijn er geen verschillen tussen grote en middelgrote bedrijven. Bijna 15 % van de vertrouwenslieden heeft nooit contact met leden op andere afdelingen en 7 % slechts één à twee keer per jaar. Een derde heeft een maal per kwartaal tot één maal per maand contact en 45 % heeft vaker dan maandelijks contact.

Zoals te verwachten hebben vertrouwenslieden iets vaker contact met leden op hun eigen afdeling dan met leden op andere afdelingen in hun bedrijf. Over het algemeen hebben de vertrouwenslieden een behoorlijk frequent contact met leden in hun bedrijf. Onbekend is of die contacten over een groot aantal verschillende leden gespreid zijn. Ik neem niet aan dat vertrouwenslieden frequent met slechts een enkel lid contact hebben.

Vertrouwenslieden werken volgens de statuten onder de verantwoordelijkheid van de plaatselijke afdeling. Ze worden als "een vooruitgeschoven post van de afdeling in de onderneming" beschouwd (ANGB 1976: 79). Geregeld overleg tussen plaatselijk afdelingsbestuur en vertrouwenslieden lijkt dus vanzelfsprekend.

Van de vertrouwenslieden in grote bedrijven heeft bijna de helft vaak overleg met het afdelingsbestuur over hun activiteiten als vertrouwensman. Ruim 40 % heeft soms overleg en 10 % nooit. Vertrouwenslieden in kleine en middelgrote bedrijven hebben iets minder frequent overleg met het afdelingsbestuur. Aangetekend zij dat 30 % van de vertrouwenslieden zelf lid van het afdelingsbestuur is en in die functie geregeld overleg met het afdelingsbestuur heeft.

Vertrouwenslieden die vaak overleg met de andere vertrouwenslieden in hun bedrijf hebben, hebben ook vaak contact met het afdelingsbestuur. Van de vertrouwenslieden die nooit of hooguit drie keer per jaar met de andere vertrouwenslieden in hun bedrijf overleggen, heeft 20 % nooit contact met het afdelingsbestuur, 45 % soms en 33 % vaak. Van de

vertrouwenslieden die maandelijks of vaker met de andere vertrouwenslieden overleggen, heeft 3 % nooit contact met het afdelingsbestuur, 41 % soms en 56 % vaak. Het lijkt er derhalve op dat er een groep vertrouwenslieden is die vrij geïsoleerd staat en een groep vertrouwenslieden die verschillende contacten heeft en deze veelvuldig onderhoudt.

Van de vertrouwenslieden in grote bedrijven heeft 5 % nooit contact met de rayonbestuurder, de helft soms en 44 % vaak. Van de vertrouwenslieden die tevens OR-lid zijn, heeft 53 % vaak contact met de rayonbestuurder tegenover 39 % van de vertrouwenslieden die geen OR-lid zijn. Een deel van de contacten tussen vertrouwenslieden en rayonbestuurder zou dus gericht kunnen zijn op zaken die in de OR spelen. De frequentie van de contacten van de vertrouwenslieden met de rayonbestuurder hangt niet samen met de frequentie van het onderling overleg van de vertrouwenslieden in de onderneming. Het is dus niet zo dat vertrouwenslieden die vaker onderling overleg hebben ook vaker contact met de rayonbestuurder hebben.

Vertrouwenslieden in kleine en middelgrote bedrijven hebben minder vaak contact met hun rayonbestuurder dan vertrouwenslieden in grote bedrijven. Van de vertrouwenslieden in kleine en middelgrote bedrijven heeft 15 % nooit contact met de rayonbestuurder, 63 % soms en 22 % vaak.

Soms treedt de rayonbestuurder zelf over een bepaald probleem in het bedrijf in overleg met de werkgever. Een daaraan voorafgaand overleg van de rayonbestuurder met de vertrouwenslieden is niet alleen functioneel uit een oogpunt van informatie en afstemming maar is ook een blijk van erkenning van de vertrouwenslieden. Van de vertrouwenslieden in grote bedrijven zegt 45 % dat de rayonbestuurder vaak contact met hen opneemt voorafgaand aan zijn overleg met de werkgever. Een kwart van de vertrouwenslieden meldt dat de rayonbestuurder soms contact opneemt en 21 % dat dit nooit gebeurt. Bijna 10 % weet niet of de rayonbestuurder vooraf contact met hen opneemt.

Vertrouwenslieden in middelgrote en kleine bedrijven rapporteren meer dan de vertrouwenslieden in grote bedrijven dat de bestuurder niet zo vaak overleg met hen zoekt als hij in het bedrijf moet zijn voor overleg. Er zijn echter ook veel vertrouwenslieden die niet weten of de rayonbestuurder overleg met hen voert voordat hij met de werkgever contact opneemt (41 % in kleine bedrijven en 22 % in middelgrote bedrijven).

Hoe ervaren vertrouwenslieden de situatie dat een bezoldigd bestuurder in hun bedrijf is voor overleg zonder dat zij daarvan op de hoogte zijn? In de interne bondsevaluatie merken de vertrouwenslieden op dat zij zich dan buiten spel voelen staan. Ze zijn niet in staat te antwoorden

op vragen van collega's naar de reden van de aanwezigheid van de bestuurder en kunnen zich dus niet in hun functie waarmaken. Hun kennis over de bedrijfssituatie wordt bovendien ook niet benut. Het buiten spel staan heeft een negatief effect op de motivatie van de vertrouwenslieden.

Het overleg van de vertrouwenslieden onderling, hun contacten met de leden en hun contacten met de rayonbestuurder zijn bij elkaar te beschouwen als het netwerk dat de basis van het vertrouwensliedenwerk in de onderneming vormt. Vanwege het feit dat bijna uitsluitend in de grote bedrijven de situatie voorkomt dat er twee of meer vertrouwenslieden zijn, beperk ik me hierna tot de grote bedrijven. Bovendien laat ik bijna een kwart van de vertrouwenslieden in grote bedrijven buiten beschouwing die de enige vertrouwensman in hun bedrijf zijn en die per definitie geen overleg met collega-vertrouwenslieden kunnen hebben. Het onderstaande beeld geldt dus slechts voor grote bedrijven met twee of meer vertrouwenslieden.

Bijna 15 % van de vertrouwenslieden heeft nooit/soms onderling overleg en nooit/soms contact met leden op de eigen afdeling en nooit/soms contact met de rayonbestuurder. Het is buiten twijfel dat in zo'n situatie het vertrouwensliedenwerk niet als netwerk in de onderneming bestaat.

Voor 36 % van de vertrouwenslieden geldt dat zij vaak onderling overleg hebben en vaak contact met leden op hun eigen afdeling hebben en soms/vaak contact met de rayonbestuurder. In deze situatie is er sprake van een werkelijk bestaand netwerk dat actief in stand gehouden wordt. Hier wordt een situatie benaderd waarin het vakbondswerk in de onderneming als bedrijfsledengroep georganiseerd is.

Ruim 20 % van de vertrouwenslieden heeft wel vaak onderling overleg en soms/vaak overleg met de rayonbestuurder maar slechts soms contact met leden op de eigen afdeling. In dat geval is het vertrouwensliedenwerk voornamelijk een kaderactiviteit. De leden worden niet echt bij het vertrouwensliedenwerk betrokken en de basis daarvan blijft in dat geval nogal smal.

Bijna 15 % van de vertrouwenslieden heeft nooit onderling overleg met de collega-vertrouwenslieden in het bedrijf maar wel vaak contact met leden en soms/vaak contact met de rayonbestuurder. Dan is er sprake van individueel-solistisch functionerende vertrouwenslieden. Ieder van de vertrouwenslieden heeft wel een eigen netwerk van contacten met leden op de eigen afdeling en met de rayonbestuurder, maar er is geen sprake van gemeenschappelijke organisatie van het vertrouwensliedenwerk in de onderneming.

Met de vier beschreven situaties heb ik in totaal 86 % van de vertrouwenslieden gedekt die één of meer collega-vertrouwenslieden in hun bedrijf hebben. De overige vertrouwenslieden vormen combinaties van weinig voorkomende scores op de drie contactvariabelen.

Tenslotte behandel ik de contacten van de vertrouwenslieden met de werkgever.

In de grote bedrijven heeft een derde van de vertrouwenslieden nooit contact met de werkgever over bepaalde zaken in het bedrijf, 44 % soms en 22 % vaak. Vertrouwenslieden die zelf OR-lid zijn, hebben meer rechtstreeks contact met de werkgever dan vertrouwenslieden die geen OR-lid zijn. Toch heeft ook 16 % van de vertrouwenslieden die geen OR-lid is vaak contact met de werkgever over bepaalde zaken. Het OR-lidmaatschap is dus geen noodzakelijke voorwaarde. Dat blijkt nog duidelijker bij vertrouwenslieden in kleine bedrijven. Daar heeft een derde van de vertrouwenslieden die geen OC/OR-lid is, en waar soms ook geen OC/OR in het bedrijf bestaat, vaak contact met de werkgever (zie tabel 4 in Bijlage 1). In tegenstelling tot Van Vliets bevindingen in de metaalindustrie blijkt dat vertrouwenslieden in de grafische industrie ook zelfstandig aan belangenbehartiging doen en niet volledig afhankelijk zijn van de OC/OR of bezoldigd vakbondsbestuurder als uitvoeringsorgaan.

Omgekeerd treedt ook de werkgever wel eens rechtstreeks met de vertrouwenslieden in overleg over bepaalde zaken in het bedrijf.

Bij 45 % van de vertrouwenslieden in grote bedrijven treedt de werkgever nooit rechtstreeks in overleg met de vertrouwenslieden, bij de helft soms en bij 6 % vaak. Vertrouwenslieden die zelf OR-lid zijn worden vaker door de werkgever benaderd dan vertrouwenslieden die geen OR-lid zijn. In middelgrote en kleine bedrijven geven vertrouwenslieden meer dan in grote bedrijven aan dat de werkgever met hen in overleg treedt. In middelgrote bedrijven speelt het feit of vertrouwenslieden ook OR-lid zijn wel een rol, in kleine bedrijven niet (zie tabel 5 in Bijlage 1).

Tenslotte blijkt er een duidelijk verband te zijn tussen de frequentie waarmee vertrouwenslieden zelf rechtstreeks contact met hun werkgever hebben enerzijds en de frequentie waarmee werkgevers wel eens rechtstreeks met de vertrouwenslieden in overleg treden anderzijds. Zowel voor vertrouwenslieden die zelf OC/OR-lid zijn als voor vertrouwenslieden die geen OC/OR-lid zijn, geldt dat naarmate ze vaker overleg met de werkgever hebben de werkgever ook vaker met hen rechtstreeks in overleg treedt.

5.4.4 De visie van vertrouwenslieden

In deze subparagraaf komt de visie van de vertrouwenslieden op een aantal onderdelen van hun handelingspraktijk aan de orde. Eerst behandel ik hun visie op de activiteiten en contacten van vertrouwenslieden. Daarna ga ik in op hun visie op de functie van vertrouwensman.

In de voorgaande subparagrafen is meermalen aan de orde geweest dat veel vertrouwenslieden de enige vertrouwensman in hun bedrijf zijn. Voornamelijk in grote ondernemingen zijn er vertrouwenslieden die één of meer collega-vertrouwenslieden in hun bedrijf hebben. Tegen deze achtergrond is de vraag interessant of vertrouwenslieden vinden dat er meer vertrouwenslieden in hun bedrijf zouden moeten zijn, en zo ja, met welke activiteiten die zich dan zouden moeten bezighouden.

Zoals te verwachten vinden vertrouwenslieden een uitbreiding van het aantal vertrouwenslieden wenselijk naarmate het bedrijf waar zij werken groter is. In kleine bedrijven vindt 16 % van de vertrouwenslieden meer vertrouwenslieden wenselijk, in middelgrote bedrijven vindt een derde dat en in grote bedrijven de helft.

Voor middelgrote bedrijven bestaat er geen verband tussen de visie van de vertrouwenslieden op de wenselijkheid van uitbreiding van het aantal vertrouwenslieden en het absolute aantal vertrouwenslieden dat thans in het bedrijf is. Voor grote bedrijven is het beeld niet eenduidig. Vertrouwenslieden in bedrijven waarin thans één of twee vertrouwenslieden werken, vinden in meerderheid (bijna 60 %) uitbreiding van het aantal vertrouwenslieden wenselijk. Van de vertrouwenslieden die in bedrijven met drie vertrouwenslieden werken, vindt ruim 20 % uitbreiding wenselijk en van vertrouwenslieden in bedrijven met vier of meer vertrouwenslieden vindt ruim 40 % uitbreiding wenselijk. Waarschijnlijk is kennis over het exacte aantal werknemers en over de interne organisatie in een bedrijf noodzakelijk om het oordeel van de vertrouwenslieden te kunnen duiden.

Bij de vraag met welke activiteiten de nieuwe vertrouwenslieden zich zouden moeten bezighouden, zijn alle activiteiten voorgelegd waar vertrouwenslieden thans mee bezig zijn, met uitzondering van 'toezien op het innen van bondscontributie' en 'discussies over het verplichte lidmaatschap'. Daarvoor in de plaats zijn als extra activiteiten toegevoegd: 'algemene vakbondszaken zoals discussies over sociale zekerheid en uitkeringsgerechtigden, enz.' en 'andere activiteiten'.

In de volgende tabel wordt een overzicht gegeven van de activiteiten die door nieuwe vertrouwenslieden zouden moeten worden verricht volgens vertrouwenslieden in bedrijven met honderd of meer werkne-

mers. De vertrouwenslieden werd gevraagd uit de aangeboden lijst twee activiteiten aan te kruisen, gemiddeld werd 2,2 activiteit aangekruist. In de rechterkolom wordt aangegeven bij hoeveel vertrouwenslieden deze activiteit thans tot de meest gepraktizeerde activiteiten behoort, voorzover vergelijkbaar.

Tabel 5.8
Activiteiten voor nieuwe vertrouwenslieden, in bedrijven met 100 of meer werknemers

activiteit	% vertrouwenslieden dat dit als nieuwe activiteit noemt	% vertrouwenslieden dat dit als oude activiteit noemt
1 individuele problemen van leden in het bedrijf	40 %	61 % (1)
2 activeren van leden	39 %	21 % (7)
3 algemene vakbondszaken, zoals discussies over sociale zekerheid en uitkeringsgerechtigden, enz.	37 %	–
4 aanpak arbeidsomstandigheden	26 %	30 % (4)
5/6 werven van nieuwe leden	20 %	24 % (6)
5/6 aanpak ATV	20 %	34 % (3)
7 discussies over bondsbeleid	19 %	47 % (2)
andere activiteiten	12 %	–
geen mening	6 %	3 %
N = 129		

Bij de meest genoemde activiteiten voor nieuwe vertrouwenslieden vallen enkele punten op.
– De aanpak van individuele problemen van leden wordt niet alleen het meest als thans gepraktizeerde activiteit genoemd maar ook het meest als activiteit voor nieuwe vertrouwenslieden. Kennelijk oordelen de huidige vertrouwenslieden dat ze onvoldoende in staat zijn om deze taak goed uit te voeren, of vinden ze dit de primaire taak van elke vertrouwensman.
– Zeer opvallend is de hoge score voor het activeren van andere leden. Ook uit de interne bondsevaluatie blijkt dat menig vertrouwensman vindt dat de leden over het algemeen te passief zijn en weinig bereid zijn zelf bepaalde zaken in het bedrijf aan te pakken.
– Vrij hoog scoren ook algemene vakbondszaken zoals discussies over sociale zekerheid en uitkeringsgerechtigden, etc. Tegelijkertijd zakt het item 'discussies met collega's over het bondsbeleid'. Het is aannemelijk dat de score voor de in de lijst van thans meest gepraktizeerde activiteiten opgenomen 'discussies over bondsbeleid' in de lijst van activiteiten voor nieuwe vertrouwenslieden is uitgesplitst over 'algemene vakbondszaken, ... enz.' en 'discussies over bondsbeleid'. Wanneer de voor nieuwe vertrouwenslieden genoemde 'algemene vakbondszaken, enz.' en 'discussies over bondsbeleid' bij elkaar worden gevoegd, worden deze door 56 % van de vertrouwenslieden genoemd.

– Het werven van nieuwe leden en de aanpak van arbeidsomstandigheden behouden qua rangorde dezelfde prioriteit. Daarentegen zakt de aanpak van arbeidstijdverkorting in rangorde.

Er zijn geen grote verschillen tussen de nieuwe activiteiten die vertrouwenslieden noemen die zelf ook OR-lid zijn en die geen OR-lid zijn. De eersten noemen verhoudingsgewijs iets meer het activeren van andere leden en discussies over het beleid van de bond.

Evenmin zijn er grote verschillen tussen de nieuwe activiteiten die genoemd worden door vertrouwenslieden in bedrijven die verschillen qua grootte. Alleen vertrouwenslieden die werken in kleine bedrijven noemen het activeren van leden en het werven van nieuwe leden verhoudingsgewijs iets minder.

Bij elkaar genomen is het beeld voor grote bedrijven dat de helft van de vertrouwenslieden een uitbreiding van het aantal vertrouwenslieden nodig vindt, vooral vanwege de aanpak van individuele problemen van leden in het bedrijf, het activeren van andere leden en algemene vakbondszaken. Ook bij de thans meest gepraktizeerde activiteiten van vertrouwenslieden scoort het aanpakken van individuele problemen het hoogst. Vakbondsactiviteit van bedrijfskaderleden bestaat in de grafische industrie naast individuele belangenbehartiging vooral uit de meningsvormende functie van kaderleden in discussies met leden over het bondsbeleid. Collectieve belangenbehartiging, zoals aanpak van ATV en arbeidsomstandigheden, komt pas daarna.

Uit de interne bondsevaluatie blijkt dat meerdere vertrouwenslieden geen controlerende en activerende rol ten aanzien van bedrijfsaangelegenheden hebben. Zij beperken zich tot het functioneren als 'doorgeefluik', niet uit een gebrek aan loyaliteit jegens hun bond maar omdat ze zich formeel aan de statutaire omschrijving van hun functie houden. Vertrouwenslieden die een controlerende en activerende rol ten aanzien van bedrijfsaangelegenheden wel een taak van vertrouwenslieden vinden, ervaren problemen met deze rol in de relatie tot OR-leden en in het feit dat ze er vaak alleen voor staan.

Visie van vertrouwenslieden op hun contacten

Van de vertrouwenslieden in grote bedrijven vindt ruim 80 % een geregeld overleg met de Druk en Papier leden in de OR wenselijk om het werk als vertrouwensman goed te kunnen doen. Bijna 15 % van de vertrouwenslieden heeft hierover geen mening en 5 % vindt een geregeld overleg niet wenselijk.

Ongeveer dezelfde visie hebben vertrouwenslieden in kleine en middelgrote bedrijven met een OC/OR.

Vertrouwenslieden die thans al een vast overleg met de D&P-leden in de OC/OR hebben, vinden iets meer dan vertrouwenslieden die geen vast overleg hebben een geregeld overleg wenselijk. Echter ook van de vertrouwenslieden die geen vast overleg hebben, vindt drie kwart een geregeld overleg wel wenselijk en slechts 10 % niet.

Afgemeten aan deze visie op de wenselijkheid van geregeld overleg met de OC/OR-leden is vast te stellen dat de grote meerderheid van de vertrouwenslieden de OC/OR belangrijk vindt voor het vakbondswerk in de onderneming.

Wat betreft het contact met leden in het bedrijf vindt twee derde van de vertrouwenslieden dat zij onvoldoende mogelijkheden daarvoor in werktijd hebben. Ruim een kwart zegt wel voldoende mogelijkheden in werktijd te hebben en 5 % heeft geen mening. De situatie van vertrouwenslieden in kleine bedrijven is in dit opzicht enigszins gunstiger dan van vertrouwenslieden in (middel)grote bedrijven. Een uitbreiding en concretisering in de CAO van de faciliteiten van de vertrouwenslieden is derhalve zeer wenselijk.

Zeker voor grote bedrijven zou een aparte vergadering voor de vakbondsleden in het bedrijf als een gelegenheid voor geregeld contact tussen vertrouwenslieden en leden kunnen fungeren. Op die manier wordt het contact tussen vertrouwenslieden en leden niet afhankelijk van de individuele contacten van vertrouwenslieden. Bovendien is het in de praktijk voor een individuele vertrouwensman in een groot bedrijf –zeker als daar slechts één of enkele vertrouwenslieden werken– onmogelijk om met alle leden contact te houden. Voor dergelijke doelen is de ledenvergadering op het niveau van de plaatselijke afdeling niet bedoeld maar ook niet geschikt.

Ruim de helft (56 %) van de vertrouwenslieden in grote bedrijven vindt zelf een aparte ledenvergadering voor de Druk en Papier leden in hun bedrijf een goede mogelijkheid voor meer contact met de leden in hun bedrijf. Ruim 20 % vindt dat geen goede mogelijkheid en eveneens ruim 20 % heeft daarover geen mening. Veel minder vertrouwenslieden denken echter dat ook de leden in hun bedrijf graag een aparte ledenvergadering zouden willen hebben. Bijna een kwart (23 %) denkt dat de leden in hun bedrijf wel graag een aparte ledenvergadering willen hebben, een derde denkt dat de leden dat niet willen en 45 % weet het niet.

In middelgrote en kleine bedrijven vinden minder vertrouwenslieden een aparte ledenvergadering een goede gelegenheid voor meer contact met leden. Ze denken eveneens minder dat de leden in hun bedrijf graag een aparte ledenvergadering zouden willen hebben.

In de enquête was niet de vraag opgenomen of de vertrouwenslieden een geregeld onderling overleg van de vertrouwenslieden in het bedrijf wenselijk vinden. Bij nader inzien is dat een duidelijke omissie. Uit de interne bondsevaluatie komt naar voren dat alle vertrouwenslieden behoefte hebben aan veel meer contact met collega-vertrouwenslieden. Dergelijke contacten kunnen het isolement doorbreken waarin veel vertrouwenslieden zich voelen verkeren. Hetzelfde beeld komt naar voren uit de vraag in de enquête of een geregeld overleg met het afdelingsbestuur wenselijk wordt geacht om het werk als vertrouwensman goed te doen.

Bijna 90 % van de vertrouwenslieden in grote bedrijven vindt geregeld overleg met het afdelingsbestuur wenselijk. Slechts 4 % vindt zo'n overleg niet wenselijk en 7 % heeft geen mening. Het is niet zo dat vertrouwenslieden die vaker onderling overleg hebben een geregeld overleg met het afdelingsbestuur niet nodig vinden. Dat is in die zin te begrijpen dat een overleg met het afdelingsbestuur extra informatie en inzichten toevoegt, namelijk vanuit andere bedrijfssituaties.

Vertrouwenslieden in kleine en middelgrote bedrijven vinden minder een geregeld overleg met het afdelingsbestuur wenselijk (70 %) en hebben er vaker geen mening over (ruim 20 %). Gelet op het aantal leden en het soort problemen in een klein bedrijf, voelen zij zichzelf waarschijnlijk ook zonder geregeld overleg met het afdelingsbestuur, voldoende in staat hun werk als vertrouwensman goed te doen.

Een geregeld overleg met de rayonbestuurder wordt door een grote meerderheid van de vertrouwenslieden wenselijk gevonden om hun werk als vertrouwensman goed te kunnen doen. Van de vertrouwenslieden in grote bedrijven vindt 84 % een geregeld overleg wenselijk, 6 % vindt dat niet en 10 % heeft geen mening. Vertrouwenslieden in middelgrote en kleine bedrijven vinden minder vaak een geregeld overleg met de rayonbestuurder wenselijk (67 % resp. 52 %). Er blijkt een duidelijke samenhang tussen de frequentie waarin vertrouwenslieden thans geregeld contact met hun rayonbestuurder hebben en hun oordeel over de wenselijkheid van geregeld overleg. Naarmate vertrouwenslieden thans vaker contact met hun rayonbestuurder hebben, vinden ze meer geregeld overleg wenselijk. Dit kan ook een verklaring zijn voor het verschil in visie over de wenselijkheid van geregeld overleg met de rayonbestuurder tussen vertrouwenslieden in kleine, middelgrote en grote bedrijven. Vertrouwenslieden in grote bedrijven hebben namelijk veel frequenter contact met hun rayonbestuurder dan vertrouwenslieden in kleine en middelgrote bedrijven.

Visie op de functie van vertrouwensman in de onderneming
Ruim twee derde (69 %) van de vertrouwenslieden in (middel)grote bedrijven beschouwt zichzelf als het gezicht van Druk en Papier in het eigen bedrijf. Bijna 15 % beschouwt zichzelf als vertrouwensman niet als gezicht van de bond in het bedrijf en ruim 15 % heeft hierover geen mening. Vertrouwenslieden in kleine bedrijven beschouwen zichzelf iets minder als gezicht van de bond in het bedrijf (60 % wel tegenover 24 % niet). Dat komt vooral omdat vertrouwenslieden die tevens OC-lid zijn zichzelf veel minder als gezicht van de bond beschouwen.

Er bestaat een positieve samenhang tussen de deelname aan cursussen van Druk en Papier voor vertrouwenslieden en zichzelf als gezicht van de bond beschouwen. Vertrouwenslieden die aan cursussen hebben deelgenomen, zien zichzelf meer als gezicht van de bond dan vertrouwenslieden die niet aan cursussen hebben deelgenomen (76 % tegenover 54 %). Er zijn twee manieren om dit te interpreteren. De ene is dat vertrouwenslieden die zichzelf als gezicht van de bond in het bedrijfbeschouwen meer aan cursussen deelnemen. De andere is dat vertrouwenslieden die aan cursussèn hebben deelgenomen zich als resultaat daarvan meer als gezicht van de bond beschouwen. Op grond van deze gegevens is een beslissing over het gewicht van deze interpretaties niet te nemen.

Vertrouwenslieden in de grafische sector beschouwen zichzelf iets minder dan vertrouwenslieden in de aanverwante sector als gezicht van Druk en Papier in hun bedrijf (64 % resp. 70 %). Dit verschil is echter erg klein en zal voornamelijk samenhangen met het feit dat vertrouwenslieden in kleine bedrijven –bijna alle in de grafische sector– zich iets minder als gezicht van de bond beschouwen.
Bijna 80 % van de vertrouwenslieden in grote bedrijven denkt dat de collega's in hun bedrijf hen als hun vertegenwoordiger zien. Bijna 20 % zegt niet te weten of zij als vertegenwoordiger gezien worden en 3 % zegt dat collega's hen niet als hun vertegenwoordiger zien. Vertrouwenslieden die tevens OR-lid zijn, denken iets meer dan vertrouwenslieden die geen OR-lid zijn dat collega's hen als vertegenwoordiger zien (82 % tegenover 75 %).

Alleen vertrouwenslieden in kleine bedrijven denken iets minder dat collega's hen als hun vertegenwoordiger zien (72 % wel, 10 % niet). In samenhang hiermee is te zien dat vertrouwenslieden in de grafische sector iets minder dan vertrouwenslieden in de aanverwante sector denken dat collega's hen als hun vertegenwoordiger zien (75 % resp. 80 %).

Vertrouwenslieden die korter dan drie jaar vertrouwensman zijn, denken minder dan vertrouwenslieden die langer dan drie jaar vertrouwensman zijn dat collega's hen als hun vertegenwoordiger zien (65 % tegenover 79 %). Tenslotte is er ook een duidelijk verband tussen zichzelf als

gezicht van de bond zien en denken dat collega's de vertrouwensman als vertegenwoordiger zien. Vertrouwenslieden die zichzelf als gezicht van de bond zien, denken ook meer dat collega's hen als hun vertegenwoordiger zien dan vertrouwenslieden die zichzelf niet als gezicht van de bond zien of die daarover geen mening hebben (88 % resp 48 %).

De vraag of een vertrouwensman voor leden in zijn bedrijf als gezicht van de bond resp. als hun vertegenwoordiger fungeert, heb ik ook nagegaan door alle respondenten de vraag voor te leggen tot wie leden van Druk en Papier zich wenden met een probleem op hun werk (bijvoorbeeld met het opnemen van verlof of met een onveilige machine, enz.). Bij deze vraag werden zeven antwoordmogelijkheden voorgelegd waaruit er meerdere gekozen konden worden. Drie personen, te weten de vertrouwensman, het OC/OR-lid en de chef, worden door alle respondenten, ongeacht de grootte van het bedrijf waar zij werken, het meest genoemd. De volgorde waarin zij genoemd worden, verschilt echter per bedrijfsgrootte en afhankelijk van de vraag of de respondent zelf vertrouwensman is, of OC/OR-lid, of vertrouwensman en OC/OR-lid tegelijk. De volgende tabel laat dat zien.

Tabel 5.9

Persoon bij wie leden van Druk en Papier een probleem met hun werk aankaarten, volgens verschillende respondenten naar bedrijfsgrootte

		bedrijfsgrootte		
respondent		0–34	35–99	100+
vertrouwensman	1	vertrouwensman	chef	vertrouwensman
	2	chef	vertrouwensman	OR-lid
	3	anders	OR-lid	chef
OC/OR-lid	1	OC-lid	OR-lid	OR-lid
	2	chef	chef	chef
	3	vertrouwensman	vertrouwensman	vertrouwensman
dubbelfunctie	1	chef	OR-lid	OR-lid
	2	vertrouwensman	vertrouwensman	vertrouwensman
	3	OC-lid	chef	chef

In alle gevallen zitten er aanzienlijke afstanden van 10 % of meer tussen de posities in de rangorde. Alleen bij de rangorde genoemd door dubbelfunctionarissen in (middel)grote bedrijven is de afstand tussen de eerste positie (OR-lid) en de tweede positie (vertrouwensman) zeer gering, namelijk slechts 2 %.

De vertrouwensman is bij problemen van leden met hun werk niet in alle gevallen de eerste persoon tot wie leden zich wenden, ook niet volgens de vertrouwenslieden zelf. Alleen volgens vertrouwenslieden die zelf geen OC/OR-lid zijn en die werken in een klein of groot bedrijf, wenden leden met een probleem zich eerst tot de vertrouwensman.

Vertrouwenslieden die zelf ook OC-lid zijn en in kleine bedrijven werken, noemen de chef het meest als persoon tot wie leden met een probleem zich richten, in (middel)grote bedrijven noemen zij het OR-lid als eerste maar bijna even vaak de vertrouwensman.

In de visie van de respondenten die uitsluitend OC/OR-lid zijn, is in alle gevallen het OC/OR-lid ook degene die het meest genoemd wordt als degene tot wie leden met een probleem zich wenden. Bij hen komt de vertrouwensman pas op de derde plaats na de chef. In deze visie komt ongetwijfeld ook tot uitdrukking dat OC/OR-leden zichzelf als de meest geschikte persoon zien tot wie leden met een probleem zich kunnen wenden, terwijl de chef vervolgens genoemd wordt omdat hij degene is met wie het probleem moet worden opgelost. Wel is het zo dat OR-leden in wier bedrijf drie of meer vertrouwenslieden werken, meer de vertrouwensman noemen dan OC/OR-leden in wier bedrijf slechts één of twee vertrouwenslieden werken (60 % resp. 33 %). Als er meerdere vertrouwenslieden in het bedrijf werkzaam zijn, gaan leden die een probleem hebben kennelijk, ook volgens de OR-leden, meer naar een vertrouwensman. Dat is ook niet zo gek want met het toenemen van het aantal vertrouwenslieden op het totaal aantal leden, neemt in principe ook de bekendheid en bereikbaarheid van vertrouwenslieden voor de leden toe.

Aan de vertrouwenslieden heb ik ook gevraagd of zij denken dat de werkgever hen als vertegenwoordiger van het personeel ziet.

In de grote bedrijven denkt ruim de helft (55 %) van de vertrouwenslieden dat de werkgever hen als vertegenwoordiger van het personeel ziet, 16 % denkt dat de werkgever hen niet als vertegenwoordiger ziet en 28 % weet het niet. Verhoudingsgewijs denken tweemaal zoveel vertrouwenslieden die ook OR-lid zijn als vertrouwenslieden die geen OR-lid zijn, dat de werkgever hen als vertegenwoordiger van het personeel ziet (80 % resp. 41 %).

Vertrouwenslieden in kleine en middelgrote bedrijven denken iets meer dan vertrouwenslieden in grote bedrijven dat de werkgever hen als vertegenwoordiger van het personeel ziet. Daar is ook het verschil kleiner tussen vertrouwenslieden die wel en die niet OC/OR-lid zijn.

Er is een positieve samenhang tussen de verwachting dat de werkgever de vertrouwensman als vertegenwoordiger van het personeel zal zien en de frequentie waarmee de werkgever zelf wel eens rechtstreeks met de vertrouwensman in overleg treedt. Dat is logisch want het overleg zoeken door de werkgever is te beschouwen als een bewijs van het feit dat de vertrouwensman als vertegenwoordiger fungeert. Tenslotte is er ook een duidelijk positieve samenhang tussen de verwachting dat de werkgever

de vertrouwensman als vertegenwoordiger van het personeel zal zien en het aantal jaren dat men al vertrouwensman is. Hoe langer vertrouwenslieden vertrouwensman zijn, des te meer denken zij dat de werkgever hen als vertegenwoordiger van het personeel ziet.

Vinden vertrouwenslieden dat het combineren van de functie van vertrouwensman met het OR-lidmaatschap een voordeel of een nadeel is?

Het is te verwachten dat de visie op dubbelfuncties zal verschillen naar gelang men zelf al dan niet een dubbelfunctie vervult. De volgende vergelijking van vertrouwenslieden in grote bedrijven, laat dat inderdaad zien.

Tabel 5.10

dubbelfunctie	alleen vertrouwensman	vertrouwensman/ OR-lid
is een nadeel	39 %	9 %
maakt niets uit	14 %	26 %
is een voordeel	38 %	59 %
geen mening	9 %	6 %
	100 %	
N =	69	46

Vertrouwenslieden die zelf een dubbelfunctie vervullen, dus zelf ook OR-lid zijn, vinden de combinatie veel vaker een voordeel. Vertrouwenslieden die geen OR-lid zijn, vinden zelf de combinatie even vaak een nadeel als een voordeel, maar vinden in vergelijking tot vertrouwenslieden die zelf wel OR-lid zijn de combinatie veel vaker een nadeel.

Een klein aantal vertrouwenslieden hebben deze visie verder toegelicht. Vertrouwenslieden die de combinatie als een nadeel beschouwen, vinden dat vooral omdat zij de functies van vertrouwensman en OR-lid als verschillend of zelfs tegenstrijdig zien. Vertrouwenslieden die de combinatie als voordeel beschouwen, vinden dat met name omdat de combinatie enerzijds betekent dat het OR-lid steun van de bond kan krijgen, en anderzijds dat de vertrouwensman door het OR-lidmaatschap beter geïnformeerd is over het bedrijf en betere overlegmogelijkheden met de bedrijfsleiding heeft.

Vertrouwenslieden in middelgrote bedrijven hebben ongeveer dezelfde visie op dubbelfuncties als vertrouwenslieden in grote bedrijven. Vertrouwenslieden die geen OR-lid zijn, vinden zelf echter de combinatie vaker een nadeel (42 %) als een voordeel (30 %). Van de vertrouwenslieden in kleine bedrijven heeft een derde geen mening over dubbelfuncties, hetgeen te begrijpen is uit het feit dat in veel kleine bedrijven geen OC bestaat. De overigen zien dubbelfuncties meer als voordeel dan als nadeel. Dat zal te maken hebben met het feit dat, gegeven het kleinere

aantal (kader)leden, een combinatie het voordeel van meer informatie en meer contactmogelijkheden biedt.
Tot slot van deze subparagraaf ga ik in op de mogelijkheden die de vertrouwenslieden zien om het functioneren van vertrouwenslieden in de onderneming te verbeteren.

Ongeacht de grootte van het bedrijf waarin zij werken, noemen vertrouwenslieden het meest als punt van verbetering de informatie aan en ondersteuning van vertrouwenslieden door Druk en Papier. Daarbij wordt apart scholing en vorming aan vertrouwenslieden genoemd. Op de tweede plaats noemen vertrouwenslieden, opnieuw ongeacht de grootte van hun bedrijf, het verbeteren van de erkenning van de positie van vertrouwenslieden en van de faciliteiten voor hun activiteiten in de onderneming. Vervolgens noemen vertrouwenslieden in (middel)grote ondernemingen als derde punt het verbeteren van het contact van vertrouwenslieden met de Druk en Papier leden in de OR. Vertrouwenslieden in kleine ondernemingen noemen als derde punt het verbeteren van het overleg van de vertrouwenslieden met de directie. Dit is te begrijpen uit het feit dat in kleine ondernemingen zonder OC geen geïnstitutionaliseerd overleg met de directie bestaat en de vertrouwenslieden dan zelf overlegmogelijkheden moeten zien te ontwikkelen.

5.4.5 De intenties en redenen van vertrouwenslieden voor het vakbondswerk in de onderneming

Op de open vraag waarom men vertrouwensman wil zijn, heeft 80 % van de vertrouwenslieden geantwoord met één of meer redenen. Uiteraard worden er soms nogal persoonlijk gekleurde antwoorden gegeven die niet goed onder een algemenere noemer te vatten zijn. Soms wordt, vooral door vertrouwenslieden die pas enkele jaren vertrouwensman zijn, als reden gegeven dat men gevraagd werd door collega's of door de bond. Met name door vertrouwenslieden die al langer dan zes jaar vertrouwensman zijn, wordt als reden genoemd dat men als winkelagent is begonnen, in de tijd dat kaderleden nog zorgden voor het innen van de bondscontributie. Dat geldt voor 14 % van de vertrouwenslieden. Dergelijke antwoorden zijn niet te interpreteren als actueel doel waarvoor men zelf vertrouwensman wil zijn. Toch is er in het algemeen wel een zeker patroon in de gegeven intenties en redenen te onderscheiden.

De intentie die de vertrouwenslieden het meest noemen, is het willen behartigen van de belangen van leden en werknemers. Van de vertrouwenslieden in grote bedrijven noemt 55 % dit doel. Vervolgens noemt 20 % van de vertrouwenslieden doelen die betrekking hebben op het functioneren van de bond: het verbeteren van het contact tussen leden en bond, het belang van de aanwezigheid van de bond in het bedrijf en de

noodzaak dat de aftredende vertrouwensman wordt opgevolgd. Intenties gericht op persoonlijke belangstelling en ontwikkeling worden ook wel genoemd maar minder (ongeveer 10 %).

Bij een vergelijking van de intenties en redenen om vertrouwensman te willen zijn tussen grafische en aanverwante sector valt op dat grafische iets meer dan aanverwante vertrouwenslieden doelen noemen die slaan op het functioneren van de bond (21 % resp. 13 %) en dat aanverwante meer dan grafische vertrouwenslieden belangenbehartiging als doel noemen (60 % resp. 40 %).

5.4.6 Een eerste beoordeling van de handelingspraktijken van vertrouwenslieden in de onderneming

In de grafische industrie zijn vakbondsleden en vakbondsactiviteiten in de onderneming niet georganiseerd in bedrijfsledengroepen. Is dat gegeven terug te vinden in de praktijk van het dagelijks handelen van vertrouwenslieden? Het antwoord op deze vraag moet gebaseerd worden op de mate waarin vakbondsactiviteiten in de onderneming van vertrouwenslieden zelf en van vertrouwenslieden in relatie tot OR-leden, een collectief karakter hebben. Kenmerkend voor een BLG is immers dat de kaderleden, inclusief de vakbondsleden in de OR, als BLG-bestuur of als kadergroep met elkaar en met de leden in de onderneming overleggen over de uitvoering van hun activiteiten.

Uit de gerapporteerde onderzoeksgegevens is af te leiden dat een aanzienlijk aantal vertrouwenslieden in de grafische industrie in een geïndividualiseerde, en vaak zelfs geïsoleerde positie verkeert. Voor de zuiverheid van de analyse beperk ik me dan tot vertrouwenslieden in grote bedrijven met honderd of meer werknemers. In kleine en middelgrote ondernemingen zijn kaderleden en leden gemakkelijker in de gelegenheid contact met elkaar te hebben. Ook daar komen echter situaties voor die meer dan alleen individueel contact onder het werk nodig maken. De invoering van ATV en de wijze waarop dat ingeroosterd wordt, etc. is zo'n onderwerp waarvoor kaderleden en leden gezamenlijk rond de tafel moeten gaan zitten om een plan van aanpak te maken.

De grafische industrie telde in 1984 57 bij het KVGO aangesloten grote bedrijven. Van de vertrouwenslieden in grote bedrijven in dit onderzoek is 23 % de enige vertrouwensman in zijn bedrijf. Dat wil zeggen dat in 31 grote bedrijven slechts één vertrouwensman fungeert. Een derde van de vertrouwenslieden heeft één collega-vertrouwensman en bijna 30 % heeft twee of drie collega-vertrouwenslieden in zijn bedrijf; slechts 8 % heeft meer dan drie collega-vertrouwenslieden. Deze cijfers betekenen dat, alleen al getalsmatig gezien, minder dan de helft van de vertrouwenslieden in grote bedrijven kan zeggen dat er een groep van drie of meer

vertrouwenslieden in de onderneming is die gezamenlijk het vakbondswerk aanpakt. Ter herinnering: een commissie van drie vertrouwenslieden was wat in de discussienota van de Grafische Bond NKV (1974) werd voorgesteld voor bedrijven waar de bond meer dan dertig leden had. Daar komt bij dat het geen vanzelfsprekendheid is dat als er meerdere vertrouwenslieden in de onderneming zijn, deze ook geregeld onderling overleg hebben. Van de vertrouwenslieden in dit onderzoek die tenminste één collega-vertrouwensman in hun bedrijf hebben, heeft 60 % geregeld onderling overleg met de collega-vertrouwenslieden. Dat betekent dat van de vertrouwenslieden in grote bedrijven tenminste 55 % –namelijk degenen die de enige vertrouwensman in hun bedrijf zijn plus degenen die geen geregeld overleg met collega-vertrouwenslieden hebben– in zijn eentje functioneert.

Vakbondswerk in de onderneming is niet alleen een aangelegenheid van vertrouwenslieden maar ook van OR-leden. Echter, bijna de helft van de vertrouwenslieden heeft geen geregeld overleg met de Druk en Papier leden in de OR. Slechts een derde van de vertrouwenslieden heeft intensief contact met de OR-leden. Onder hen zijn verhoudingsgewijs evenveel vertrouwenslieden die nooit onderling overleg hebben als die vaak onderling overleg met andere vertrouwenslieden in hun bedrijf hebben. Het is dus niet zo dat overleg met OR-leden een alternatief contactnetwerk is van vertrouwenslieden die geen overleg met andere vertrouwenslieden in hun bedrijf hebben en andersom.

Op grond van deze onderzoeksbevindingen durf ik de stelling aan dat zonder organisatie van het vakbondswerk in bedrijfsledengroepen, het vakbondswerk in de onderneming meestal een aangelegenheid is van individueel functionerende bedrijfskaderleden.

Het individueel functioneren van een bedrijfskaderlid ligt op het niveau van zijn contacten met andere kaderleden, niet noodzakelijk ook op het niveau van contacten met leden. De betekenis ervan is dat zo'n kaderlid er in zijn onderneming alleen voor staat, ook als het gaat om de aanpak van ingewikkelde problemen zoals de invoering van ATV of nieuwe technologie. Dat zal mede een reden zijn waarom individuele belangenbehartiging, die in veel gevallen zelfstandig af te handelen is, zo'n hoge score te zien geeft bij de activiteiten van vertrouwenslieden in de grafische industrie. Ik maak deze opmerking niet omdat ik individuele belangenbehartiging minder hoog waardeer. Integendeel, de bescherming van haar leden ligt aan de oorsprong van de vakbeweging en blijft altijd actueel. Maar de aanpak van nieuwe terreinen van belangenbehartiging die de arbeidsorganisatie zelf raken, stelt hogere eisen aan de organisatie van het vakbondswerk in de onderneming in termen van menskracht en deskundigheid. In die context past ook dat meer informa-

tie en begeleiding door de bond het meest als punt van verbetering door de vertrouwenslieden genoemd wordt.

Naast de wens van meer informatie en begeleiding door de bond zijn er in het onderzoeksmateriaal andere indicaties dat vertrouwenslieden zoeken naar manieren om hun handelingsmogelijkheden te vergroten.

Bijna de helft van de vertrouwenslieden in de grote bedrijven vindt het combineren van de functie van vertrouwensman en het OR-lidmaatschap een voordeel. De reden die daarvoor gegeven wordt, is dat de vertrouwensman op die manier beter geïnformeerd is over het bedrijf en betere mogelijkheden voor overleg met de bedrijfsleiding heeft. Ruim 80 % van de vertrouwenslieden in grote bedrijven vindt geregeld overleg met de OR-leden wenselijk om het werk als vertrouwensman goed te kunnen doen. Natuurlijk is kennis over het bedrijf waarin men werkt een voorwaarde om effectief te kunnen handelen. Het zou niet noodzakelijk moeten zijn dat een vertrouwensman voor het verkrijgen van informatie over zijn bedrijf lid moet worden van de OR, maar het is wel begrijpelijk als twee derde van de vertrouwenslieden zelfs niet de vergaderstukken van de OR ontvangt.

Een andere indicatie dat vertrouwenslieden zoeken naar vergroting van hun handelingsmogelijkheden is dat de helft van de vertrouwenslieden in grote bedrijven meer vertrouwenslieden noodzakelijk vindt om het vakbondswerk in de onderneming goed te kunnen doen. Gegeven het kleine aantal vertrouwenslieden per onderneming, is het zelfs aan de lage kant dat slechts de helft van de vertrouwenslieden een uitbreiding van het aantal vertrouwenslieden noodzakelijk vindt. Wat hierbij kan meespelen is dat het antwoord op de vraag of meer vertrouwenslieden wenselijk zijn, sterk bepaald wordt door een traditionele visie op de taken van vertrouwenslieden. Indien de voornaamste taak van vertrouwenslieden gezien wordt op het vlak van individuele belangenbehartiging, dan zal het aantal vertrouwenslieden dat nodig wordt geacht om het vakbondswerk goed te doen minder zijn dan wanneer ook collectieve belangenbehartiging als taak voor vertrouwenslieden gezien wordt.

Ik heb mijn beschouwing tot nu toe sterk toegespitst op de mate waar-in het vakbondswerk in de onderneming collectief georganiseerd is. Ik doe dat niet omdat ik organisatie als doel op zichzelf beschouw. Het gaat mij niet om het organiseren van vakbondsbureaucratie, maar om het organiseren van de deskundigheid en macht die voor een effectieve belangenbehartiging en beïnvloeding van het ondernemingsbeleid noodzakelijk zijn. Het is echter niet billijk om het vakbondswerk van Druk en Papier dat een andere traditie kent, uitsluitend te beoordelen vanuit maatstaven die sterk verbonden zijn met een traditie van collectief georganiseerd bedrijvenwerk. Ik laat dat perspectief nu los bij mijn verdere

beschouwing van het vakbondswerk in de onderneming in de grafische industrie. Hierna ga ik uit van individuele vertrouwenslieden wier taak het is de communicatie tussen leden en bond te onderhouden.

De activiteit waar vertrouwenslieden zich het meest mee bezighouden is de individuele belangenbehartiging. Twee derde van de vertrouwenslieden heeft meer of minder frequent contact met de bedrijfsleiding waar-in individuele problemen van leden aan de orde (kunnen) worden gesteld. Dat wil niet zeggen dat de vertrouwensman ook degene is tot wie een vakbondslid, dat een probleem met zijn werk heeft, zich wendt. Dat is wel zo volgens vertrouwenslieden die alleen vertrouwensman zijn, maar volgens OC/OR-leden wenden leden met problemen zich tot een OC/OR-lid. Vertrouwenslieden die zelf tevens OC/OR-lid zijn, noemen een OC/OR-lid en de vertrouwensman ongeveer even vaak als degene tot wie leden met een probleem zich wenden. Bij deze verschillende antwoorden speelt niet alleen selectieve perceptie vanuit de eigen positie van de respondent een rol. Er zijn twee feitelijke omstandigheden die de vertrouwensman in een ongunstige positie plaatsen ten opzichte van het OC/OR-lid als persoon tot wie leden met een probleem zich wenden.

Ten eerste, de verhouding van het totaal aantal OC/OR-leden in de onderneming tot het totaal aantal vertrouwenslieden. Een onderneming met minder dan honderd werknemers telt drie tot vijf OC/OR-leden; vervolgens loopt het aantal op met de grootte van de onderneming. Er is geen onderneming waarin het aantal vertrouwenslieden het aantal OC/OR-leden overtreft. Uitgezonderd de kleine ondernemingen die geen OC hebben, is het aantal vertrouwenslieden altijd veel minder dan het aantal OC/OR-leden. Het grotere aantal OC/OR-leden betekent dat de kans groter is dat leden een OC/OR-lid dan een vertrouwensman in hun eigen directe werkomgeving aantreffen.

Ten tweede, de regeling van de faciliteiten van OC/OR-leden resp. vertrouwenslieden. De WOR (artikel 18) regelt dat de leden van de OR gerechtigd zijn hun arbeid gedurende een door de OR in overeenstemming met de ondernemer vast te stellen aantal uren per jaar te onderbreken voor beraad. Daaronder valt onderling beraad van OR-leden maar ook beraad met of raadpleging van andere al dan niet in de onderneming werkzame personen. In de toelichting op dit artikel wordt gesteld dat de OR-leden bijvoorbeeld een periodieke bijeenkomst met het personeel kunnen houden of een vast spreekuur (Ministerie van Sociale Zaken 1987: 43-44). In artikel 18 wordt verder bepaald dat, indien OR en ondernemer het niet eens worden over het aantal uren voor beraad, de bedrijfscommissie een beslissing kan nemen. Het aantal uren voor beraad mag echter niet minder zijn dan zestig uur per OR-lid per jaar. Deze concretisering van het aantal uren maakt de regeling van de faciliteiten

van OR-leden harder dan van vertrouwenslieden. In de CAO voor de grafische bedrijven wordt wel geregeld dat de werkgever aan een vertrouwensman zal toestaan de werkzaamheden als vertrouwensman binnen de onderneming 'zonodig' gedurende de arbeidstijd te verrichten. Er wordt niet alleen 'zonodig' aan toegevoegd, maar ook dat deze toestemming geldt 'indien en voorzover de regelmatige gang van de arbeid in de onderneming daardoor niet wordt geschaad'. Bovendien ontbreekt elke vorm van concretisering, bijvoorbeeld tenminste zestig uur. De faciliteiten voor vertrouwenslieden om bijvoorbeeld individuele problemen van leden met hun werk aan te pakken, zijn dus minder hard geregeld dan voor OR-leden. Dat wordt bevestigd door het feit dat de vertrouwenslieden de positie en faciliteiten voor vertrouwenslieden als tweede punt van verbetering van het functioneren van vertrouwenslieden noemen.

Door deze omstandigheden verkeert de vertrouwensman in een ongunstiger positie als het OC/OR-lid om herkenbaar te zijn als een effectief aanspreekpunt voor leden met problemen. Nu de herkenbaarheid en bereikbaarheid van de vakbond in de directe werkomgeving onderkend wordt als belangrijke voorwaarde voor de wervings- en bindingskracht van de vakbeweging, is het essentieel de positie van de vertrouwenslieden te verbeteren. Het belang van betere regelingen kan natuurlijk gerelativeerd worden: vertrouwenslieden moeten ook het lef hebben om met elkaar in de onderneming voor werknemersbelangen op te komen. Maar in de grafische industrie is daarvoor nog het nodige te doen op het vlak van de uitbeiding van het aantal kaderleden en de concretisering en uitbreiding van faciliteiten voor kaderleden.

Niettegenstaande het feit dat twee derde van de vertrouwenslieden vindt dat er te weinig mogelijkheid in werktijd bestaat voor contact met de leden, heeft 60 % van de vertrouwenslieden in grote bedrijven meer dan maandelijks contact met leden op de eigen afdeling in het bedrijf. 45 % van de vertrouwenslieden heeft meer dan maandelijks contact met leden op andere afdelingen in het bedrijf. In die contacten gaat het in belangrijke mate om discussies over het beleid van de bond. Dit geeft aan dat menig vertrouwensman, naar eigen oordeel, in zijn activiteiten het gezicht van de bond in het bedrijf vertegenwoordigt. De vraag blijft wel voor hoeveel leden in het bedrijf de bond in de persoon van de vertrouwensman herkenbaar en bereikbaar is. Het meergenoemde onderzoek naar de arbeidsbeleving in de grafische industrie was daarover negatief. Het merendeel van de werknemers ervaart de vakbond als 'ver weg'. "De bond wordt gezien als een bureaucratisch apparaat dat 'daar in Amsterdam' allerlei zaken regelt met de werkgevers" (Elffers e.a. 1982: 42). De bond zal dichter bij de leden moeten komen, ondermeer door verdere regionalisering. Een andere mogelijkheid die ook door de meerderheid

van de vertrouwenslieden in grote bedrijven positief beoordeeld wordt, is het organiseren van aparte vergaderingen voor de leden in het bedrijf.

Bij de discussies over het bondsbeleid nemen discussies over sociale zekerheid en uitkeringsgerechtigden, vrede en ontwapening, enz. een belangrijke plaats in. Een derde van de vertrouwenslieden is vaak met dergelijke discussies bezig en meer dan de helft soms. Bovendien worden dit soort discussies op de derde plaats genoemd als activiteit voor nieuwe vertrouwenslieden. Deze relatief hoge scores hebben me enigszins verbaasd voor een bond die uit de aard van de eigen bedrijfstakactiviteiten niet direct met overheid en politiek geconfronteerd wordt. Er zou nog iets in door kunnen klinken van het sociale engagement dat vroeger de typografen als geletterden onder de arbeiders kenmerkte. De relatief hoge score op sociaalpolitieke discussies en discussies over het bondsbeleid zal ook te maken hebben met de primaire communicatiefunctie van vertrouwenslieden enerzijds en het ontbreken van zelfstandige handelingsmogelijkheden anderzijds.

Ik moet echter ook de mate relativeren waarin deze vraag in het algemeen indicator kan zijn voor de mate waarin vakbondsleden aan brede vakbondsactiviteiten doen en een sociaalpolitieke stellingname door de vakbond/vakcentrale steunen. De betreffende vraag beperkt zich tot discussies waarbij sociale zekerheid en uitkeringsgerechtigden naast vrede en ontwapening als voorbeeld genoemd worden. Het voorbeeld van sociale zekerheid en uitkeringsgerechtigden is een indicator voor de breedheid van groepen waarvoor de vakbeweging moet opkomen. Het zal door veel vakbondsleden instemmend benaderd worden omdat de eerste associaties in de richting van werklozen en arbeidsongeschikten gaan. Problematischer kan dit al worden als hier vrouwen en etnische minderheden worden ingevuld. Vrede en ontwapening is een indicator voor de breedheid van terreinen waarop de vakbeweging belangen behartigt. Dit ligt al verder van het bed van de meeste vakbondsleden. Bovendien gaat het niet alleen om discussies over deze onderwerpen maar ook om de praktische consequenties die eraan verbonden worden. Met dergelijke nuances en problemen zal onderzoek, dat uitspraken wil doen over de mate waarin het idee van een brede vakbeweging steun vindt in het denken en handelen van vakbondsleden, rekening moeten houden. Dat vergt een uitgebreider onderzoek dan ik heb gedaan.

Tot slot van deze eerste beoordeling wil ik nog eenmaal terugkomen op de organisatie van het vakbondswerk in de grafische industrie. Ik zal nu ook ingaan op de conclusies en beleidsvoorstellen die Druk en Papier, gebaseerd op de evaluatie van het vertrouwensliedenwerk, aan het bondscongres van 1985 heeft voorgelegd.

De onderzoeksgegevens laten zien dat het vakbondswerk in de kleine en middelgrote bedrijven schaalvoordelen heeft ten opzichte van het vakbondswerk in grote bedrijven. Vertrouwenslieden in kleine en middelgrote bedrijven hebben vaker overleg met OC/OR-leden en omgekeerd zoeken OC/OR-leden vaker contact met vertrouwenslieden. Vertrouwenslieden hebben frequenter overleg met hun werkgever en omgekeerd zoekt de werkgever vaker contact met de vertrouwenslieden. Vertrouwenslieden hebben intensiever contact met de leden en het is daarom begrijpelijk dat er veel minder zijn die aparte ledenvergaderingen voor het eigen bedrijf wenselijk vinden. Toch zijn er, zoals ik aan het begin van deze subparagraaf opmerkte, ook onderwerpen die een collectiever georganiseerde aanpak, zoals in een BLG, vragen. Individuele contacten onder het werk voldoen dan niet vanwege de complexiteit van de onderwerpen en de noodzaak van onderlinge samenwerking en taakverdeling. Begeleiding van het vakbondswerk in de onderneming kan voor deze categorie bedrijven plaatsvinden via een overleg van vertrouwenslieden op het niveau van de plaatselijke afdeling, zoals voorgesteld door de beleidsnota *Druk en Papier in de Aanval*. Op dat niveau is het mogelijk gehoor te geven aan de wens van de vertrouwenslieden tot meer informatie en begeleiding door de bond. Op het niveau van het bedrijf zou dat onuitvoerbaar zijn, gelet op de grote hoeveelheid kleine en middelgrote bedrijven die de grafische industrie kent. Een andere prioriteit voor kleine en middelgrote bedrijven is het vinden van kaderleden in die bedrijven (naar schatting een derde) waar nu geen enkele vertrouwenspersoon is.

Het werk van de vertrouwenslieden in grote bedrijven wordt bemoeilijkt door diverse omstandigheden. Een probleem vormt het geringe aantal vertrouwenslieden. Het aantal kaderleden, als percentage van het totaal aantal leden van de bond, is voor Druk en Papier lager dan voor andere FNV-bonden. Volgens eigen opgaven is dit percentage voor Druk en Papier 3,63 %, voor de Dienstenbond 5,54 %, voor de Bouw- en Houtbond 5,59 %, voor de Industriebond 7 % en voor de AbvaKabo 7,11 % (OR-blad, december 1983). Wil het vakbondswerk in de grote ondernemingen een gezicht krijgen dan is het noodzakelijk dat het aantal vertrouwenslieden per onderneming sterk wordt uitgebreid. In dit verband wil ik wijzen op een rekenregel voor het aantal vertrouwenslieden die de Algemene Nederlandse Metaal Bedrijfsbond al in 1920 had opgesteld. Voor een bedrijf met vijf tot 25 leden één vertrouwensman, voor een bedrijf met 25 tot 50 leden twee vertrouwenslieden, voor een bedrijf met 50 tot 100 leden drie vertrouwenslieden en voor elke 50 leden meer een vertrouwensman extra (De Gier 1976: 123). Met de uitbreiding van het aantal vertrouwenslieden kan tegelijkertijd gestreefd worden naar

een verjonging van het kaderbestand. Het lijkt erop dat thans jongere vakbondsleden die in hun bedrijf actief willen worden bijna als vanzelf richting de OR gaan. Daar zal bij meespelen dat onder de huidige omstandigheden via de OR meer invloed op het ondernemingsbeleid te bereiken is. Een andere factor daarbij is dat door tegenwerking van werkgevers het aantal vertrouwenslieden beperkt blijft en de eenmaal gekozen vertrouwenslieden blijven zitten. Bovendien moeten de vertrouwenslieden in een bedrijf onderling als groep gaan samenwerken. Tenslotte zullen er concrete afspraken moeten komen over samenwerking en taakverdeling met de D&P-leden in de OR. Dit alles zal een aanzienlijke investering vereisen in de vorm van scholing en begeleiding, zowel ten aanzien van de opbouw van het vakbondswerk zelf als ten aanzien van ontwikkelingen waar de grote ondernemingen mee geconfronteerd worden.

Een groot aantal van de elementen die ik hier heb opgesomd, zijn terug te vinden in de beleidsmaatregelen van Druk en Papier voor de periode 1985–1991.

De beleidsnota signaleert dat verschillende ontwikkelingen de macht en de invloed van de bond bedreigen. Genoemd worden: het verlies van het verplichte lidmaatschap, niet-gemotiveerd kaderbestand, tegenstellingen tussen doelgroepen, slechte of ontbrekende relatie tussen medezeggenschapsorganen en vakbondskader, communicatie-stoornissen tussen leden en bond, verstoring van democratische besluitvormingsprocessen, defensieve opstelling van bezoldigden (Druk en Papier FNV 1985a: 69). De nota concludeert ook: "De huidige wijze waarop de bond opereert in de ondernemingen en afdelingen, alsmede het functioneren van het vertrouwensliedenwerk, schiet tekort" (Druk en Papier FNV 1985b: 19). Met het aannemen van de beleidsnota heeft de bond gekozen voor een aanvallend beleid dat: de wervingskracht moet vergroten, de relatie met de leden versterken, de betrokkenheid en gemotiveerdheid van het kader verbeteren en de positie van de bond in de onderneming versterken (Druk en Papier FNV 1985b: 18). Een van de belangrijkste concretiseringen van dit aanvallende beleid is een experimentele opzet van een andere vorm van vakbondswerk in de onderneming.

De experimentele opzet houdt globaal in het opzetten van een Afdelingsvertrouwensliedenoverleg (AVO) voor vertrouwenslieden uit kleinere ondernemingen en een Bedrijfsvertrouwensliedenoverleg (BVO) voor ondernemingen waar meerdere vertrouwenslieden werkzaam zijn. Het BVO moet een overleg worden van vertrouwenslieden en leden die geen formeel bondsetiket wensen maar wel actief willen zijn voor de bond. Daarnaast zullen geïnteresseerde leden tot deelname gestimuleerd

worden en zullen ook de afdelingsbesturen en Druk en Papier OR-leden bij het overleg betrokken worden (Druk en Papier FNV 1985b: 68).

De opzet om actieve leden aan het BVO te laten deelnemen en geïnteresseerde leden te stimuleren tot deelname maakt duidelijk dat uitbreiding van het kaderbestand een expliciete doelstelling van het experiment is. Overigens verdient het wel aanbeveling als kaderleden niet 'vertrouwenslieden' worden genoemd de toepassingssfeer van het CAO-artikel over de rechtsbescherming en faciliteiten tot alle kaderleden uit te breiden.

Aan de betrokkenheid van de OR-leden bij het BVO en de verhouding tussen vertrouwenslieden en OR-leden worden wel heel erg weinig woorden gewijd. Dit is des te merkwaardiger aangezien de negatieve gevolgen van de problematische verhouding tussen hen meermalen worden erkend. De interne rapportage verbindt als eerste conclusie aan de evaluatie van het vertrouwensliedenwerk dat Druk en Papier zelf duidelijkheid moet gaan verschaffen over de inhoud van de functie van vertrouwenslieden en hun plaats in het vakbondswerk. Daarbij moet ook duidelijkheid verschaft worden over het werkterrein van OR-leden en vertrouwenslieden, alsmede over de samenwerking tussen hen. Het ontbreken van een taakverdeling betekent in de praktijk namelijk dat problemen van werknemers in het bedrijf bij de OR terecht komen of dat de OR problemen naar zich toetrekt, waardoor de vertrouwenslieden buiten spel staan. Tenslotte wordt in de interne bondsevaluatie geconstateerd dat het ontbreken van helderheid over de functie van vertrouwenslieden betekent dat vakbondsleden in het bedrijf ook niet weten wat ze van vertrouwenslieden kunnen en mogen verwachten.

Tegen de achtergrond van deze evaluatie is het niet goed te begrijpen dat zelfs geen aanzet tot nadere omschrijving van de functie van vertrouwenslieden gedaan wordt. Op zichzelf is het reëel dat het de doelstelling van een experiment is om "inzicht te krijgen in de gewenste opzet, uitbouw en versterking van het vertrouwensliedenwerk en duidelijkheid over de eisen die een dergelijke aanpak aan alle betrokkenen stelt" (Druk en Papier FNV 1985b: 19). Het is ook waar, zoals de bestuurder stelt in wiens rayon het experiment van start is gegaan, dat "het aldus versterken van het vakbondswerk in de onderneming niet tot stand komt op basis van afspraken alleen, maar dat het daarbij moet gaan om een langdurig leerproces van de organisatie als geheel" (Valkenburg 1986: 259). De discussies over de functie-omschrijving van vertrouwenslieden dateren echter al van het midden van de jaren zeventig. Bovendien heeft de interne bondsevaluatie geresulteerd in een gedetailleerde beschrijving van problemen die vertrouwenslieden ervaren en van suggesties voor verbetering die zij zelf hebben. Op grond daarvan was het mogelijk

geweest een aanzet tot een concretere functie-omschrijving te ontwerpen en die mede tot inzet van het experiment te maken. Mijn overweging daarbij is niet een hang naar het bureaucratisch formaliseren van functies. Wel de constatering dat het ontbreken van elementaire duidelijkheid over positie en taak, leidt tot ervaringen van buiten spel staan, isolement en afbrokkelende motivatie bij vertrouwenslieden. Duidelijkheid over de functie-omschrijving voor vertrouwenslieden is bovendien wenselijk als oriëntatiepunt waarop de begeleiding door bestuurders zich kan richten. Ook bij het tussentijds opmaken van de balans van het experiment, tijdens het bondscongres van 1988, is niet verder op de functie-omschrijving van vertrouwenslieden ingegaan.

De verhouding tussen vertrouwenslieden en OR-leden is inmiddels nog niet verder uitgewerkt. In het congresdocument van 1985 staat: "Waar dit wenselijk of noodzakelijk wordt geacht, zal regelmatig overleg plaatsvinden tussen bondskader en personeelsvertegenwoordigingen of de Druk en Papier FNV-fracties daarin" (Druk en Papier FNV 1985a: 68). Betekent dit dat er geen overleg hoeft plaats te vinden waar dit niet wenselijk of noodzakelijk wordt geacht? En wie mag of moet overleg wenselijk of noodzakelijk vinden? Wordt gezamenlijk overleg afhankelijk gemaakt van de OR-leden van wie hetzelfde congresdocument constateert: "vele Druk en Papier FNV OR- en OC-leden voelen zich geen Druk en Papier FNV vertegenwoordiger. Sterker nog: ze leggen zelfs geen relatie met hun vakbondslidmaatschap" (Druk en Papier FNV 1985a: 70).

Een omschrijving van de taken en positie van vertrouwenslieden inclusief een taakverdeling tussen vertrouwenslieden en OR-leden, alsmede een visie op de plaats van de OR in het vakbondswerk in de onderneming, zijn essentieel voor het uitbouwen van het vakbondswerk in de onderneming. Die essentiële elementen zullen door Druk en Papier FNV nog verder moeten worden uitgewerkt. Dat wil niet zeggen dat sinds het congres van 1985 geen belangrijke ontwikkelingen op gang zijn gekomen. In de voorlopige beschrijvingsbrief voor het bondscongres van 1988 worden verschillende punten genoemd: het werken met werkplannen, de introductie van zogenaamde bedrijfskaarten waarop actuele kerngegevens over het bedrijf bijgehouden worden, het aansluiten bij concrete problemen die bij mensen spelen. Zeker zo belangrijk is dat het besef gegroeid is dat de werkwijze van kaderleden maar ook van bezoldigd bestuurders zal moeten veranderen. Om voorrang strijden vervolgens het besef dat dergelijke leerprocessen "een zaak van lange adem" zijn en de nadruk dat "met spoed gewerkt moet worden aan het scholen en informeren van kaderleden en bezoldigden in methoden van werken die leiden

tot georganiseerde samenwerking op alle niveaus" (Druk en Papier FNV 1988: 22, 26).

De grafische vakbonden kunnen regelingen en voorzieningen op hun naam schrijven waar menige vakbond jaloers op is. De jarenlange zekerheid van een goede CAO versterkt echter ook de neiging om voor elk probleem een oplossing te zoeken in de vorm van een CAO-regeling. Een regeling op papier betekent echter niet per definitie een oplossing in de praktijk. Zo verhinderde het jarenlange CAO-verbod op thuiswerk niet dat thuiswerk wel degelijk bestond in de grafische industrie. Bovendien betekent een gerichtheid op het oplossen van een probleem via CAO-regelingen dat van de kant van (kader)leden een afwachtende opstelling ontstaat. Continue begeleiding is daarom nodig om ervoor te zorgen dat kaderleden de regelingen en voorzieningen die de grafische CAO kent, leren te gebruiken voor oplossingen in de praktijk van de onderneming zelf. Continue begeleiding door bestuurders en medewerk(st)ers zal niet uitsluitend gericht moeten zijn op dienstbetoon –hoewel goede serviceverlening door vakbondsleden verwacht mag worden– maar ook op begeleiding tot handelingscompetente (kader)leden. Emancipatie in plaats van cliëntelisme dient de inzet te zijn van een brede (grafische) vakbeweging.

Hoofdstuk 6

De structurering van de arbeidsverhoudingen in het streekvervoer

De arbeidsverhoudingen in afzonderlijke streekvervoerondernemingen kunnen niet los gezien worden van het handelen van de (collectieve) actoren in het streekvervoer dat alle ondernemingen raakt. Daarom begin ik dit hoofdstuk met een beknopte beschrijving van de arbeidsverhoudingen op het niveau van de sector (paragraaf 6.1). Daarbij komen onderwerpen aan de orde als overheidsregulering, eigendomsverhoudingen en marktsituatie, werknemersorganisatie en het centrale overleg tussen werkgevers- en werknemersvertegenwoordiging. Een afzonderlijke paragraaf besteed ik aan het beleid van de Vervoersbond FNV ten aanzien van de Ondernemingsraad en de organisatie van het vakbondswerk in de onderneming en aan de historisch ontwikkelde verhouding tussen beide (6.2). Na deze twee inleidende paragrafen presenteer ik de onderzoeksgegevens over de praktijk van het handelen van Ondernemingsraadsleden (6.3) en vakbondskaderleden in de onderneming (6.4).

6.1 Arbeidsverhoudingen in de sector streekvervoer

Het streekvervoer is een vorm van openbaar vervoer. Onder openbaar vervoer verstaat de Wet Personenvervoer: voor een ieder openstaand personenvervoer per trein, metro, tram, bus of auto volgens een dienstregeling. De aanduiding streekvervoer gebruikt de Wet Personenvervoer voor interlokaal openbaar vervoer, anders dan spoorwegvervoer. Het streekvervoer gaat hoofdzakelijk per autobus. Vroeger vond het streekvervoer plaats per (stoom)tram. Het hoogtepunt van de interlokale tram ligt in de jaren twintig van deze eeuw (Harmsen en Van Gelder 1986: 119). De naam van een enkele streekvervoeronderneming herinnert nog aan deze oorsprong (TET, de Twentsche Electrische Tramweg Maatschappij te Enschede). Na de jaren twintig kwam de autobus op. Tegenwoordig

vervoeren ongeveer vijfduizend bussen bijna 290 miljoen reizigers per jaar (ESO 1987: 8).

Ter onderscheiding van streekvervoer duidt de term stadsvervoer lokaal openbaar vervoer aan. Naast openbaar vervoer over de weg bestaat besloten busvervoer en taxi-vervoer.

Bemoeienis van de overheid

Aan het eind van de 19e eeuw is de overheid zich al met het verkeer en transport gaan bemoeien (Harmsen en Van Gelder 1986: 19, 34). Die bemoeienis ontstond nadat gebleken was dat ongereguleerde, particuliere exploitatie nogal eens leidde tot concurrerende diensten op de belangrijkste verbindingen terwijl de maatschappijen er niets voor voelden lijnen te onderhouden naar afgelegen en geïsoleerde streken. Het besef dat alleen staatsexploitatie een voldoende spoor- en tramwegnet tot stand kon brengen, bracht de overheid ertoe vanaf 1890 een steeds centralere positie aan de Staatsspoorwegen te geven. In het streekvervoer was ook sprake van overheidsinterventie. Veel streekvervoerondernemingen zijn ontstaan uit oude trambedrijven die meestal geëxploiteerd werden door de provincies. De centrale overheid had haar bemoeienis met de arbeidsverhoudingen in het streekvervoer beperkt tot het uitvaardigen van de Lokaalspoor- en tramwegwet (1902) en de Wet Autovervoer Personen (1938). Deze wetten waren bedoeld als instrument van marktordening. Door middel van een stelsel van vergunningverlening werd tot op zekere hoogte de capaciteit van het vervoersaanbod beheerst en werd schadelijke onderlinge concurrentie voorkomen. Bovendien werd een redelijk niveau van voorzieningen gehandhaafd door aan een vergunning een vervoersplicht te verbinden om ook de minder rendabele lijnen in het betreffende vervoersgebied te onderhouden.

Tot in de jaren zestig was er sprake van een voortdurende groei van het streekvervoer. De toenemende welvaart stelde echter steeds meer mensen in staat een eigen auto aan te schaffen, met een dalend gebruik van het openbaar vervoer als gevolg. Het interlokale personenvervoer per bus op lijndiensten daalde in tien jaar van 390 miljoen reizigers in 1963 naar 275 miljoen reizigers in 1972. In dezelfde periode steeg het aantal reizigerskilometers in het privé-vervoer met de personenauto van 23,4 miljard in 1963 naar 86,2 miljard in 1972 (Centraal Bureau voor de Statistiek 1974: 165, 182). Het streekvervoer kon de kostenontwikkeling niet langer opvangen door tariefsverhogingen. Streekvervoerondernemingen werden geconfronteerd met exploitatietekorten. De overheid moest om een redelijk niveau aan vervoersvoorzieningen te kunnen handhaven, in de loop van de jaren zeventig steeds meer financieel bijspringen (zie Stunnenberg 1975).

De toenemende financiële verantwoordelijkheid van de overheid ging gepaard met een sterkere bemoeienis van de centrale overheid met de bedrijfsvoering in het streekvervoer. Van oudsher bestond naast de Commissie Vergunningverlening de Rijksverkeersinspectie die de dienstregeling moest goedkeuren en op de naleving ervan moest toezien. Toen de Minister van Verkeer en Waterstaat de financiële tekorten voor zijn rekening ging nemen, moesten de streekvervoerondernemingen ook hun begrotingen ter goedkeuring gaan voorleggen en kwam er een Normeringsstelsel Voorzieningenniveau Streekvervoer (NVS). Het NVS bepaalt hoeveel busritten per uur op een bepaalde lijn zijn toegestaan bij een gemiddeld reizigersaanbod per uur. Aanvankelijk werd het NVS positief beoordeeld omdat het een eind maakte aan willekeurige en onsamenhangende bezuinigingen in de periode voorafgaand aan de invoering van het NVS in 1977. Later bleek dat het NVS ook als bezuinigingsinstrument geschikt was. In 1981 werden de normen van het NVS verscherpt omdat de overheid haar financiële bijdrage aan het streekvervoer verder wilde beperken. Dat had uiteraard wel de opheffing van en frequentievermindering op bepaalde buslijnen tot gevolg. Tenslotte ging de overheid, in de persoon van de Minister van Sociale Zaken, zich ook bemoeien met de loonkosten als onderdeel van een beleid om de financiële tekorten terug te dringen. Dat gebeurde bijvoorbeeld door in de arbeidsvoorwaarden van trendvolgers in te grijpen via de Tijdelijke Wet Arbeidsvoorwaarden in de Collectieve Sector (1980) en via de 3 % korting in 1983.

Over de toenemende overheidsbemoeienis met het openbaar vervoer schrijft de Minister van Verkeer en Waterstaat in de Memorie van Toelichting bij het voorstel van de nieuwe Wet Personenvervoer: "Met name de afdekking van de exploitatietekorten in het openbaar vervoer heeft geleid tot een versterking van de rol van de centrale overheid, verfijnde regelgeving, detailbemoeienis, duplicering in beleidsvorming en ondoorzichtigheid. Naast gewenste resultaten is deze ontwikkeling in de regelgeving in toenemende mate lasten en fricties gaan opleveren zowel voor de samenleving als voor de overheid" (Regeling van het openbaar vervoer, etc. 1984-1985: 64). In overeenstemming met de ideologie van de confessioneel-liberale regeringscoalities van de jaren tachtig is de nieuwe Wet Personenvervoer bedoeld als een bijdrage aan het streven tot vermindering en vereenvoudiging van overheidsregelingen. Deregulering is volgens de Minister een van de uitgangspunten geweest voor de nieuwe Wet Personenvervoer, die per 1 januari 1988 van kracht is geworden.

Deze opstelling betekent niet dat de overheid de arbeidsverhoudingen in het streekvervoer nu aan werkgevers- en werknemersorganisaties overlaat. Zowel direct als indirect blijft de overheid als actor aanwezig in de arbeidsverhoudingen in het streekvervoer. Haar bemoeienis strekt zich

uit van het verlenen van vergunningen, de vaststelling van dienstregelingen tot aan het bepalen van de financiële ruimte voor de arbeidsvoorwaarden van de werknemers. Op een aantal consequenties die de nieuwe Wet Personenvervoer heeft voor het streekvervoer zal ik hierna ingaan.

De financiële bijdrage van het rijk aan het streekvervoer is gedaald van 651 miljoen in 1984 naar 608 miljoen in 1988. Daarmee draagt de overheid ongeveer 60 % van de kosten van het streekvervoer (ESO 1987: 7-9). Onder de nieuwe Wet Personenvervoer neemt de overheid de financiële tekorten in het streekvervoer niet meer volledig voor zijn rekening. Streekvervoerbedrijven krijgen op dit moment een lump sum op basis van een voorcalculatie van de kosten van een bepaalde taakstelling. De bedrijven zijn vervolgens volledig resultaatverantwoordelijk. De berekening van de lump sum is echter gebaseerd op bepaalde uitgangspunten waar de verenigde werkgevers bezwaren tegen hebben (bijvoorbeeld verlaging van de onderhoudsnorm). Die bezwaren zouden nog wel eens groter kunnen worden als met ingang van 1990 het VRS-systeem (de Verhouding Rijksoverheid Streekvervoer) gaat gelden. Dit normkostensysteem werkt met een bepaalde definitie van produktieve busuren en een daaraan gerelateerde kostprijs per eenheid produkt. Alle kosten die vandaaruit als inefficiency gedefinieerd worden, komen voor rekening van het bedrijf. Met het VRS-systeem wordt nu al gewerkt als schaduwsysteem naast het lump sum systeem. Daar stonden de stakingen in juli 1988 bij de Noord-Zuid-Hollandse Vervoermaatschappij (NZH) rechtstreeks mee in verband. Met ingang van 1990 zal de NZH één miljoen gulden minder aan rijksbijdrage ontvangen en de directie van de NZH wilde een vergelijkbare besparing realiseren door te bezuinigen op de personeelskosten (aanvulling op de wettelijke WAO-uitkering en de overwerkregeling). De stakingen hebben de oorspronkelijke plannen van de directie weten te voorkomen, maar het bereikte compromis houdt wel in dat er financieel minder royale regelingen zullen komen dan de NZH kende.

De nieuwe Wet Personenvervoer brengt ook veranderingen met zich mee voor die streekvervoerbedrijven die stadsvervoer verrichten voor grote steden die geen eigen vervoerbedrijf hebben. Op basis van de nieuwe wet krijgen ongeveer veertig gemeenten een bepaald bedrag om de exploitatiekosten van hun stadsvervoer te dekken. In de besteding van dat bedrag hebben de gemeenten echter de nodige vrijheid. Ze kunnen van die vrijheid gebruik maken om bijvoorbeeld een traject naar een nieuwe stadswijk pas toe te staan als eerst een andere lijn wordt opgeheven. Ze kunnen zelfs streekvervoerbedrijven een zodanig lage vergoeding bieden dat deze de dienst eigenlijk slechts kunnen uitvoeren door deze geheel of gedeeltelijk uit te besteden aan taxi-bedrijven. Dat dergelijke

ontwikkelingen niet alleen maar denkbeeldig zijn, bewijzen gemeenten als Assen, Enschede en Haarlem.

Om de rijksbijdrage aan het openbaar vervoer te beperken, zijn ook andere initiatieven van overheidswege genomen. De samenhang tussen de verschillende vormen van openbaar vervoer wordt kritisch bezien. Waar meerdere vervoersvoorzieningen naast elkaar bestaan, wordt beperking gezocht door slechts één voorziening te continueren. Daarnaast zijn in landelijke gebieden diverse experimenten met alternatief vervoer door de overheid gestimuleerd.

Bij al dit soort beleidsmaatregelen is telkens een kernpunt of een rationele afstemming van vervoersvoorzieningen dan wel de politieke prioriteit van bezuinigingen voorop staat. Dat wordt treffend geïllustreerd door de experimenten met alternatief vervoer. Aan de ene kant is het mogelijk door middel van buurtbussen, belbussen e.d. vervoersvoorzieningen in stand te houden in dun bevolkte landelijke gebieden. Hiermee hebben de busbedrijven in bijvoorbeeld Groningen en Friesland geëxperimenteerd. Aan de andere kant kunnen dergelijke experimenten ook plaatsvinden met als eerste oogmerk financiële tekorten terug te dringen ongeacht de gevolgen voor de toegankelijkheid van vervoersvoorzieningen. Dat kan bijvoorbeeld door minder rendabele buslijnen op te heffen en te vervangen door taxi-vervoer. Een experiment met taxi-vervoer is in 1983 in Zeeuws Vlaanderen gehouden, met medewerking van de werkgevers en ondanks verzet met stakingsacties van de vakbonden (zie Moossdorff 1984). De confessioneel-liberale regeringscoalitie van de jaren tachtig heeft duidelijk blijk gegeven van interesse in de experimenten met alternatief vervoer vanwege de mogelijkheid de rijksbijdrage aan het openbaar vervoer te beperken.

De verschillende ontwikkelingen hebben geleid tot een bezinning van (kader)leden en bestuurders van de Vervoersbond FNV op het beleid dat ten aanzien van de toekomst van het openbaar vervoer gevoerd zou moeten worden. Die bezinning heeft in een duidelijke standpuntbepaling geresulteerd (Vervoersbond FNV 1988). De Vervoersbond FNV beschouwt openbaar vervoer als een basisvoorziening waarop elke Nederlandse burger recht heeft ongeacht zijn woonplaats. De Vervoersbond is verder van mening dat dat vervoer moet worden uitgevoerd onder arbeidsvoorwaarden en rechtspositie die gelden voor het hele openbaar vervoer. Deze standpuntbepaling leidt enerzijds tot een strategie die moet uitmonden in verbetering van regionale samenwerking van verschillende vervoerbedrijven, gemeenten en provincie en belangenorganisaties. Anderzijds heeft deze standpuntbepaling geleid tot een herschikking van bestaande CAO's (Vervoersbond FNV 1989). De oude CAO Streekvervoer is omgevormd tot een CAO Openbaar Vervoer. De werkingssfeer

van die CAO is in januari 1989 uitgebreid tot al het openbaar vervoer (behoudens de NS en de gemeentelijke stadsvervoerbedrijven), ook als dat met personenauto's wordt uitgevoerd. Om te bereiken dat ook toer- en taxi-ondernemers die openbaar vervoer verrichten, zich houden aan de arbeidsvoorwaarden van de openbaar vervoer CAO waren aanpassingen van de CAO-toer en de CAO-taxi noodzakelijk. De CAO-toer was al zodanig aangepast dat een toerondernemer die openbaar vervoer verricht het beloningsniveau van de openbaar vervoer CAO moet betalen en andersom (de zogenoemde wederkerigheid). De CAO-toer is nu omgevormd tot een CAO besloten busvervoer. Om met de werkgevers in het streek- en taxi-vervoer overeenstemming te bereiken over de afbakening met het taxibedrijf heeft de Vervoersbond intern de keuze gemaakt om de personenautochauffeur in een lagere loonschaal in de CAO op te nemen. Op basis daarvan is de zogenoemde wederkerigheid van de CAO openbaar vervoer en de CAO-taxi geregeld. Als deze CAO's algemeen verbindend worden verklaard, zoals door werkgevers- en werknemersorganisaties gezamenlijk is aangevraagd, zal ook de taxi-ondernemer die openbaar vervoer verricht zich aan de CAO openbaar vervoer moeten houden. Taxi-ondernemingen die slechts een klein aantal uren openbaar vervoer verrichten, moeten wel hetzelfde uurloon betalen als in de CAO openbaar vervoer, maar hoeven niet de hele CAO toe te passen. In ruil voor een lagere inschaling van de personenautochauffeur is de Vervoersbond er in geslaagd greep te krijgen op ontwikkelingen die een ernstige bedreiging vorm(d)en voor het openbaar vervoer als collectief goed en voor de werkgelegenheid en arbeidsvoorwaarden van de buschauffeurs.

Eigendom en bedrijfsorganisatie in het streekvervoer

Tot het einde van de jaren zestig konden de streekvervoerbedrijven op commerciële basis werken. Toen het streekvervoer werd geconfronteerd met financiële problemen kwamen talloze fusies en overnames van bedrijven tot stand. Deze schaalvergroting geschiedde mede onder druk van de overheid die aldus de bedrijfsvoering zo goedkoop mogelijk wilde houden. De concentratie in het streekvervoer werd vergemakkelijkt doordat van veel bedrijven al sinds lang het merendeel van de aandelen in handen van de NS was. Reeds in 1938 was de NS begonnen belangen in personenvervoerbedrijven op te kopen. Het eigen belang dat de NS daarbij had, was het voorkomen van parallel lopende trajecten tussen trein en bus. Rond de kernondernemingen die al in het bezit waren van de NS of de provincie vond, onder druk van de Commissie Vergunningverlening, verdere concentratie en overname plaats. In 1975 bezat de NS aandelen in elf streekvervoerbedrijven die samen ongeveer 85 % van het streekvervoer verzorgden.

Bovendien dwong de overheid, zich baserend op onderzoek uitgevoerd door McKinsey, de streekvervoerbedrijven tot een beleidsmatige samenwerking. Dit gebeurde in de vorm van het in 1974 opgerichte Managementteam Exploitatieve Samenwerking Openbaar Vervoerbedrijven (ESO). Het managementteam ESO had als taken zowel de beïnvloeding van het overheidsbeleid ten aanzien van het streekvervoer alsmede de vergroting van de efficiency in het streekvervoer door standaardisatie en uitwisseling van deskundigheid.

De jaren tachtig hebben een verdergaande concentratie in het streekvervoer te zien gegeven. De NS heeft, onder andere vanwege de toenemende tekorten, haar aandelenbezit in het streekvervoer aan de overheid verkocht, hoewel daarmee de mogelijkheid van een samenhangend Openbaar Vervoer Nederland verder weg kwam te liggen. De door de overheid overgenomen aandelen van de voormalige NS-dochters zijn in 1982 samengebracht in de NV Aandelenbezit Streekvervoer, kortweg de Holding genoemd.

De NV Aandelenbezit Streekvervoer kent een zogenaamd structuurregime. Dat wil zeggen dat de leden van de Raad van Commissarissen niet door de minister maar door de zittende commissarissen benoemd worden (coöptatiebeginsel). De Raad van Commissarissen houdt toezicht op de Holding, benoemt en ontslaat de directie, stelt de jaarrekening vast en bepaalt de winstbestemming. De directeur van de Holding is belast met de aandeelhouderstaken ten aanzien van de dochterondernemingen. De belangrijkste taak betreft het financieel beleid van de dochterondernemingen.

Elke dochteronderneming krijgt een zogenaamde meerjaren-resultaatopdracht. Dit is de opdracht een bepaald rendement op het geïnvesteerde vermogen te behalen. De doelstelling van de dochterondernemingen is dus niet zoveel mogelijk passagiers te vervoeren ongeacht de kosten, maar zoveel mogelijk passagiers tegen de laagste kosten. Het management van de afzonderlijke streekvervoerbedrijven wordt dus gericht op de algemeen bedrijfskundige factoren die het rendement beïnvloeden: de bezettingsgraad, de omvang en inzet van het rijdend personeel, de marketing, het investerings- en financieringsbeleid etc. De onderneming die voldoet aan de gestelde meerjaren-resultaatopdracht wordt beloond, de onderneming die er niet aan voldoet wordt bestraft. Bij aanhoudend slechte resultaten kan zelfs ontslag van de directeur van de betreffende onderneming plaatsvinden. Een dochteronderneming in financiële moeilijkheden wordt echter ook door de Holding geholpen, bijvoorbeeld door een lening te verstrekken uit de ingehouden winst van sterke dochterondernemingen. Binnen de kaders van de toezichthoudende Holding is elke dochteronderneming zelf verantwoordelijk voor het

eigen beleid. Bijvoorbeeld de jaarlijkse resultaatopdracht wordt door de 'eigen' Raad van Commissarissen van elke dochteronderneming vastgesteld.

De beleidsmatige samenwerking is in de jaren tachtig onder druk van de overheid eveneens verder versterkt. De Vereniging ESO volgde in 1982 het voordien bestaande Managementteam ESO op. Van de Vereniging van Streekvervoerondernemingen (ESO) kunnen alle in het openbaar vervoer in streek en stad werkzame ondernemingen lid worden. Naast de hiervoor besproken ondernemingen die tot de Holding behoren, zijn dat de zelfstandige streekvervoerondernemingen.

Tot de hoofdtaken van de Vereniging ESO behoren het voorbereiden en voeren van de CAO-onderhandelingen namens de werkgeverspartij en het overleg met het Ministerie van Verkeer en Waterstaat over de Rijksbijdrage aan het streekvervoer. De Vereniging ESO biedt ook bepaalde schaalvoordelen aan de deelnemende busbedrijven. Deze schaalvoordelen zijn de financiële voordelen die bereikt worden door gezamenlijke aanschaf van autobusmaterieel, brandstofinkoop, reparatie en onderhoud, financiering, reclamecampagnes e.d. De samenwerking aan ondernemerszijde blijkt verder uit de zogenaamde bedrijfstakplannen. De-ze meerjarenvoornemens voor de hele bedrijfstak hebben betrekking op allerlei terreinen. Het bedrijfstakplan voor de periode 1983-1987 betrof bijvoorbeeld marketing, public relations, sociale aangelegenheden, materieel en techniek, financieel-economische en administratieve aangelegenheden en automatisering.

Onder de verenigingsvorm van ESO bleven de afzonderlijke busbedrijven in principe zelfstandig, bijvoorbeeld op het punt of ze van de geboden schaalvoordelen gebruik maakten. De laatste vier jaar is er een tendens tot grotere nadruk op de eigen positie van de ondernemingen en een afstandelijker opstelling ten opzichte van de centrale ESO-organen. Deze ontwikkeling is vooral veroorzaakt door de Wet Personenvervoer, die de eigen resultaatverantwoordelijkheid invoerde, en de opkomst van een nieuwe generatie managers. Het naast elkaar bestaan van Holding en Vereniging ESO had tot gevolg dat niet eenduidig was waar welke besluiten genomen werden en welke bindende werking die hadden. De sterkere nadruk op de eigen positie van de ondernemingen en de niet-eenduidige besluitvormingsstructuur hebben er, onder druk van de overheid, toe geleid dat er thans een voorgenomen besluit is de Vereniging ESO op te heffen. Op het moment dat de Vereniging ESO verdwenen zal zijn, blijven slechts de Holding en een aantal zelfstandige busbedrijven bestaan. De Holding zal dan voor alle streekvervoerbedrijven met de overheid onderhandelen over de rijksbijdrage e.d. De Holding zal haar interne financieel beleid echter niet kunnen doen gelden voor de bedrijven die niet tot de

Holding behoren. Er zijn nog steeds enkele busbedrijven waarvan de meerderheid van de aandelen in handen van de provinciale overheid is. Hoe de verhouding tussen Holding en zelfstandige busbedrijven er precies uit zal gaan zien, is op dit moment echter onduidelijk.

Per 31 december 1988 waren er zestien streekvervoerondernemingen. Daarvan zal mogelijk in 1989 de Enhabo overgenomen worden door de NZH. Ten tijde van het survey-onderzoek, eind 1984, waren er nog achttien busbedrijven. Het aantal streekvervoerondernemingen is dus minder dan een kwart van het aantal dat twintig jaar geleden bestond: zestien tegenover 68 bij de CAO voor 1969.

De gezamenlijke streekvervoerbedrijven boden in 1984 werkgelegenheid aan 13.229 werknemers en sindsdien vrij constant aan ongeveer 13.500 werknemers (ESO 1987: 8). Volgens een internationale vergelijking neemt de sector 'tram en autobus' in Nederland slechts 1 % van de totale werkgelegenheid in de dienstensector voor zijn rekening. Frankrijk en Zweden bieden verhoudingsgewijs meer werkgelegenheid in deze sector en dat beeld verandert niet als de spoorwegen aan de vergelijking worden toegevoegd (Gravesteijn en Van Slobbe 1988: 25).

Van de interne werkorganisatie van een streekvervoeronderneming kan een algemeen beeld gegeven worden in navolging van de beschrijving van Leijnse en Van der Varst voor de NZH. Het grootste onderdeel van een streekvervoeronderneming is de vervoersdienst. De grootste groep werknemers hierbinnen zijn de chauffeurs. In 1983 waren van de 1.700 werknemers van de vervoersdienst van de NZH er ruim 1.500 chauffeur. De vaste groep van chauffeurs die een bepaald pakket diensten op verschillende buslijnen uitvoert, vormt een roostergroep. Behalve de chauffeurs horen tot de vervoersdienst de chefs, de controleurs en de dagdienstindeler. Naast de vervoersdienst bestaat de technische dienst. Deze is belast met het onderhoud en schoonmaken van het materieel. Tenslotte zijn er de administratie en verschillende stafafdelingen (onder andere Personeelszaken).

De invloed van de overheid op de bedrijfsvoering, de centrale vastlegging van beleidslijnen op bedrijfstakniveau, alsmede de schaalvergroting van de bedrijven, hebben jarenlang ook binnen de afzonderlijke busbedrijven geleid tot centralisatie van de beleidsvorming en uniformering van de beleidsuitvoering (Leijnse en Van der Varst 1981: 8-9). In principe is de totale uitvoering van het werk van de chauffeurs vastgelegd in regels en voorschriften. Deze formalisering en uniformering botsen echter met lokale situaties die onderling sterk verschillen en flexibiliteit van de organisatie vereisen. De laatste jaren is er in streekvervoerbedrijven een tendens tot sterke decentralisatie waarneembaar. Er worden rayons gesplitst of gevormd waar ze nog niet waren. Rayons krijgen vaak een

eigen resultaatverantwoordelijkheid. Ook administratieve functies, personeelswerk e.d. worden gedecentraliseerd. Reden voor deze veranderingen is de onbeheersbaarheid van centrale organisaties.

Werknemersorganisaties en de institutionalisering van overleg op sectorniveau

De werknemers in het streekvervoer hebben zich georganiseerd in de Vervoersbond CNV en de Vervoersbond FNV. De Vervoersbond FNV ontstond in november 1981 toen de Vervoersbonden NVV en NKV besloten te fuseren nadat ze in mei 1974 al een 'zware' federatie waren aangegaan.

De Vervoersbond FNV is de grootste in het streekvervoer. Per 1 december 1984 organiseerde de Vervoersbond FNV 6.851 en de Vervoersbond CNV 2.294 werknemers in het streekvervoer, overeenkomend met 52 % resp. 17 % van alle werknemers in het streekvervoer. Niet alleen onder chauffeurs maar ook onder technisch en toezichthoudend personeel is de organisatiegraad relatief hoog. Het toezichthoudend personeel komt vooral voort uit het rijdend personeel en heeft zijn promotie niet zelden te danken aan activiteiten in overlegorganen als de OR en de dienstroostercommissies. Vaak blijven ze ook na hun promotie actief in het vakbondswerk. Onder het administratief personeel is de organisatiegraad lager dan gemiddeld en heeft het CNV een relatief sterkere positie dan de FNV.

Ter verklaring van de hoge organisatiegraad zijn verschillende factoren te noemen. Naast de directe belangenbehartiging speelt ook de vorm en intensiteit van het vakbondswerk een rol (in de volgende paragraaf ga ik uitgebreid in op de organisatie van het vakbondswerk). Aan de ene kant is het vakbondswerk in de vorm van (Sub)Afdelingen doorvertaald naar het niveau van de werkplaatsorganisatie. Aan de andere kant is het vakbondswerk gekoppeld aan bondsbeleid op sectorniveau. De kadergroepen, die zich mede door een intensieve begeleiding van bezoldigd bestuurders sterk ontwikkeld hebben, zorgen voor vakbondsinvloed van het centrale niveau tot diep in de bedrijven. Bovendien is de centrale rol in busbedrijven van dienstroostercommissies, waar nagenoeg uitsluitend vakbondsleden in zitten, een concrete mogelijkheid om vanuit een vakbondsstandpunt invloed uit te oefenen op dienst- en rusttijdenregelingen. Dit levert een voor elke werknemer dagelijks zichtbaar vakbondsbelang op. Binnen deze cultuur worden nieuwkomers in het bedrijf snel georganiseerd.

Overeenkomstig het 'Blauwzwarte Boekje' zijn de vervoersbonden gebaseerd op het bedrijfsbondprincipe. In strijd met dit principe echter worden de werknemers in het stadsvervoer georganiseerd door de Abva-

Kabo. Dit is een gevolg van het feit dat de Abva bij de vorming van de Nederlandse Vereniging van Vervoerspersoneel in 1951 de leden bij de gemeentelijke vervoersbedrijven opeiste, daarbij niet uitgaande van het bedrijfstakprincipe maar van rechtspositie (Harmsen en Van Gelder 1986: 176).

Naast de vervoersbonden heeft in de jaren zestig ook nog de Algemene Nederlandse Vereniging van Werknemers in het Personen- en Beroepsgoederenvervoer (ANVWP) bestaan (zie Harmsen en Van Gelder 1986: 232-233). Deze was in 1963 als actiecomité ontstaan op initiatief van de afdelingsbesturen van de vervoersbonden in het Westland. De aanleiding daarvoor vormde de weigering van de erkende bonden om het grote loonverschil dat bestond met de gemeentelijke vervoersbedrijven te overbruggen door een aanzienlijke verhoging van de lonen in het streekvervoer. Pas toen het actiecomité een nachtvergadering belegde waar 1.600 à 1.700 personen kwamen en een staking voor tweemaal 24 uur afkondigde, kwam er een reactie van de vervoersbonden. De eisen vonden ze te radicaal. Met het actiecomité wilden de bonden niets te maken hebben, hoewel dit bestond uit kaderleden van de vervoersbonden en het comité van begin af aan de actievoerders had opgeroepen om lid van de bonden te blijven. Door de houding van de bonden vormde het actiecomité zich om tot categorale vereniging die zich ten doel stelde zelf met de werkgevers te onderhandelen. De ANVWP wist zich echter geen belangrijke positie te verwerven. De verhoudingen waren enkele jaren later omgekeerd. Toen in 1969 de vervoersbonden stakingsacties voerden bij busbedrijven die weigerden de met de Koninklijke Nederlandse Vereniging van Transportondernemingen (KNVTO) afgesloten CAO toe te passen, was het de ANVWP die de stakingsacties afkeurde.

De lonen en arbeidsvoorwaarden van werknemers in het streekvervoer zijn lange tijd het hoofdpunt van vakbondsbeleid geweest.

Op de eerste plaats ging het om gelijke beloning voor gelijk werk in alle streekvervoerbedrijven. Tot 1969 bestonden er in het streekvervoer twee CAO's. Een CAO voor werknemers van busbedrijven die oorspronkelijk stoomtrambedrijven waren en in handen waren van lokale overheden. Vanuit de jaren twintig zijn al vakbondsacties bij tramwegbedrijven bekend voor loonregelingen bij ziekte, voor duurte-toeslagen e.d. Nadat voor de Spoorwegen de Regeling DienstVoorwaarden (RDV) tot stand gekomen was, streefden de bonden vergelijkbare regelingen na voor het tramwegpersoneel. En er bestond een in vergelijking tot de eerste, slechtere CAO voor werknemers in de andere streekvervoerbedrijven. Pas in 1969 kwam een landelijke CAO voor het hele streekvervoer tot stand die door de kleine, meest particuliere ondernemingen pas na stakingsacties geaccepteerd werd.

Op de tweede plaats ging het om gelijke beloning voor gelijk werk in streek- en stadsvervoer. De beloning in het stadsvervoer lag aanzienlijk hoger –volgens de bonden in 1969 rond *f* 80,– per maand– dan in het streekvervoer. Dit beloningsverschil heeft in de na-oorlogse periode tot verschillende, ook wilde stakingen geleid. Op 25, 26 en 27 januari 1960 braken bij verschillende busondernemingen wilde 24-uursstakingen uit toen een aantal maanden na het sluiten van een CAO het College van Rijksbemiddelaars nog geen goedkeuring had verleend. Ook in 1961 waren er enkele 24-uursstakingen van buschauffeurs waar de vervoersbonden zich van distantieerden. In november 1963 vond een succesvolle staking van tweemaal 24 uur plaats onder leiding van het eerder genoemde actiecomité. Pas bij de CAO voor 1969 werd er iets aan de beloningsverschillen gedaan (Harmsen en Van Gelder 1986: 231-233). Vanwege de gewenste harmonisatie van arbeidsvoorwaarden werden in 1971 de werknemers in het streekvervoer vrijwillig trendvolger. De arbeidsvoorwaarden van de werknemers van de gemeentelijke tram- en busbedrijven waren al sinds 1 januari 1962 aan het trendvolgersbeginsel gebonden. Toen besloot de overheid namelijk dat de lonen van overheids- en semi-overheidspersoneel zouden worden afgestemd op de stijging van de lonen in het particulier bedrijfsleven. In 1974 werd bij CAO een harmonisatieplan overeengekomen dat geleidelijk alle arbeidsvoorwaarden in het streekvervoer op hetzelfde niveau als in het stadsvervoer zou brengen.

Het trendvolgerschap betekende echter ook dat de werknemers in het streekvervoer getroffen werden door het besluit van het kabinet-Lubbers in de zomer van 1983 om te bezuinigen door 3,5 % te korten op overheidspersoneel, trendvolgers en uitkeringsgerechtigden. In het streekvervoer was de deelname aan de stakingen gericht tegen de opgelegde 3,5 % korting zeer groot. Half november 1983 was er al vier weken onafgebroken gestaakt en had de Vervoersbond FNV ruim 3.000 stakers in het streekvervoer geregistreerd. In totaal gingen 125 vestigingen bij dertien busbedrijven voor twee of meer dagen plat (zogenaamde estafette-stakingen; Onderweg, 15 november 1983). Verdere stakingsacties konden echter niet verhinderen dat de Tweede Kamer accoord ging met de door de regering voorgestelde korting, die uiteindelijk 3 % bedroeg.

Tegenwoordig vindt het arbeidsvoorwaardenoverleg plaats op basis van de Wet Arbeidsvoorwaarden Gepremieerde en Gesubsidieerde Sector (WAGGS). De Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid stelt de financiële ruimte voor verbetering van de arbeidsvoorwaarden vast, de werkgevers- en werknemersorganisaties overleggen met elkaar over de besteding van die ruimte.

Naast het CAO-overleg vindt het overleg tussen de werkgevers, verenigd in het ESO, en de werknemersorganisaties plaats in de VCSA, de

Vaste Commissie voor Sociale Aangelegenheden. Het bredere terrein van sociale aangelegenheden is in de loop van de jaren zeventig door de vervoersbonden betreden. In het vakbondsbeleid kwam meer aandacht voor het openbaar vervoer als maatschappelijke dienstverlening en voor de arbeidsomstandigheden. De arbeidsomstandigheden kwamen vooral meer centraal te staan toen de Vervoersbonden NVV/NKV in 1974/1975 het vakbondswerk in de onderneming gingen opzetten.

Naast het overleg van de vakorganisaties met de werkgevers bestaat het overleg van de werknemers met de werkgever(s) volgens de Wet op de Ondernemingsraden. De afzonderlijke streekvervoerondernemingen kennen Ondernemingsraden. Parallel aan de samenwerking aan werkgeverszijde is ook op centraal niveau een overleg tussen werkgeversvertegenwoordigers en werknemersvertegenwoordigers tot stand gekomen. In 1974 ontstond al een 'Centraal Overlegorgaan' maar dat had verder geen officiële bevoegdheden in de zin van de WOR. Met de oprichting van de Holding in 1982 ontstond formeel de mogelijkheid van een Centrale Ondernemingsraad (COR), samengesteld uit vertegenwoordigers van de OR-en van de Holding-dochters. Het idee van een COR stuitte bij meerdere OR-en en bij de vakbonden op bezwaren. De instelling van een COR zou ten koste van de medezeggenschap op het niveau van de afzonderlijke ondernemingen gaan. Bovendien zou een COR waarin alleen werknemersvertegenwoordigers van de Holding-dochters zitting konden hebben ten koste gaan van het overleg in het Centraal Overlegorgaan, waarin werknemersvertegenwoordigers van alle streekvervoerondernemingen zitting hebben. Vrijwel unaniem is besloten geen COR voor de Holding in te stellen, maar een Centraal Overlegorgaan ESO (CO-ESO) waarin elke OR van een bij de Vereniging ESO aangesloten streekvervoeronderneming met een afgevaardigde vertegenwoordigd is. De taak van dit Centraal Overlegorgaan was het plegen van overleg over gemeenschappelijke aangelegenheden, die naar hun aard behoren tot het werkterrein van OR-en, en het onderhouden van contacten met de OR-en, de Vereniging en andere organisaties. Expliciet werd vastgelegd dat het Centraal Overlegorgaan zich zou onthouden van de behandeling van onderwerpen die tussen werkgeversorganisaties en vakbonden worden geregeld.

De instelling van het Centraal Overlegorgaan liet echter de zelfstandige positie en bevoegdheden van de afzonderlijke OR-en onverlet. Het kwam dan ook voor dat leden zich niet altijd aan gemaakte afspraken wensten te houden. Druk van de overheid heeft met ingang van 1987 tot een zwaarder bevoegd overlegorgaan geleid. Het CO-ESO heeft zichzelf omgezet in COS, Centraal Orgaan Streekvervoer. Daarbij is besloten dat alle zaken die vallen onder het adviesrecht (WOR artikel 25) en die

gemeenschappelijk zijn voor alle streekvervoerondernemingen door het COS worden behandeld. Expliciet is vastgelegd dat het COS zich onthoudt van de behandeling van onderwerpen die met de vakbonden in het arbeidsvoorwaardenoverleg worden geregeld. Bijgevolg behandelen afzonderlijke OR-en zaken die vallen onder het instemmingsrecht en verder zaken die vallen onder het adviesrecht voorzover ze ondernemingsspecifiek zijn (Praktijkblad voor Medezeggenschap 1987: nr. 3).

Nu de Vereniging ESO opgeheven gaat worden, zal ook het COS zijn langste tijd gehad hebben en zal er toch wel een COR voor de Holdingbedrijven komen. Zolang de Holding zich echter beperkt tot het financiele beleid, zal ook de COR slechts een beperkte taak hebben die niet ten koste van de medezeggenschap in de afzonderlijke busbedrijven hoeft te gaan. Aangezien de busbedrijven juridisch zelfstandige bedrijven zijn, is bovendien overdracht van bevoegdheden pas mogelijk als en voorzover de bedrijven daartoe zelf beslissen. Gezien de sterkere nadruk op de eigen positie van de ondernemingen is het te verwachten dat zowel het bedrijfsmanagement als de OR-en in verzet zullen komen indien de Holding meer bevoegdheden naar zich toe zou willen trekken.

Hiermee zijn enkele overlegsituaties tussen werkgevers en vakbonden resp. werknemers op centraal niveau aangeduid. Duidelijk werd al dat deze de medezeggenschap van werknemers op ondernemingsniveau raken. Het beleid van de Vervoersbond FNV ten aanzien van de medezeggenschap in de onderneming en de recente geschiedenis daarvan vormen het onderwerp van de volgende paragraaf.

6.2 Het beleid van de Vervoersbond FNV ten aanzien van de arbeidsverhoudingen in de onderneming

In 1982 publiceerde de Vervoersbond FNV de beleidsnota *Zeggenschapsbeleid.* Na een uiteenzetting van het beleid aangaande (mede)zeggenschap in het algemeen wordt in deze nota het zeggenschapsplan van elke afzonderlijke bedrijfsgroep weergegeven. In het *Algemeen Beleidsplan* van de Vervoersbond FNV uit 1984 wordt in het hoofdstuk Medezeggenschap de eerdere beleidsnota *Zeggenschapsbeleid* in verkorte vorm herhaald. Beide nota's geven dus een adequaat beeld van het beleid ten aanzien van medezeggenschap zoals dat ten tijde van de uitvoering van het empirisch onderzoek gold.

De Vervoersbond FNV voert een beleid gericht op vergroting van de zeggenschap van werknemers. De nota *Zeggenschapsbeleid* motiveert dit

vanuit de ongelijke verhoudingen die kenmerkend zijn voor de bestaande maatschappij, in het bijzonder de ondergeschikte positie van werknemers ten opzichte van de economische belangen van werkgevers/kapitaalverschaffers. Structurele maatschappijvernieuwingen zijn nodig om die ongelijke verhoudingen op te heffen, om te bereiken dat ook de werknemers, ex-werknemers en hun gezinnen zeggenschap krijgen over de omstandigheden waaronder ze moeten leven en werken. In de werksituatie gaat het om zeggenschap van de werknemers over de omstandigheden waaronder de arbeid verricht moet worden, over het gebruik van de eigen arbeid en over de bestemming en verdeling van de opbrengsten van de arbeid (Vervoersbond FNV 1982: 2). In het *Algemeen Beleidsplan* wordt hieraan toegevoegd dat uiteindelijk de werknemers zelf hun bedrijven zouden moeten besturen en dat dit vereist dat het economisch leven als geheel wordt gedemocratiseerd (Vervoersbond FNV 1984: 33).

De Vervoersbond FNV is van mening dat vergroting van zeggenschap het best gestalte kan krijgen door een beleid gericht op zeggenschap in en vanuit de werksituatie door middel van een BLG. "Grondgedachte daarvan is dat de koppeling tussen belangenbehartiging en maatschappijvernieuwing inhoud kan krijgen als er aan wordt gewerkt dat de leden –in en vanuit hun werksituatie– zoveel mogelijk zelfstandig vorm kunnen geven aan het vakbondswerk, aan het verwerven van invloed op het ondernemingsbeleid, aan het verwerven van invloed op het vakbondsbeleid, en vandaaruit aan het verwerven van invloed op het maatschappelijk krachtenveld" (Vervoersbond FNV 1982: 3). Vakbondswerk in de onderneming is de basis van alle vakbondswerk en vakbondsbeleid. Dat betekent volgens de nota dat alle andere wegen, middelen en instrumenten die kunnen worden gebruikt ten behoeve van zeggenschap, moeten worden beoordeeld op het nut dat ze hebben voor de belangen van werknemers en voor de organisatie van werknemers (BLG). Tot deze middelen behoort bijvoorbeeld de OR. Middelen zoals de OR zijn enerzijds te beschouwen als een verworvenheid van de arbeidersbeweging en er zijn ook resultaten mee te behalen. "Maar de andere kant van de medaille is dat die middelen vaak op zo'n manier zijn geregeld dat het de mogelijkheden voor onafhankelijk optreden van werknemers en hun organisaties beperkt, en een zelfstandige, onafhankelijke ontwikkeling belemmert van zeggenschap van werknemers door middel van OA-werk" (Vervoersbond FNV 1982: 3). [OA = Ondernemingsafdeling, de term die de Vervoersbond in de jaren zeventig gebruikte voor BLG.]

Bij de planning van activiteiten moet de BLG in elke voorkomende situatie beoordelen welke middelen het beste benut kunnen worden om resultaat te behalen. In de eerste plaats noemt de nota *Zeggenschapsbeleid* de mogelijkheden van directe vakbondsactie: rechtstreeks overleg

van (kader)leden met de bedrijfsleiding, eigen overleg en handelend optreden van (kader)leden, overleg van BLG-bestuur al dan niet samen met de bezoldigd bestuurder met de bedrijfsleiding, activiteit van (kader)leden richting de bond bijvoorbeeld in de vorm van CAO-voorstellen. Op de tweede plaats worden middelen zoals OR, werkoverleg, e.d. genoemd (Vervoersbond FNV 1982: 5). Deze benadering verschilt aanmerkelijk van Van Vliets opvatting van belangenbehartiging door het bedrijvenwerk. Bij hem immers zijn het de OR en de bezoldigd bestuurder die uitvoering geven aan de belangenbehartiging terwijl zelfstandig handelen van de BLG als niet passend binnen de Nederlandse arbeidsverhoudingen beoordeeld wordt.

Aan de mogelijke betekenis van de OR als instrument van het vakbondswerk in de onderneming besteedt de nota *Zeggenschapsbeleid* ruime aandacht. Daarin komt de ervaring tot uitdrukking die de Vervoersbond vanaf het midden van de jaren zeventig heeft opgedaan met medezeggenschap in het bedrijf Van Gend en Loos. In dit bedrijf voerde de Vervoersbond gedurende meerdere jaren een experimenteel beleid. In sommige vestigingen nam de bond wel deel aan de OR, in andere vestigingen werd van deelname aan de OR afgezien en concentreerde de bond zich volledig op het organiseren van zelfstandig vakbondswerk in de onderneming (zie o.a. Coenen en Leisink 1982).

Ondanks de wettelijke basis onder medezeggenschap via de OR en ondanks de door OR-en behaalde resultaten ziet de Vervoersbond belangrijke beperkingen en nadelen verbonden aan OR-medezeggenschap. De belangrijkste beperking is het feit dat de OR is opgezet als bedrijfsorgaan waarin de werknemers meepraten over het bedrijfsbeleid met het bedrijfsbelang als uitgangspunt. "Door de OR-werkzaamheden worden OR-leden niet bepaald uitgenodigd om zich te richten op de belangen van de werknemers als totale groep" (Vervoersbond 1982: 6). Hier is een duidelijke overeenkomst met de kanttekeningen die ik bij de OR maakte vanuit een opvatting over de breedheid van groepen, die een brede vakbeweging vertegenwoordigt.

Op de tweede plaats tekent de Vervoersbond aan dat de OR, voor een management dat handig met de OR weet om te gaan, een uitstekend instrument is om de vertegenwoordigers van de werknemers te belasten met verantwoordelijkheid die zij veelal niet kunnen waarmaken, hen op een voetstuk te plaatsen ten opzichte van andere werknemers, eenheid onder de werknemers te verhinderen, conflicten beheersbaar te houden en wezenlijke medezeggenschap op afstand te houden.

Op de derde plaats houdt de wettelijke regeling van medezeggenschap via de OR in dat bij conflicten langdurige en ingewikkelde juridische procedures moeten worden gevolgd. Daardoor echter raken de meeste

betrokken werknemers het zicht op de zaak kwijt, wordt mobilisatie bemoeilijkt en gaat de kracht van organisatie verloren (Vervoersbond FNV 1982: 6-7).

Deze drie nadelen vormen een grote bedreiging voor de onafhankelijke organisatiekracht van werknemers en voor de eigen invulling van het streven naar zeggenschap via BLG-werk. Bovendien zijn de wettelijke bevoegdheden van OR-en beperkt. De Vervoersbond meent daarom dat de BLG zelf een oordeel dient te geven over de vraag of hij het aan kan en er baat bij heeft aan de OR deel te nemen, gegeven de beperkingen en nadelen van de OR.

Als de BLG vindt dat de BLG zelf nog te weinig gezicht heeft op het bedrijf of dat de OR teveel actieve leden zou wegtrekken, dan is het soms raadzaam voorlopig van deelname aan de OR-verkiezingen af te zien. Alle aandacht kan dan gericht worden op het opbouwen van de BLG. Wanneer wel besloten wordt om aan de OR deel te nemen, dan dient die deelname geheel te geschieden vanuit het beleid en de strategie van de BLG. OR-leden, zoals alle (kader)leden die de BLG in een orgaan vertegenwoordigen, worden gevraagd zich te verbinden aan de plicht tot beleidsgebonden optreden en het afleggen van verantwoording.

Beleidsgebonden optreden houdt in dat OR-leden de standpunten uitdragen die de BLG (kadergroep of ledenvergadering) heeft ingenomen, die bijvoorbeeld in het beleids- of werkplan van de BLG of in het actieprogramma van de OR-fractie zijn opgenomen. Ontbreekt een dergelijke standpuntbepaling dan dient de OR-fractie in onderling beraad een gezamenlijk beleid te formuleren. Het uitgangspunt van beleidsgebonden optreden is al vele jaren beleid van de Vervoersbond FNV, het omvat de twee uitgangspunten die de Vervoersbond in de tweede helft van de jaren zeventig als programmagebondenheid en fractiegebondenheid aan OR-leden stelde. Daarnaast dienen OR-leden verslag te doen van de gang van zaken in de OR of Overlegvergadering aan hun achterban, dat wil zeggen aan de ledenvergadering of vergadering van de BLG-kadergroep. Dit verslag zal meestal gevolgd worden door discussie en soms door een beoordeling van het door de afgevaardigde verrichte werk. De Vervoersbond vindt het afleggen van verantwoording in een democratische organisatie verplicht voor iedereen die als afgevaardigde namens anderen optreedt. Vanwege de zuiverheid van verantwoording en beoordeling stelt de Vervoersbond zich op het standpunt dat dubbelfuncties van eerstverantwoordelijken vermeden moeten worden. Concreet betekent dit dat voorzitter en secretaris van een BLG-bestuur niet tevens OR-lid moeten zijn (Vervoersbond FNV 1982: 9-10).

De benadering die in deze beleidsnota's door de Vervoersbond FNV

ontwikkeld wordt van de medezeggenschap in de onderneming, in het bijzonder de centrale plaats van de BLG en het selectieve gebruik van de OR als middel voor het vakbondswerk, komt overeen met de benadering die ik in hoofdstuk drie heb uitgewerkt. Het belang van de beleidsnota's is dat daarmee een oriëntatiekader geboden wordt voor het handelen van (kader)leden en vakbondsbestuurders/-medewerkers.

De feitelijke situatie van de medezeggenschap in de onderneming, de denkbeelden van (kader)leden en bestuurders en de praktijk van hun functioneren, weerspiegelen sterker de op overleg en op vanzelfsprekende deelname aan de OR gerichte traditie dan bovenstaande passages doen vermoeden. Dat is onder andere een gevolg van het feit dat het dagelijks functioneren van de bond als totaal (nog) niet is ingesteld op de centrale plaats die de BLG volgens de eigen beleidsnota's dient te hebben. In dat opzicht was het het vakbondswerk bij Van Gend en Loos dat als eerste op de grenzen van het functioneren van de eigen bondsorganisatie en beleidscultuur stuitte (zie Valkenburg 1985). Het streekvervoer verkeerde in zoverre in een gunstiger situatie dat het kon profiteren van de met het vakbondswerk bij Van Gend en Loos opgedane ervaringen. Bovendien vormde het streekvervoer een zelfstandige sector binnen de bondsorganisatie terwijl Van Gend en Loos onderdeel was van het grote beroepsgoederenvervoer.

In dezelfde nota *Zeggenschapsbeleid* treffen we het zeggenschapsplan van de sector streekvervoer aan. Daarin wordt niet de redenering gevolgd dat de BLG een werkplan maakt en per actiepunt bekijkt of directe vakbondsactie dan wel een medezeggenschapsmiddel als de OR het beste benut kan worden om resultaat te behalen. Uitgaande van de constatering dat de OR in het streekvervoer bij CAO mogelijkheden heeft gekregen die boven de wet uitgaan, wordt het belang benadrukt dat "OR-leden samen met hun achterban beseffen welke mogelijkheden er zijn waarmee men kan werken ... Om deze mogelijkheden te benutten, is een volledige samenwerking OR/BLG onontbeerlijk. Hierbij is bespreking van OR-agenda en verslagen een vereiste. Door deze samenwerking verkrijgt men niet alleen een terugkoppeling, maar ook is men dan op de hoogte van wat de leden willen. Op deze manier kan men efficiënt te werk gaan, zodat de ondernemer zich bewust is van het feit dat de OR-fractie een rugdekking heeft" (Vervoersbond FNV 1982: 16). De 'men' in dit citaat zijn de OR-leden van de Vervoersbond. In de tekst over medezeggenschap in het streekvervoer wordt niet de functie van de OR voor de BLG, maar de functie van de BLG voor de OR aangegeven. In het vervolg van deze paragraaf zal ik dieper ingaan op deze situatie die ik daarbij beschouw

als het concrete resultaat van het handelen van verschillende actoren in het streekvervoer.

Tot bijna het midden van de jaren zeventig zijn de leden van de Vervoersbond georganiseerd in plaatselijke afdelingen. Werknemers uit dezelfde woonplaats die werkzaam waren in het vervoer, ongeacht welk soort vervoer, waren lid van dezelfde plaatselijke bondsafdeling. Dat betekende dat werknemers die in dienst waren bij hetzelfde streekvervoerbedrijf doorgaans lid waren van verschillende plaatselijke afdelingen. Omgekeerd waren plaatselijke afdelingen vanwege de heterogeniteit van hun ledenbestand niet gericht op de arbeidssituatie in specifieke bedrijven.

De bezoldigd vakbondsbestuurders hadden een takenpakket dat bestond uit de belangenbehartiging voor de leden uit een veelheid aan verschillende soorten vervoersbedrijven in een bepaalde regio. In de praktijk betekende dat individuele belangenbehartiging. Het feit dat zelden de regionaal gespreide streekvervoeronderneming in zijn geheel tot het takenpakket van een bestuurder behoorde, maakte bedrijfsgericht vakbondswerk vrijwel onmogelijk. Bovendien bestond er nauwelijks contact tussen een bestuurder en de kaderleden in een streekvervoerbedrijf.

In deze situatie was de OR het enige orgaan waarop vakbondsleden zich konden richten voor meer bedrijfsgerichte activiteiten. Heel wat OR-en in het streekvervoer zijn tot stand gekomen in de jaren 1957 tot 1959. In 1960 hadden dertien busbedrijven al een OR zoals blijkt uit een enquête die de Bedrijfsgroep Wegvervoer van de Nederlandse Katholieke Bond van Vervoerspersoneel 'Sint Raphael' hield naar het functioneren van de OR. In 1968 had de Bedrijfscommissie voor het Wegvervoer het voorlopig reglement van de OR van ongeveer dertig busbedrijven goedgekeurd. De Vervoersbonden trachtten de instelling van OR-en zoveel mogelijk te bevorderen en propageerden dat kaderleden zich voor de OR verkiesbaar stelden.

Vakbondsleden eenmaal in de OR gekozen, moesten met minimale begeleiding van vakbondszijde in de OR functioneren. Wel verzorgden NKV en NVV scholing voor OR-leden in gesprekstechniek en over de wettelijke bevoegdheden van de OR (zie De Beer e.a. 1977: 48, 68-69, 137). Aanvankelijk namen slechts kleine aantallen OR-leden aan deze cursussen deel. Tot 1972 volgden jaarlijks ongeveer vijftien OR-leden van de bedrijfsgroep Wegvervoer van de Vervoersbond NVV oriëntatiecursussen voor OR-leden. Pas na de wijziging van de WOR in 1971, waarbij OR-leden een aantal dagen per jaar betaald scholingsverlof kregen, steeg de deelname aan cursussen snel tot al 140 OR-leden in 1974 (zie De Beer e.a. 1977: 140). Tegenover de beperkte begeleiding van de OR-leden door de bond stond een intensieve bemoeienis met de OR-leden van de zijde

van de bedrijfsleiding. Dat kwam niet alleen omdat tot de wijziging van de WOR in 1979 de directeur van de onderneming voorzitter van de OR was. Voor het streekvervoer komt daarbij dat de periode vanaf eind jaren zestig grote veranderingen voor de ondernemingen met zich meebracht: de eerder beschreven overheidsbemoeienis, onderzoeken door organisatiebureaus, fusies, overnames, etc. De OR-leden worden hiermee geconfronteerd en worden medeverantwoordelijk voor het ondernemingsbeleid, terwijl de bonden geen uitgewerkte beleidsvisie hebben waarop de OR-leden zich voor hun eigen opstelling kunnen oriënteren. De OR functioneert in die jaren zodanig dat op initiatief van de werkgevers, en soms tegen de zin van de vakbonden, bij CAO bovenwettelijke bevoegdheden voor de OR-en vastgelegd worden. Tal van regelingen worden opgedragen aan de OR, in sommige gevallen doordat men in de CAO-onderhandelingen niet slaagt in een regeling van die aangelegenheden bij CAO (zie Beukema en Leisink 1982: 46 e.v.). In de praktijk bestaat er dus een scheiding tussen enerzijds de bond buiten het bedrijf, gericht op loon en arbeidsvoorwaarden, en anderzijds de OR binnen het bedrijf, gericht op bedrijfsspecifieke problemen.

In 1969 wordt een Groepsraad voor het streekvervoer ingesteld. De taak van de Groepsraad is het CAO-beleid te bespreken en de resultaten van de CAO-onderhandelingen goed of af te keuren. De Groepsraad vergaderde gemiddeld twee keer per jaar. Door de instelling van de Groepsraad kregen de leden een grotere invloed op het vakbondsbeleid. Aanvankelijk waren het voornamelijk OR-leden die in de Groepsraad zitting hadden. Dat veranderde vooralsnog niet toen in 1974/1975 BLG's werden opgericht. Ledenvergaderingen van de BLG over het arbeidsvoorwaardenbeleid werden gedomineerd door de goed geïnformeerde OR-leden.

De nadruk op arbeidsvoorwaarden en de positie van de OR bieden weinig ruimte voor zelfstandige activiteiten van de BLG. Achter de vervanging van plaatselijke afdelingen als organisatieprincipe door organisatie op basis van het bedrijf waar men werkzaam is, liggen echter niet alleen overwegingen als verkleining van de afstand tussen bond en leden en vergroting van de interne bondsdemocratie maar ook versterking van een bedrijfsgericht vakbondsbeleid met een grotere rol en verantwoordelijkheid van de (kader)leden zelf. In eerste instantie ontstaan slechts in enkele streekvervoerondernemingen BLG's die iets meer doen dan de formele vergaderingen over het arbeidsvoorwaardenbeleid beleggen. Hun aandacht richt zich op concrete problemen in de werksituatie, met name op het vlak van de arbeidsomstandigheden. Dit roept echter tevens problemen met de OR-leden op. Ten eerste zijn arbeidsomstandigheden

een terrein waar OR-leden zich tot dan toe als enige mee hebben bezig gehouden, het is 'hun' terrein. Ten tweede stuiten BLG's die invloed op de opstelling van hun OR-leden wensen, op een traditie van solistisch en onafhankelijk functionerende OR-leden. Een traditie die mede het gevolg is van het feit dat OR-leden zich altijd zelfstandig hebben moeten redden zonder steun van de bond en zonder achterban. BLG's die zelf met bedrijfsspecifieke problemen aan de slag gaan, stuiten bovendien op een bedrijfsleiding die de BLG niet als gesprekspartner wil erkennen onder verwijzing naar de OR. Tenslotte is een traditie van leden die vertrouwd zijn met een bond die vóór de leden maar meestal ook zonder inschakeling van die leden zelf werkt, een ernstige belemmering voor BLG's die geacht worden zelfstandig vakbondswerk in de bedrijven te ontwikkelen. Een probleem zijn de leden die een passieve opstelling hebben ontwikkeld: belangenbehartiging daar heb je bezoldigd bestuurders voor. Een probleem zijn ook de bezoldigd bestuurders die in dienst zijn getreden in een periode dat hun taak bestond uit onderhandelen en individuele belangenbehartiging, terwijl het begeleiden van kadergroepen ook geheel andere capaciteiten vraagt.

De eerste ervaringen met de invoering van BLG's en de problemen die dat oplevert, leiden tot een aantal beleidsmaatregelen van de Vervoersbond.

De taken van de bezoldigd bestuurders worden anders gestructureerd. Per sector komt er een beperkt aantal bestuurders die alle bedrijven in die sector onder hun verantwoordelijkheid krijgen. In plaats van individuele belangenbehartiging voor leden in een veelheid van verschillende soorten vervoersbedrijven wordt hun taakstelling de belangenbehartiging en beleiding van het vakbondswerk in de bedrijven van hun sector(en). Eind 1978 wordt het bestuurdersteam voor het streekvervoer geformeerd dat bestaat uit zes bezoldigd bestuurders die voornamelijk ten behoeve van het streekvervoer werkzaam zijn (Beukema en Leisink 1982: 188).

De bezoldigd bestuurders zullen zich niet alleen richten op begeleiding van de opbouw van de BLG's maar eveneens op begeleiding van de OR-leden. Afzien van begeleiding van OR-leden zou namelijk gezien de positie van de OR in het streekvervoer, gezien de plaats die de OR jarenlang in het bondsbeleid ingenomen heeft en gezien het feit dat OR-leden altijd zonder begeleiding hebben moeten functioneren, grote spanningen opleveren tussen (kader)leden onderling. Het doel van deze begeleiding is tot een actieve wisselwerking tussen BLG en OR-fractie te komen (Beukema en Leisink 1982: 196-197). De verhouding tussen BLG en OR wordt nader bepaald door de uitgangspunten:

– programgebondenheid: OR-leden bepalen hun opstelling overeenkom-

stig het werkplan van de BLG in hun onderneming en het beleid van de Vervoersbond in het algemeen;
– fractiegebondenheid: alle FNV-OR-leden nemen hetzelfde standpunt in de OR in, omdat ze namens de BLG in de OR zitten en niet om hun eigen mening kenbaar te maken;
– verantwoordingsplicht: OR-leden leggen tegenover de BLG verantwoording af over hun optreden in de OR.

Vanwege de omvang en vanwege de organisatie van verschillende streekvervoerondernemingen –die hun verzorgingsgebied hebben opgedeeld in meerdere rayons of vestigingen– worden in de grote ondernemingen Subvakbondsafdelingen opgericht. Deze worden in de wandeling 'Subs' genoemd en die terminologie zal ik zelf ook aanhouden. Deze Subs krijgen als taak de organisatie van de belangenbehartiging en vakbondsactiviteiten voor de leden in de vestiging of regio die tot de betreffende Sub behoren. Door de invoering van Subs komt het vakbondswerk dichter bij de problemen van de leden op de werkvloer. De Subs zijn een uitwerking van wat Van Waarden de uitbouw van het bedrijvenwerk naar werkplaatsniveau heeft genoemd (Van Waarden 1981: 63). Door de invoering van Subs is het bovendien beter mogelijk rekening te houden met regionale verschillen en met verschillen in bedrijfscultuur van voorheen zelfstandige busbedrijven die nu gefuseerd zijn.

Aangezien in de sector als geheel een toenemende centralisatie in beleidsvorming plaatsvindt, legt de Vervoersbond niet alleen een toenemende nadruk op het ondernemingsniveau, maar wordt binnen de bond ook de Groepsraad Streekvervoer zwaarder aangezet als overkoepelend platform voor uitwisseling van informatie en coördinatie van beleid. De voorwaarden daarvoor zijn gunstig. De afzonderlijke streekvervoerbedrijven staan niet echt in onderlinge concurrentie ten opzichte van elkaar maar zien zich wel geplaatst tegenover een gemeenschappelijke 'vijand': de overheid. De Groepsraad beperkt zich niet langer tot het arbeidsvoorwaardenbeleid maar gaat zich ook bezig houden met arbeidsomstandigheden (bijvoorbeeld dienstroosters), werkgelegenheid, en beleid ten aanzien van het openbaar vervoer (bijvoorbeeld experimenten met alternatief vervoer). De Groepsraad, die aanvankelijk vooral uit OR-leden bestond, ontwikkelt zich tot een afvaardiging van actieve kaderleden. Alle BLG-en zijn in de Sectorraad –zoals de Groepsraad nu heet– vertegenwoordigd. Het aantal vertegenwoordigers per BLG is afhankelijk van het aantal leden. De Sectorraad vergadert drie à vier keer per jaar. De verantwoordelijkheid voor de dagelijkse gang van zaken in de sector is opgedragen aan het Sectorbestuur dat door de Sectorraad uit zijn midden wordt gekozen. Het Sectorbestuur bestaat uit zeven personen en vergadert tenminste eenmaal per maand. Bezoldigd bestuurders zijn geen lid

van de Sectorraad en het Sectorbestuur maar wonen de vergaderingen als adviseur bij.

De hier weergegeven beleidsmaatregelen scheppen randvoorwaarden voor een geleidelijk veranderingsproces. Ze hebben uiteraard niet onmiddellijk tot gevolg dat de vanzelfsprekende gerichtheid op de OR plaatsmaakt voor vakbondsorganisatie in het bedrijf en competent, zelfstandig handelend vakbondskader. Er was immers sprake van routines die jarenlang het handelen van de actoren in de onderneming gestructureerd hadden. Bovendien waren er teveel persoonlijke verhoudingen in het geding –tussen bestuurders en leden, tussen OR-leden en (kader)leden, tussen OR-leden en bedrijfsleiding, tussen (kader)leden en leidinggevenden, etc.

Tegen deze achtergrond lees ik de bevindingen van Leijnse en Van der Varst in het COB-onderzoek dat zij in 1979 uitvoerden bij de streekvervoeronderneming NZH. Zij constateren dat de BLG's voor de meeste werknemers niet herkenbaar zijn (Leijnse en Van der Varst 1981: 40). Zij stellen vast dat de belangstelling voor de OR bij een grote groep chauffeurs gering is (Leijnse en Van der Varst 1981: 103). Dit is volgens hen een gevolg van het feit dat er slechts in beperkte mate sprake is van geregelde informatieverstrekking naar de achterban en een gevolg van het functioneren van het overleg zelf. De OR-leden stellen klachten en wensen van de werknemers aan de orde bij de bespreking van de notulen of bij de rondvraag of buiten de officiële agenda om. De bedrijfsleiding neemt deze voor kennisgeving aan of verwijst deze naar commissies. Overleg leidend tot maatregelen vindt op zijn best later plaats en op een voor de werknemers onduidelijke manier.

Op basis van deze bevindingen doen Leijnse en Van der Varst (1981: 162 e.v.) het voorstel voor een experiment. De kern daarvan is dat de vertegenwoordiger van een roostergroep een bredere taakomschrijving krijgt. In de bestaande situatie wordt de roostervertegenwoordiger in de Vervoerscommissie van zijn district gekozen om namens zijn roostergroep te overleggen over de (nieuwe) dienstroosters en de uitvoering van het werk. Het voorstel is dat die taak de vertegenwoordiging van de betrokken werknemers gaat omvatten ten aanzien van alle zaken die de werkorganisatie, -omstandigheden en -uitvoering betreffen. De roostervertegenwoordiger inventariseert de klachten en wensen van zijn groep. Individuele problemen kunnen direct met de betrokken chef opgenomen worden. Daarnaast komt er een overleg van roostervertegenwoordigers voor de behandeling van groepsproblemen. De reden om een dergelijk overleg voor te stellen, is dat de Subvakbondsafdelingen hun coördinerende taak niet of nauwelijks vervullen (Leijnse en Van der Varst 1981:

165). De Subs krijgen in het experimentvoorstel tot taak datgene wat de roostervertegenwoordigers bespreken te toetsen aan de beleidslijn van de vakorganisaties.

Het experiment is bij een voorstel gebleven omdat de in COB-verband vereiste overeenstemming tussen alle betrokken partijen ontbrak. In eerste instantie was het de directie die medewerking aan het experiment weigerde. Ook de Vervoersbond FNV had echter bezwaren tegen het experimentvoorstel. In een interview (zie Coenen en Hens 1980: 310-326) erkent de voor de NZH verantwoordelijke vakbondsbestuurder de problemen die de onderzoekers in het feitelijk functioneren van de medezeggenschap bij de NZH geconstateerd hebben. Wat betreft het functioneren van de BLG en de Subs geeft hij aan dat de kaderleden er onvoldoende in slagen aan de leden over te brengen waarmee zij bezig zijn. Hij constateert dat veel leden een beeld van hun vakbond hebben als een organisatie die zich bezighoudt met externe aangelegenheden maar die niets met de situatie binnen hun bedrijf te maken heeft. "Het doorbreken van dat beeld zal tijd kosten: je moet laten zien dat die vakbeweging en het vakbondswerk zich wel degelijk effectief binnen die onderneming kunnen manifesteren" (Coenen en Hens 1980: 311). De voorstellen die de onderzoekers gedaan hebben, doen daar echter ernstig schade aan. Er worden geen voorstellen gedaan om het functioneren van de Subs te verbeteren, maar hun rol wordt tot een minimum beperkt. In feite wordt de functie van de BLG overgenomen door de OR. Het meest principiële bezwaar van de voorstellen is wel "dat je als vakbeweging verzeild raakt in een situatie, dat je voornaamste functie, de belangenbehartiging binnen bedrijven, ingepast wordt in overlegstructuren. Dat is uiteindelijk de consequentie van het NZH-onderzoek. De ruimte voor de vakbeweging en het afdelingenwerk binnen de onderneming is verdwenen. ... Je bent (als BLG) niet meer in staat om in die situatie je achterban te laten zien waarmee je bezig bent." (Coenen en Hens 1980: 326).

Het verzet tegen de experimentvoorstellen wordt ook ingegeven door ervaringen met de overlegstructuren die de NS kent. Van oudsher kent de NS een uitgesponnen interne organisatie met overlegorganen op allerlei niveaus. Bovendien heeft de NS vele welzijnswerkers in dienst (bedrijfsmaatschappelijk werk, PZ, etc.). Er bestaat een bedrijfscultuur die werknemers inkapselt. Dat heeft ook consequenties voor het vakbondswerk. Het wordt door het management bij NS 'onfatsoenlijk' gevonden als rechtstreeks zaken aan de orde worden gesteld die niet eerst in enig overlegorgaan besproken zijn. Afzonderlijke vakbonden kunnen evenmin zelfstandig in overleg met het management treden: alleen namens gezamenlijke vakbonden, die hun beleid met elkaar hebben afgestemd in de Koördinatie Spoorweg Vakverenigingen (KSV), worden

zaken bij het bedrijf aanhangig gemaakt. In deze verhoudingen krijgt het vakbondswerk van BLG-en bij de NS weinig voet aan de grond.

De betekenis van de vakbondsopstelling ten aanzien van de voorstellen van de onderzoekers voor een experiment bij NZH is tweeledig. Ten eerste worden de problemen in het functioneren van de medezeggenschap, die de onderzoekers geïnventariseerd hebben, erkend. Ten tweede herbevestigt de bondsbestuurder juist door zijn kritiek op de voorstellen van de onderzoekers, dat de vakbond in het streekvervoer koerst resp. blijft koersen op medezeggenschap in de onderneming met een zelfstandig functionerend vakbondswerk als basis. Duidelijk is ook dat het ontwikkelen van een dergelijke medezeggenschapspraktijk in de context van het streekvervoer lange tijd zal vergen.

De stand van ontwikkeling van het vakbondswerk in de onderneming ten tijde van de uitvoering van het survey-onderzoek (najaar 1984) wordt in beeld gebracht door een inventarisatie die de bondsbestuurders in die periode voor eigen gebruik maakten. De verzamelde gegevens hebben betrekking op het functioneren van de BLG's en Subs (voorzover aanwezig) in alle streekvervoerbedrijven.

In de kleinere streekvervoerbedrijven bestaat uitsluitend een BLG, in de tien grotere bestaan bovendien vier of meer Subs per onderneming.

In de bedrijven waar uitsluitend een BLG bestaat, functioneert de BLG goed in twee bedrijven en matig tot slecht in de overige bedrijven. Goed functioneren houdt volgens de opgave van de bestuurders in dat het BLG-bestuur maandelijks vergadert om gezamenlijk de vakbondsactiviteiten in de onderneming te bespreken en dat de bestuurder daarbij aanwezig is. Matig functioneren betekent dat men ad hoc vergadert, hetgeen vaak tot gevolg heeft dat de bestuurder vanwege agenda-problemen niet aanwezig is.

In de grote bedrijven waar een BLG-bestuur en Subs bestaan, vergadert in alle bedrijven het BLG-bestuur maandelijks in aanwezigheid van de bezoldigd bestuurder. Een of meer OR-leden zijn bij die vergaderingen aanwezig. Van het functioneren van de Subs zijn in één bedrijf geen gegevens bekend; in twee bedrijven functioneert meer dan de helft van de Subs matig of slecht; in zeven bedrijven functioneert meer dan de helft van de Subs goed, dat wil zeggen overlegt maandelijks over het vakbondswerk in de onderneming in aanwezigheid van de bezoldigd bestuurder.

Bij vergelijking blijkt dat de bezoldigd bestuurders hun begeleiding vooral concentreren op de grote bedrijven met Subs en minder op de kleinere bedrijven. Dat bestuurders in de praktijk zich gedwongen weten tot het stellen van prioriteiten blijkt uit de opsomming van problemen die

zij zelf signaleren inzake hun begeleiding van het vakbondswerk in de onderneming. De volgende problemen worden genoemd.
– Persoonlijke problemen (ziekte, onderlinge persoonlijke tegenstellingen, e.d.) belemmeren het functioneren van BLG/Subs.
– Er zijn te weinig kaderleden om een Sub te laten functioneren.
– Sommige Subs zijn na de stakingsacties (najaar 1983) om diverse redenen (interne onenigheid, 'moeheid') in elkaar gezakt.
– Sommige Subs hebben resp. willen geen vaste vergaderdata; als ze ad hoc een vergadering beleggen is de bestuurder vaak verhinderd.
– Sommige Subs hebben veel nieuw, onervaren kader en vragen veel begeleiding van de bestuurder, ten koste van andere Subs.
– Bestuurders hebben dikwijls nog andere bedrijven (Van Gend en Loos, beroepsgoederenvervoer) in hun portefeuille waaraan ze ook (veel) tijd moeten besteden of waar ze nu zelfs te weinig tijd aan besteden.
– Ziekte van bestuurders en wijzigingen van standplaats leiden tot overbelasting van bestuurders en discontinuïteit in de begeleiding van BLG/Subs.

De problemen die de bestuurders in het functioneren van het vakbondswerk in de onderneming signaleren, nemen niet weg dat de Vervoersbond er sinds medio zeventig in geslaagd is zich in de streekvervoerbedrijven te organiseren. De bestuurders geven verschillende redenen voor het feit dat de Vervoersbond daar in het streekvervoer in geslaagd is.

Ten eerste wijzen zij op het consequent volgehouden beleid van de bestuurders en kaderleden om het vakbondswerk in de onderneming te organiseren. Toen de Vervoersbond besloot de plaatselijke vakbondsafdelingen op te heffen en bedrijfsafdelingen te gaan organiseren, was de sector streekvervoer geen voortrekker maar ook geen achterblijver. Waar echter in sommige sectoren van de Vervoersbond (spoor, havens) het opbouwen van het vakbondswerk in de onderneming een kortstondige prioriteit heeft gehad, zijn de bestuurders in het streekvervoer zich consequent blijven richten op de begeleiding van het vakbondswerk in de bedrijven.

Ten tweede beschikte het streekvervoer over kaderleden die het vakbondswerk in de onderneming wilden opbouwen. De vroegere plaatselijke afdelingen werden in belangrijke mate gedragen door kaderleden uit het spoor en het streekvervoer, en, in het westen, uit de havens. Er waren in het streekvervoer dus kaderleden met een oude vakbondstraditie en een groot aantal van hen was bereid zich in te zetten voor de organisatie van het vakbondswerk in de bedrijven.

Ten derde was de bedrijfscultuur in het streekvervoer een andere dan bij de NS en minder belemmerend voor het ontwikkelen van een zelfstan-

dige praktijk van belangenbehartiging in het bedrijf. Het streekvervoer bestaat van oudsher uit 'rauwe' busbedrijven. Streekvervoerbedrijven hadden geen 'welzijnswerkers' in dienst, hooguit wat 'techneuten' die wisten hoe je een dienstrooster moest opstellen. Busbedrijven kenden ook niet zo'n uitgesponnen overlegstructuur als bij de NS die problemen in de uitvoering van het werk absorbeert. Roostercommissies hebben een specifieke taak en geen algemenere functie als onderdeel van een overlegcircuit. Daarom kwamen vakbondsleden met problemen in het werk naar kaderleden toe en was er voor de BLG-en de ruimte om die problemen aan te pakken.

In de voorgaande beschrijving van het beleid van de Vervoersbond ten aanzien van de arbeidsverhoudingen in de onderneming heb ik mij niet beperkt tot de doorgaans fraaie formuleringen van beleidsnota's. Het is mijns inziens zinloos en a-historisch tot inconsistentie van beleidspapier en beleidspraktijk te besluiten. Veeleer laat mijn beschrijving zien in welke richting de beleidspraktijk zich heeft ontwikkeld in de ongeveer tien jaar die verstreken zijn tussen het moment waarop formeel besloten werd tot invoering van BLG's en het moment waarop het onderzoek werd uitgevoerd. Tegen die achtergrond zal ik nu de onderzoeksgegevens presenteren over de praktijk van het functioneren van OR-leden en bedrijfskaderleden.

6.3 De handelingspraktijken van FNV-OR-leden

De vergelijkende opzet die ik voor het empirisch onderzoek gekozen heb, leidt ertoe dat de presentatie van de onderzoeksbevindingen over het streekvervoer grotendeels analoog aan die over de grafische industrie zal zijn. Er zijn enkele verschillen. Deze hangen voornamelijk samen met het feit dat het vakbondsbeleid ten aanzien van de arbeidsverhoudingen in de twee sectoren verschillend is geweest. Deze verschillen betreffen zowel de benadering van de OR als de organisatie van het vakbondswerk in de onderneming.

In het licht van de verschillen dienen de onderzoeksgegevens geïnterpreteerd te worden. Dit betekent bijvoorbeeld dat in het streekvervoer een vraag naar het informeren van de vakbondskaderleden door de OR-leden na afloop van een OR-vergadering, niet geïnterpreteerd moet worden als het informeren van alle vakbondskaderleden afzonderlijk en individueel, maar als het informeren van het Bestuur van de BLG. Overigens blijven de (individuele) OR-leden en kaderleden de analyse-eenheden in dit onderzoek. De voorgaande opmerking geeft slechts aan

dat bijvoorbeeld de door het individuele OR-lid gegeven antwoorden niet altijd betrekking hoeven te hebben op door hem persoonlijk direct onderhouden contacten etc. Slechts in enkele gevallen zal ik in dit onderzoek uitspraken doen op het niveau van de busonderneming als analyse-eenheid. Door een combinatie van verschillende vragen over de onderneming was het namelijk mogelijk vast te stellen in welke onderneming de betreffende respondent werkzaam is. Daar waar er informatie aan de analyse toegevoegd kan worden door een beeld op het niveau van de onderneming te construeren, zal ik dat doen en daar dan expliciet melding van maken.

Daarnaast zijn in het onderzoek in het streekvervoer ook een aantal vragen gesteld die betrekking hebben op specifieke situaties in het streekvervoer.

6.3.1 De activiteiten van OR-leden onderling en in de OR

Ik zal eerst die activiteiten van de FNV-OR-leden aan de orde stellen die bepalen of zij een fractie in de politieke zin van het woord genoemd mogen worden. Dit houdt in dat ik in ga op: het houden van vooroverleg met collega-bondsleden in de OR voorafgaand aan de vergaderingen van de OR, het aanwijzen van een woordvoerder en het innemen van een gemeenschappelijk standpunt in de OR-vergadering. Aangezien de Vervoersbond FNV in het streekvervoer als beleid voert dat de FNV-leden in de OR als fractie optreden, begin ik met de antwoorden op de algemene vraag of zij als fractie in de OR samenwerken.

Het beleid van de Vervoersbond blijkt niet slechts een 'papieren' beleid te zijn. Van de onderzochte OR-leden zegt ruim 80 % met de collega-bondsleden in de OR als fractie samen te werken.[1] De overige OR-leden zeggen niet als fractie samen te werken. Bekijken we het samenwerken van de FNV-OR-leden als fractie op het niveau van de onderneming (dus

1 Het is een vuistregel dat pas bij honderd respondenten het gebruik van percentages en statistische bewerkingen verantwoord is. Uit een oogpunt van leesbaarheid zal ik, hoewel het absolute aantal OR-respondenten bij de enquête maximaal 39 bedraagt, toch percentage-aanduidingen in de tekst gebruiken. Bovendien zal ik enkele samenhangen nagaan en een enkele kruistabel presenteren. Enerzijds meen ik dat dit informatief is, temeer daar de onderzochte OR-leden in het algemeen representatief zijn en goed verdeeld over de busondernemingen. Anderzijds zal ik met de nodige voorzichtigheid te werk gaan en het berekenen van de sterkte van statistische verbanden achterwege laten om schijnexactheid te vermijden. Voor de verdere verantwoording van opzet en uitvoering van het onderzoek, zie hoofdstuk 4 hiervoor.

niet op het niveau van de individuele OR-respondent), dan blijkt er in zeven van de tien busondernemingen sprake van fractie-samenwerking.

De reden die door driekwart van de OR-leden voor het samenwerken als fractie gegeven wordt, is dat daardoor een beter optreden van de OR bereikt wordt en dat OR-leden daardoor niet als eenlingen in de OR zitten. Enkele OR-leden (bijna 20 %) merken op dat zij wel als fractie samenwerken, maar dat dat eigenlijk niet nodig is omdat de OR al eensgezind is.

Van de OR-leden die niet als fractie samenwerken geeft de meerderheid als commentaar dat samenwerking als fractie wel beter zou zijn omdat het nu niet goed gaat in de OR.

Houden we het algemene, positieve beeld van het samenwerken als fractie naast de verschillende activiteiten die ik als kenmerkend voor een fractie in de politieke zin van het woord beschouw dan komt een wat gedifferentieerder beeld tevoorschijn.

Slechts een kwart van de onderzochte OR-leden geeft aan (bijna) altijd een vooroverleg te hebben met de collega-bondsleden in de OR voorafgaand aan de OR-vergadering. 60 % van de OR-leden heeft soms een vooroverleg en bijna 15 % nooit.

In de helft van de busondernemingen komt soms of nooit onderling vooroverleg van de FNV-OR-leden voor.

De meest genoemde redenen voor het niet altijd houden van een vooroverleg van de bondsleden in de OR zijn: het ontbreken van de gelegenheid tot vooroverleg met name vanwege de verschillende werktijden en ten tweede het 'te ver uit elkaar wonen'. De eerste reden wordt door ruim een derde en de tweede door bijna een kwart van de OR-leden als reden genoemd.

Het lijkt aannemelijk dat deze redenen samenhangen met de mate waarin de OR-leden in het algemeen voldoende tijd hebben om de vergaderingen van de OR in werktijd voor te bereiden. Als immers de gelegenheid geboden wordt om in werktijd de OR-vergaderingen voor te bereiden, zullen verschillende werktijden en afstand minder onoverkomelijk zijn. Er blijkt echter geen samenhang tussen het vaker hebben van voldoende voorbereidingstijd in werktijd enerzijds en de frequentie van onderling vooroverleg van OR-leden anderzijds.

Het 'te ver uit elkaar wonen' blijkt niet met het kunnen voorbereiden van de OR in werktijd samen te hangen in die zin dat dit argument minder zou spelen wanneer men altijd gelegenheid heeft om de OR in werktijd voor te bereiden. In de zeer grote busondernemingen blijkt het probleem van de onderlinge woonafstand ongeveer tweemaal zoveel voor te komen

als in de grote busondernemingen en dit probleem speelt ongeacht of men in werktijd de OR-vergaderingen kan voorbereiden. De zeer grote busondernemingen zijn ook de busondernemingen die het geografisch meest uitgestrekte gebied bedienen.

Volgens de nota *Zeggenschapsbeleid* van de Vervoersbond (1982: 9-10) is onderling vooroverleg van de OR-leden niet nodig als er bijvoorbeeld aan een beleidsplan standpunten te ontlenen zijn. Beleidsplannen worden door OR-leden echter niet zo vaak gebruikt omdat ze te algemeen en te afstandelijk zijn. De werkplannen van de eigen BLG en de vertaling daarvan in overleg met de bezoldigd bestuurder, spelen een veel bepalender rol in het handelen van OR-leden.

Onder andere uit interviews met OR-fracties komt naar voren dat het feit dat veel OR-zaken, zoals dienstroosters, besproken worden in vergaderingen van de BLG of Sub, een reden is dat niet ook nog een afzonderlijk fractieberaad gehouden wordt. De enquête-vraag naar een afzonderlijk onderling vooroverleg voorafgaand aan de OR-vergadering geeft dus een onderschatting van de mate van overleg die op enig moment voorafgaand aan de OR-vergadering heeft plaatsgevonden. Een andere reden die genoemd wordt, is dat de FNV in vrijwel alle OR-en een meerderheidspositie heeft. Die reden vind ik minder overtuigend. Zonder vooroverleg kan tijdens de OR-vergadering blijken dat men onderling zeer verschillende opvattingen heeft zonder dat dan de gelegenheid bestaat in onderlinge discussie vast te stellen of er sprake is van al dan niet fundamentele tegenstellingen. Vooroverleg kan wat dit betreft een signalerende en opiniërende functie vervullen zonder dat de standpunten al vastgelegd hoeven te zijn op een wijze dat verder overleg tijdens de OR-vergadering overbodig en nutteloos is.

Als tweede indicator voor het optreden van de FNV-OR-leden als fractie bekijk ik het aanwijzen van een woordvoerder voor een bepaald punt in de OR-vergadering.

40 % van de onderzochte OR-leden antwoordt dat zij (bijna) altijd afspreken wie van hen als woordvoerder bij een bepaald punt optreedt. De helft van de OR-leden spreekt soms af wie als woordvoerder optreedt en bijna 10 % van de OR-leden zegt dat nooit af te spreken.

Naarmate OR-leden vaker een onderling vooroverleg hebben, wijzen zij meer (bijna) altijd een van hen als woordvoerder voor een bepaald agendapunt aan. Van spontaan 'aanwijzen' ter vergadering maar niet van een afspraak op basis van overleg vooraf, is sprake wanneer OR-leden vaker een woordvoerder zeggen aan te wijzen dan zij vooroverleg (onderling en/of met het BLG-bestuur) hebben. Een kwart van alle OR-leden zegt vaker een woordvoerder aan te wijzen dan zij enig vooroverleg heeft.

Gelet op het feit dat met name bij belangrijke of controversiële onderwerpen maar niet bij alle voorkomende agendapunten een rolverdeling met woordvoerders functioneel is, lijkt op dit punt sprake van een redelijk zorgvuldige voorbereiding van OR-vergaderingen.

Het directe doel van het functioneren als fractie, namelijk het innemen van een gemeenschappelijk standpunt in de OR, wordt in het streekvervoer vaak bereikt. Bijna driekwart van de OR-leden antwoordt dat zij en hun collega-bondsleden in de OR (bijna) altijd een gemeenschappelijk standpunt in de OR-vergadering innemen. Bijna een kwart van de OR-leden zegt dat zij soms een gemeenschappelijk standpunt in de OR-vergadering innemen en slechts 3 % zegt dat dat nooit gebeurt.

Er is een lichte aanwijzing dat OR-leden die vaker een vooroverleg met het BLG-bestuur hebben ook vaker een gemeenschappelijk standpunt in de OR-vergadering innemen. Een dergelijk verband bestaat er niet tussen de frequentie van onderling vooroverleg van OR-leden en het innemen van een gemeenschappelijk standpunt. (Voor de betreffende kruistabellen zie tabel 1 in Bijlage 2.)

Welk beeld geven de drie indicatoren voor het optreden als fractie in de OR gezamenlijk?

Het meest opvallende vind ik dat het aantal OR-leden dat aangeeft dat zij (bijna) altijd een gemeenschappelijk standpunt in de OR innemen inderdaad ongeveer even groot is als het aantal OR-leden dat zegt dat zij met hun collega-bondsleden in de OR als fractie samenwerken. Er is ook een duidelijke samenhang tussen het naar eigen oordeel samenwerken als fractie en de frequentie van het innemen van een gemeenschappelijk standpunt. Van de OR-leden die als fractie zeggen samen te werken, zegt zo'n 20 % dat zij soms/nooit een gemeenschappelijk standpunt innemen terwijl dat de helft is bij de OR-leden die niet als fractie zeggen samen te werken.

Tevens is gebleken dat dit gemeenschappelijk standpunt niet in gelijke mate samengaat met het houden van een vooroverleg van de OR-leden. Nadat onderwerpen op enig moment besproken zijn geweest in de BLG of Sub spelen de activiteiten van de FNV-OR-leden zich verder af in de OR-vergadering zelf.

Bijna 60 % van de OR-leden neemt altijd een gemeenschappelijk standpunt in en heeft (altijd/soms) onderling vooroverleg en wijst (altijd/soms) een woordvoerder aan. 71 % van de OR-leden neemt altijd een gemeenschappelijk standpunt in en heeft (altijd/soms) een onderling vooroverleg en/of heeft (altijd/soms) een vooroverleg met de BLG.

Voor de OR-leden die lid zijn van een OR die in (grote) meerderheid

uit FNV-leden bestaat, kan het niet houden van een afzonderlijk vooroverleg daarmee verklaard zijn. Daarbij komt dan nog dat het in het streekvervoer gebruik is dat veel OR-zaken op enig moment in de BLG of Sub besproken worden. De OR-vergadering zelf heeft dan de functie van overleg ter vaststelling van adviezen/besluiten en van vooroverleg voor de Overlegvergadering.

Voor die FNV-leden die lid zijn van een OR waar de FNV in de minderheid is, is het niet altijd houden van een vooroverleg niet begrijpelijk. Een vooroverleg van de FNV-OR-leden geeft hen immers de gelegenheid vrijuit over de aan de orde zijnde onderwerpen te discussiëren en in eigen kring een opvatting te bepalen. Bovendien kan een 'tactiek' voor de OR-vergadering besproken worden die de kansen op een coalitie of een compromis, dat zo dicht mogelijk bij de eigen opvatting ligt, zo groot mogelijk maakt. Van een dergelijk georganiseerd optreden is echter in de twee busondernemingen waar de FNV een minderheid in de OR vormt geen sprake.

Wanneer men bedenkt dat het streekvervoer zich positief onderscheidt van menig andere bedrijfstak, wat betreft de mate waarin de FNV-vakbond als beleid voert dat haar OR-leden georganiseerd optreden, is te verwachten dat gemeenschappelijk handelen van OR-leden als fractie in andere bedrijfstakken minder zal voorkomen. Teulings' opvatting dat de OR-leden van dezelfde vakbond een fractie vormen, blijkt dus niet vanzelfsprekend op te gaan.

Hiervoor ben ik ingegaan op die activiteiten van OR-leden die indicatief zijn voor de mate van gemeenschappelijkheid waarmee zij optreden en die bepalen of zij een fractie in de politieke zin van het woord vormen. In het vervolg van deze subparagraaf zal ik een aantal activiteiten behandelen die een aanwijzing zijn voor de inspanningen die OR-leden plegen om invloed op het ondernemingsbeleid te verwerven. Achtereenvolgens besteed ik aandacht aan: het deelnemen aan scholingscursussen, zelf punten op de agenda van de OR zetten, de frequentie van vergaderen en de toepassing van machtsmiddelen.

Alle OR-leden hebben in de periode 1980–1984 wel eens aan scholingscursussen deelgenomen met hun voltallige OR.

Een kwart van de OR-leden is één keer in deze periode met de voltallige OR op cursus geweest, bijna een derde twee keer en iets minder dan de helft drie keer of vaker. In tegenstelling tot de grafische industrie is er in het streekvervoer inderdaad sprake van 'wederkerende' scholing en vorming van OR-leden. De noodzaak van het ontwikkelen en bijhou-

den van kennis en vaardigheden als voorwaarde om invloed te kunnen hebben op het ondernemingsbeleid wordt duidelijk onderkend.

Als OR-lid zelf agendapunten voor de OR aandragen betekent dat de medezeggenschap niet beperkt wordt tot die punten die door de ondernemingsleiding worden ingebracht.

Bijna 40 % van de onderzochte OR-leden geeft aan dat zij en hun collega-bondsleden in de OR (bijna) altijd punten op de agenda voor de OR-vergadering zetten. Ruim de helft van de OR-leden zet soms punten op de agenda van de OR en bijna 10 % nooit.

Wanneer de frequentie van OR- en Overlegvergaderingen laag is, houdt dit in dat er weinig gebruik gemaakt wordt van de mogelijkheid om langs deze wettelijk geregelde weg invloed te verwerven op het ondernemingsbeleid. In het streekvervoer is echter sprake van een hoge vergaderfrequentie, vooral van de OR.

26 % van de OR-leden heeft 6 à 7 OR-vergaderingen per jaar,
37 % van de OR-leden heeft 8 à 11 OR-vergaderingen per jaar,
37 % van de OR-leden heeft 12 of meer OR-vergaderingen per jaar.

De frequentie van Overlegvergaderingen ligt duidelijk lager.

54 % van de OR-leden heeft 6 à 7 Overlegvergaderingen per jaar,
40 % van de OR-leden heeft 8 à 11 Overlegvergaderingen per jaar,
6 % van de OR-leden heeft 12 of meer Overlegvergaderingen per jaar.

Aan de FNV-OR-leden in het streekvervoer is de vraag gesteld welke machtsmiddelen de voltallige OR in de drie voorafgaande jaren wel eens gebruikt heeft om kracht bij te zetten aan pogingen om het ondernemingsbeleid te beïnvloeden. Vanwege de overzichtelijkheid presenteer ik de gegevens in een tabel. Ik houd de volgorde aan waarin de machtsmiddelen door de OR-leden het meest genoemd zijn. Ik zal deze rangorde van machtsmiddelen vergelijken met de overeenkomstige rangorde die Teulings vond.

Tabel 6.1
Rangorde van toegepaste machtsmiddelen

Middelen waarvan de voltallige OR gebruik gemaakt heeft	% OR-leden dat middel noemt	rangnummer bij Teulings 1981	1985
1 inschakelen vakbondsbestuurder	63 %	1	2
2 verklaring van de OR op publikatieborden in bedrijf	57 %	3	1
3 inschakelen van de bedrijfscommissie	49 %	10	6
4 inschakelen van een externe deskundige	46 %	4	4
5 opschorten van overleg met directie	29 %	2	5
6 inschakelen van politieke partijen	23 %	–	–
7 inschakelen consumentenorganisatie Rover	20 %	–	–
8 inschakelen van de RVI	14 %	–	–
9/10 publikatie in bondsblad	11 %	8/9	11/14
9/10 publikatie in dagblad	11 %	8/9	8/10
11/12 houden van demonstratieve personeelsvergadering	6 %	6	8/10
11/12 inschakelen arbeidsinspectie	6 %	–	–
onbekend	6 %	–	–
nergens gebruik van gemaakt	3 %	–	–
N =	35		

Uit het overzicht in de tabel blijkt dat in het streekvervoer een aantal specifieke machtsmiddelen voorkomen die ook redelijk gebruikt worden. Het inschakelen van (plaatselijke) politieke partijen en de consumentenorganisatie Rover heeft vooral te maken met de frequentie en de route van busritten. De Rijksverkeersinspectie (RVI) is de instantie aan wie de dienstregeling ter goedkeuring moet worden voorgelegd, bij wie belanghebbenden in beroep kunnen gaan tegen een voorgestelde dienstregeling en die toezicht moet houden op de uitvoering ervan.

Wanneer deze specifieke machtsmiddelen buiten beschouwing worden gelaten dan valt in vergelijking met Teulings het volgende op.
– In het streekvervoer is het inschakelen van de vakbondsbestuurder het meest gebruikte machtsmiddel, en staat ook in 1984 op de eerste plaats.
– In het streekvervoer wordt veel vaker een beroep gedaan op de bedrijfscommissie dan Teulings in 1981 als gemiddeld gebruik vaststelde, en dit beroep blijft frequenter dan de tussen 1980 en 1984 door Teulings vastgestelde stijging van dit middel.
– Machtsmiddelen zoals het opschorten van het overleg met de directie en het houden van een demonstratieve personeelsvergadering worden minder gebruikt dan Teulings in 1981 in zijn onderzoek vond als gemiddeld gebruik; maar er is geen verschil als met de latere rangorde van machtsmiddelen vergeleken wordt.

Over het geheel bezien heb ik de indruk dat OR-en in het streekvervoer een breed scala aan instanties in hun omgeving hebben die ingeschakeld

(kunnen) worden ter versterking van pogingen van de OR om invloed op het ondernemingsbeleid uit te oefenen. Het feit dat het inschakelen van de eigen bezoldigd vakbondsbestuurder in het streekvervoer de meest genoemde mogelijkheid is, nuanceert de bevindingen van Looise c.s. (1987: 94-95, 189) dat bij deskundigheidsproblemen van de OR contacten met vakbonden in de categorie 'minst positief' scoren en dat slechts 39 % van de OR-voorzitters van mening is dat de OR de steun van de vakbeweging nodig heeft. In mijn onderzoek wordt alleen bij OR-leden die lid zijn van een OR waarin de FNV een 75-100 % meerderheid heeft, de vakbondsbestuurder niet op de eerste plaats genoemd. Door deze OR-leden worden het inschakelen van een externe deskundige en een verklaring van de OR op de publikatieborden meer genoemd. Deze rangorde interpreteer ik echter niet als negatief oordeel over contacten met vakbonden, maar als sterk genoeg zijn om zelf de zaken aan te pakken.

6.3.2 De contacten van OR-leden met vakbondskader in de onderneming en met anderen

Er zijn verschillende indicatoren die ik voor het contact van de OR-leden met de BLG onderscheiden heb, namelijk het houden van een (vast) vooroverleg tussen OR-fractie en BLG-bestuur ter voorbereiding van de OR-vergadering, het informeren van het BLG-bestuur na afloop van de OR-vergadering, en het contact doordat kaderleden op eigen initiatief naar OR-leden toekomen met een punt voor de OR. Omdat de (individuele) OR-leden de analyse-eenheden zijn, ontstaat een beeld van de mate waarin OR-leden hetzij via hun fractie hetzij als individueel OR-lid contact met het vakbondskader (BLG) in hun onderneming onderhouden. In subparagraaf 6.4.2 bekijk ik eveneens het contact tussen BLG en OR-fractie, maar dan met de BLG-kaderleden als informant en invalshoek.

Van de OR-leden heeft ruim 20 % (bijna) altijd een vast vooroverleg met een of meer leden van het BLG-bestuur ter voorbereiding van de OR-vergadering. Iets minder dan de helft heeft soms een dergelijk vooroverleg en bijna een derde nooit. Bij de OR-leden die nooit een vooroverleg hebben, gaat het vooral om OR-leden uit zeer grote busondernemingen.

De contacten tussen OR-fractie en BLG verlopen anders dan zoals het beleid van de sector Streekvervoer is verwoord in de nota *Zeggenschapsbeleid*. Daarin wordt gesteld dat de samenwerking tussen OR en BLG onontbeerlijk is en dat daarbij de bespreking van de OR-agenda een vereiste is (Vervoersbond FNV 1982: 16). In de praktijk worden OR-zaken wel op enig moment in vergaderingen van de BLG of Sub besproken,

maar niet in de vorm van een vast vooroverleg dat voorafgaand aan de OR-vergadering gehouden wordt. In het contact tussen OR-fractie en BLG blijkt verder de bezoldigd bestuurder een belangrijke rol te spelen. In meerdere busondernemingen is de bezoldigd bestuurder aanwezig bij de OR-vergaderingen als deskundige. Bovendien fungeert de bestuurder als 'stem' van de BLG, dat wil zeggen dat de bestuurder de beoordeling en standpuntbepaling inzake een bepaald onderwerp bewaakt zoals die oorspronkelijk in de BLG gekozen is.

Tot op zekere hoogte functioneren OR en BLG dus los van elkaar. Dat betekent dat zowel de OR-fractie als de BLG een zekere handelingsvrijheid hebben. Het betekent ook een bepaalde waarborg tegen het gevaar van verstrengeling die tot gevolg heeft dat de BLG zozeer gedomineerd wordt door de OR-agenda dat ze aan zelfstandige activiteiten niet toekomt. Tegelijkertijd is er wel een vast contact tussen OR-fractie en BLG, zowel via personele unies van OR-leden die ook actief zijn in de BLG/Sub als via de bezoldigd bestuurder.

Het informeren van de BLG door de OR-leden na afloop van de OR- of Overlegvergadering vindt zeer frequent plaats. Twee derde van de OR-leden geeft aan dat zij en/of hun collega-OR-leden de BLG na afloop van de OR- en Overlegvergadering (bijna) altijd informeren. Voor een kwart van de OR-leden is dit soms het geval. Opvallend is ook dat de helft van de OR-leden die nooit overleg voorafgaand aan de OR-vergadering met het BLG-bestuur hebben, wel (bijna) altijd achteraf het BLG-bestuur informeert. Dit bevestigt het beeld dat veel van deze OR-leden wel deelnemen aan het vakbondswerk en dus ook aan het overleg over zaken die in een later stadium in de OR komen, maar zonder dat er sprake is van een formeel vooroverleg.

Uit een toelichting door de OR-leden blijkt dat de OR- en Overlegvergadering een vast punt op de agenda van de BLG is. Informatie over de OR- en Overlegvergadering wordt overgebracht hetzij schriftelijk, hetzij mondeling door aanwezige OR-leden.

Van belang voor het kunnen informeren van het vakbondskader na afloop van de OR- en Overlegvergadering is de omstandigheid of de OR-leden geheimhouding over een bepaald punt moeten bewaren. Geheimhouding over persoonlijke aangelegenheden is acceptabel, maar geheimhouding over beleidszaken is strijdig met het optreden als vertegenwoordiger die verantwoording moet kunnen afleggen aan de achterban.

Een kwart van de OR-leden krijgt nooit het verzoek om geheimhouding over beleidsinformatie en bij de rest wordt soms door de directie om geheimhouding gevraagd. Van de OR-leden die soms het verzoek om

geheimhouding krijgen, weigert ruim de helft deze geheimhouding nooit en slechts een kwart weigert soms. Aangezien het hier uitdrukkelijk om informatie over beleidszaken gaat, is het opmerkelijk dat zoveel OR-leden aan het verzoek om geheimhouding gehoor geven.

Ruim 80 % van de OR-leden heeft soms contact met kaderleden doordat kaderleden zelf met een punt voor de OR naar de OR-leden toekomen. Slechts 10 % van de OR-leden heeft nooit dergelijke contacten. De kaderleden weten de OR-leden dus wel te vinden.

Op grond van de drie indicatoren die ik voor het contact van de OR-leden met de BLG onderscheiden heb (overleg vooraf, informatie achteraf, kaderleden die met punten bij de OR-leden komen), is een beeld te construeren van de OR-leden wat betreft de intensiteit van hun contacten met BLG-kaderleden.

Ruim de helft van de OR-leden (57 %) heeft alle drie de contacten (bijna) altijd of soms. Een of geen enkel contact heeft slechts 6 % van de OR-leden. Het lijkt mij gerechtvaardigd de categorieën 'bijna altijd' en 'soms' bij elkaar te nemen. De vraag naar een vast vooroverleg voorafgaand aan de OR-vergadering gaat immers te formeel uit van een aparte voorvergadering. De praktijk is er veelal een van bespreking in de BLG/Sub die niet ervaren wordt met de status van 'vooroverleg'.

Behalve contacten met de BLG is ook het contact van de FNV-OR-leden met hun bezoldigd vakbondsbestuurder een aanwijzing voor de mate van inbedding van de OR-activiteiten in het vakbondswerk in de onderneming.

Een vooroverleg met de bezoldigd vakbondsbestuurder ter voorbereiding van de OR heeft 18 % van de onderzochte OR-leden (bijna) altijd. Bijna 40 % van de OR-leden heeft soms een dergelijk vooroverleg en een derde nooit.

Er is een samenhang tussen de relatieve FNV-positie in de OR enerzijds en het al dan niet plaatsvinden van een overleg met de vakbondsbestuurder ter voorbereiding van de OR anderzijds. Met OR-leden die een minderheid in de OR vormen, vindt minder vooroverleg plaats dan met OR-leden die een meerderheid vormen. Daarnaast hebben OR-leden die vaker een vooroverleg hebben met de BLG ook vaker een vooroverleg met de vakbondsbestuurder omdat de bestuurder aan dat overleg van de kadergroep deelneemt (zie tabel 2 in Bijlage 2). Hiervoor heb ik al gesignaleerd dat, naast het overleg ter voorbereiding van de OR-vergadering, de bezoldigd bestuurder in meerdere bedrijven de OR-vergadering zelf bijwoont.

Behalve het contact tussen OR-leden en vakbondskaderleden is er ook de mogelijkheid van overleg voorafgaand aan de OR tussen OR-leden en het personeel in hun eigen vestiging of regio. Meestal gaat het om gesprekken van een OR-lid met directe collega's. Deze gesprekken kunnen voor de meningsvorming van het betreffende OR-lid ongetwijfeld van belang zijn. Ze zijn echter niet vergelijkbaar met de gezamenlijke meningsvorming in het vooroverleg van de OR-fractie onderling of in het vooroverleg met de BLG. Bovendien hoeven dergelijke contacten zich niet af te spelen binnen het kader van een vakbondsgeoriënteerde benadering van de OR; het kunnen ook contacten binnen de eigen beroepsgroep zijn of met collega's die men om welke reden dan ook waardeert.

Ruim 20 % van de OR-leden heeft (bijna) altijd overleg met personeel in de eigen vestiging of regio, ruim de helft soms, en een kwart nooit. Er is een verband tussen het overleg met eigen personeel en het vooroverleg met het BLG-bestuur. OR-leden die (bijna) altijd een vooroverleg hebben met het BLG-bestuur hebben soms overleg met eigen personeel, terwijl ruim een derde van de OR-leden die soms vooroverleg met het BLG-bestuur heeft wel (bijna) altijd overleg met het eigen personeel heeft. Kennelijk is in zekere mate of de ene of de andere groep referentiepunt voor de eigen meningsvorming van het OR-lid.

6.3.3 De visie van OR-leden

In de voorgaande subparagrafen zijn de activiteiten en contacten van FNV-OR-leden aan de orde geweest. In deze subparagraaf zal ik de visie van waaruit zij handelen aan de orde stellen: voor wie zitten ze in de OR, wat zien zij als de belangrijkste taken van de OR, en zijn OR-lidmaatschap en vakbondskaderfuncties te verenigen?

Bij de vraag naar hun visie op het OR-lidmaatschap kregen de OR-leden verschillende antwoordmogelijkheden voorgelegd. Sommige OR-leden gaven meer dan één antwoord (om die reden komt het totaal als percentage van de OR-leden niet uit op 100 %).

Ruim de helft van de OR-leden ziet het OR-lidmaatschap als een functie vanuit alle werknemers. De helft van de OR-leden ziet het OR-lidmaatschap als een functie vanuit hun bond en de leden van de bond. Bijna niemand ziet het OR-lidmaatschap als een functie vanuit het bedrijf. Tenslotte geeft bijna 20% van de OR-leden geen mening over de vraag of zij het OR-lidmaatschap als een functie namens de bondsleden en/of alle werknemers en/of hun bedrijf zien.

De open toelichting van de OR-leden op hun visie levert niet veel extra informatie op. Degenen die hun OR-lidmaatschap als een functie vanuit alle werknemers zien, verwijzen naar de wet: de OR is er voor alle

werknemers en maakt geen onderscheid tussen georganiseerden en ongeorganiseerden. Degenen die hun OR-lidmaatschap als een functie vanuit de bond en de leden zien, motiveren dit met het argument dat ze door de bond kandidaat zijn gesteld.

Het is te verwachten dat er verschillen in visie bestaan tussen OR-leden die uitsluitend OR-lid zijn en OR-leden die tevens lid van het (sub)-BLG-bestuur zijn. De verschillen zijn echter niet groot en moeten, gelet op de kleine aantallen respondenten, met de nodige voorzichtigheid behandeld worden. Toch valt wel op dat verhoudingsgewijs iets meer OR-leden die uitsluitend OR-lid zijn dan OR-leden die een dubbelfunctie hebben, het OR-lidmaatschap als een functie vanuit de bond en de leden zien. De verklaring hiervoor is dat door een aantal BLG-en bij de kandidaatstelling voor de OR zeer bewust dubbelfuncties vermeden worden. Deze bewuste vakbondspolitiek houdt veelal in dat degenen die zo in de OR gekozen worden en die uitsluitend OR-lid zijn, eerder meer dan minder vakbondsgeoriënteerd zijn. Aan de andere kant valt op dat bij de OR-leden die uitsluitend OR-lid zijn het percentage 'geen mening' twee à drie keer zo hoog is als bij de OR-leden die ook vakbondskaderlid zijn. Dit duidt erop dat bij de categorie OR-leden die uitsluitend OR-lid zijn, enerzijds vakbondsgeoriënteerde en anderzijds niet-vakbondsgeoriënteerde OR-leden te vinden zijn.

Alle OR-leden noemen belangenbehartiging als de belangrijkste taak van een OR-lid. Iets minder dan een kwart van de OR-leden specificeert deze belangenbehartigende taak verder naar zaken als werkgelegenheid, arbeidsomstandigheden, naleving van de CAO e.d.

In de visie van de OR-leden op de aard van het OR-lidmaatschap en op de belangrijkste taak van het OR-lid, is het element van vertegenwoordiging en belangenbehartiging dominant aanwezig. Tegen deze achtergrond is het interessant te bezien wat de opstelling van de OR is bij acties van de vakbond of de BLG, wanneer die op die wijze kracht bijzetten aan belangenbehartiging. Is er op dat cruciale moment sprake van 'natuurlijke bondgenoten' gezien beider rol als belangenbehartiger? (cf. Warmerdam c.s. 1987: 91).

In het najaar van 1983 voerde de Vervoersbond FNV acties tegen de korting op de salarissen van ambtenaren en trendvolgers. De meeste OR-en deden geen uitspraak over die acties. Slechts in twee busondernemingen sprak de OR zich vóór de acties uit en in één tegen de acties. Als het veronderstelde natuurlijk bondgenootschap afgemeten wordt aan de opstelling van de OR bij vakbondsacties lijkt er vooral sprake van een passief bondgenootschap in die zin dat de OR de vakbondsacties niet

tegenwerkt. De verklaring hiervoor ligt in het vakbondsbeleid ten aanzien van de actievoering. De stakingsacties van 1983 waren gericht tegen de politiek, niet tegen de directies van de busbedrijven. De Vervoersbond voerde die acties aan en was van mening dat daar ook geen taak voor de OR lag. Om te voorkomen dat een OR met de bedrijfsleiding in discussie zou treden over de toelaatbaarheid van acties of over de vorm van de actie in het bedrijf, adviseerde de Vervoersbond zijn OR-leden de werkzaamheden van de OR op te schorten. Veel OR-leden waren wel bij de acties betrokken, niet als OR-lid maar in hun hoedanigheid als vakbondskaderlid.

Ongeveer hetzelfde beeld komt naar voren als het gaat om de opstelling van de OR bij acties van de BLG. In drie busondernemingen gaf de OR steun aan vakbondsacties van de eigen BLG. In de overige busondernemingen hield de OR zich afzijdig bij vakbondsacties van de BLG. Ook deze situatie is slechts te begrijpen als het vakbondsbeleid erbij betrokken wordt. Als er een actie in het bedrijf plaatsvindt, is dat veelal naar aanleiding van een kwestie waar de OR in een eerder stadium mee te maken heeft gehad, maar zonder de gewenste invloed op het ondernemingsbeleid te hebben. De BLG organiseert de actie om het gewenste resultaat alsnog bij de directie te behalen. De OR wordt dan bewust niet ingeschakeld om allerlei procedurele ingewikkeldheden te vermijden en om de directie niet de kans te geven via de OR de actie te breken. Op het moment dat de BLG de actie voert, moet de directie zich rechtstreeks met de actieleiding verstaan. De bond in het bedrijf voert de actie op eigen kracht en heeft de OR niet nodig. De OR-leden doen vaak wel als kaderlid aan de acties mee. Deze situatie maakt niet alleen duidelijk dat de OR beperkingen heeft als instrument voor het vakbondswerk in de onderneming, maar ook dat een sterke BLG nodig is om de werknemersbelangen zelfstandig te kunnen behartigen.

De mate waarin de OR-leden zich op het vakbondswerk oriënteren, blijkt ook uit hun oordeel over de aanwezigheid van de vakbondsbestuurder bij de OR-vergadering. Twee derde van de OR-leden stelt prijs op de aanwezigheid van de vakbondsbestuurder bij de OR-vergaderingen, bijna 20 % stelt daar geen prijs op en 14 % heeft daarover geen mening. Ter vergelijking: de vakbondskaderleden oordelen precies hetzelfde als de OR-leden over de wenselijkheid van aanwezigheid van de vakbondsbestuurder bij OR-vergaderingen.

Naarmate de relatieve positie van de FNV in de OR sterker is, stellen meer OR-leden prijs op de aanwezigheid van de vakbondsbestuurder bij de OR-vergaderingen. Daarentegen is het niet zo dat OR-leden die vaker een gemeenschappelijk standpunt van de voltallige OR in de Overlegver-

gadering rapporteren, eveneens meer de aanwezigheid van de vakbondsbestuurder bij OR-vergaderingen op prijs stellen (zie tabel 3 in Bijlage 2). Een verklaring voor dit laatste zou kunnen zijn dat de voltallige OR die (bijna) altijd een gemeenschappelijk standpunt in de Overlegvergadering inneemt, dat bereikt doordat de OR-leden de onderlinge bondsverschillen afzwakken terwijl de aanwezigheid van de FNV-vakbondsbestuurder de onderlinge bondsverschillen eerder benadrukt. Andersom zouden OR-leden wier OR slechts soms een gemeenschappelijk standpunt in de Overlegvergadering inneemt, meer de aanwezigheid van hun vakbondsbestuurder op prijs kunnen stellen omdat zij hopen aldus meer (overredings)kracht te kunnen zetten achter het als voltallige OR innemen van een gemeenschappelijk standpunt.

Dubbelfuncties, dat wil zeggen combinaties van het OR-lidmaatschap met de functie van bestuurslid van de BLG, worden uiteenlopend beoordeeld door de OR-leden al naar gelang ze zelf uitsluitend OR-lid zijn dan wel een dubbelfunctie vervullen. Dit wordt geïllustreerd door de volgende tabel.

Tabel 6.2
Oordeel over dubbelfuncties in relatie tot het al dan niet zelf combineren van beide functies

een dubbelfunctie	zelf uitsluitend OR-lid	zelf dubbelfunctie
is een nadeel	40 %	–
maakt niets uit	10 %	6 %
is een voordeel	30 %	70 %
is voor- èn nadeel	10 %	6 %
geen mening	10 %	18 %
	100 %	
N =	10	17

Terwijl degenen die uitsluitend OR-lid zijn bijna gelijk verdeeld zijn in hun oordeel of een dubbelfunctie een voor- of nadeel is, zijn degenen die zelf een dubbelfunctie vervullen in grote meerderheid overtuigd van het voordeel van een dubbelfunctie.

Van de OR-leden die zelf een dubbelfunctie vervullen en die de combinatie een voordeel vinden, geeft twee derde als reden daarvoor op dat door die combinatie een betere spreiding en bereikbaarheid van informatie tot stand komt.

Alle OR-leden die zelf geen dubbelfunctie vervullen en die de combinatie een nadeel vinden, geven als reden daarvoor op dat een teveel aan functies bij dezelfde persoon slecht is omdat iemand niet alles tegelijk kan doen.

De argumentaties die de OR-leden zelf geven ter onderbouwing van

hun visie hebben een sterk pragmatisch karakter. Slechts een enkeling komt met meer vakbondspolitieke argumentaties in de sfeer van: bij een dubbelfunctie betekent verantwoording aan de BLG afleggen verantwoording aan jezelf afleggen, of: bij een dubbelfunctie is voor de achterban onduidelijk in welke hoedanigheid men op enig moment optreedt. Toch zouden deze meer vakbondspolitieke argumentaties op hun plaats zijn. De OR-leden die uitsluitend OR-lid zijn, werken vooral in grote bedrijven met een kleiner aantal kaderleden (tien of minder). Dan kan het weliswaar praktisch zijn om beide functies te combineren maar dat gaat wel ten koste van de herkenbaarheid. De OR-leden die een dubbelfunctie vervullen, werken merendeels in de zeer grote bedrijven met veel kaderleden (meer dan tien). Dan hoeft het combineren van beide functies minder bezwaarlijk te zijn omdat er genoeg kaderleden zijn die zelfstandige vakbondsactiviteiten los van de OR kunnen ontplooien.

Tenslotte is de visie van de OR-leden onderzocht met betrekking tot de punten waarop in hun ogen het functioneren van de OR in hun bedrijf verbeterd zou kunnen worden. Uit de antwoorden op deze (open) vraag komen twee duidelijke clusters naar voren.

Ruim de helft van de OR-leden noemt punten die betrekking hebben op het functioneren van de voltallige OR. Daarbij wordt gedacht aan: vergadertechniek, gebruik maken van de wet, voorbereiding, taakverdeling, systematische werkwijze, nakomen van afspraken en een hardere opstelling tegenover de directie.

Een derde van de OR-leden noemt punten die het functioneren van de eigen FNV-fractie betreffen. Daarbij gaat het om: betere samenwerking in de fractie, betere taakverdeling, betere inzet en voorbereiding en het nakomen van afspraken.

6.3.4 De intenties en redenen van OR-leden voor het OR-lidmaatschap

Op de open vraag waarom men zich kandidaat gesteld heeft voor de OR komen twee duidelijke clusters van antwoorden. Bijna de helft van OR-leden geeft vakbondspolitieke en sociale intenties en redenen als: vanwege de noodzaak van het behartigen van werknemersbelangen, om invloed uit te oefenen in het voordeel van de achterban, betrokkenheid bij collega's en bedrijf en zich daarvoor willen inzetten. Daarnaast geeft een kwart van de OR-leden redenen voor het OR-lidmaatschap die op henzelf persoonlijk betrekking hebben: het is wel interessant, je ontwikkelt je er door.

Door OR-leden die pas aan hun eerste zittingstermijn bezig zijn worden veel vaker persoonlijke redenen gegeven dan door OR-leden die al langer dan drie jaar in de OR zitten. Door OR-leden die tevens lid van

het BLG-bestuur zijn, worden vaker vakbondspolitieke en sociale redenen voor het OR-lidmaatschap gegeven dan door OR-leden die uitsluitend OR-lid zijn (zie tabel 4 in Bijlage 2). Het percentage FNV-OR-leden in het streekvervoer dat persoonlijke redenen voor het OR-lidmaatschap opgeeft, komt vrijwel overeen met het percentage zittende OR-leden in het onderzoek van Acampo e.a. (1987: 83) dat persoonlijke motieven als het belangrijkste motief opgeeft om in de OR te gaan.

De helft van de OR-leden is door collega's uit de eigen vestiging of regio gevraagd zich voor de OR kandidaat te stellen. Een derde van de OR-leden is door de kaderleden van de Sub gevraagd zich kandidaat te stellen en de anderen hebben zich zelf kandidaat gesteld.

6.3.5 Een eerste beoordeling van de handelingspraktijken van de FNV-OR-leden in het streekvervoer

In hoofdstuk 3 heb ik mijn opvatting over de verhouding OR – BLG uiteengezet. Ik heb daarbij onderscheid gemaakt tussen situaties waarin de FNV-vakbond een hoge organisatiegraad en een groot aantal kaderleden heeft en situaties met een lage organisatiegraad en/of weinig kaderleden. In het streekvervoer geldt in bijna alle busondernemingen de eerste situatie. De beleidsuitgangspunten van de Vervoersbond ten aanzien van deelname aan de OR corresponderen op hoofdpunten met de opvatting die ik in hoofdstuk 3 over de verhouding OR – BLG verwoordde. De vraag is nu in hoeverre de praktijk van het OR-werk in het streekvervoer met de uitgangspunten overeenstemt.

Niet alle OR-leden in het streekvervoer functioneren als fractie zoals het bondsuitgangspunt van beleidsgebondenheid (= fractie- en programgebondenheid) zou willen. Drie kwart van de OR-leden heeft bijna altijd een gemeenschappelijke opstelling met de collega-OR-leden. Die opstelling is niet altijd mede gebaseerd op onderling vooroverleg en vooroverleg met de BLG. Ongeveer 60 % van de OR-leden neemt bijna altijd een gemeenschappelijk standpunt in en heeft (altijd/soms) onderling vooroverleg en wijst (altijd/soms) een woordvoerder aan. Op 71 % van de OR-leden is fractiegewijs optreden van toepassing in de zin van een gemeenschappelijk standpunt en (altijd/soms) onderling vooroverleg en/of (altijd/soms) vooroverleg met de BLG. Bij mijn wijze van operationaliseren moet ik de kanttekening maken dat vooroverleg in het streekvervoer niet de vorm van een formele voorvergadering aanneemt. De mate waarin vooroverleg feitelijk plaatsvindt, is hoger omdat bespreking van zaken onderdeel is van de gewone vergaderingen van de BLG.

Het bondsuitgangspunt van verantwoordingsplicht wordt ongeveer in dezelfde orde van grootte gerealiseerd. Twee derde van de OR-leden informeert de BLG bijna altijd na afloop van de OR- en Overlegverga-

dering. Informeren is nog niet hetzelfde als verantwoording afleggen maar is wel een noodzakelijke voorwaarde ervoor.

De praktijk van het dagelijks functioneren van de FNV-OR-leden wordt gekarakteriseerd door een sterke oriëntatie op het vakbondswerk. Dit blijkt niet alleen uit hun contacten met de BLG maar ook uit hun visie op het OR-lidmaatschap. De redenen die de OR-leden geven voor hun kandidaatstelling getuigen van vakbondspolitieke en sociale doelen. In hun visie op het OR-lidmaatschap en op de belangrijkste taken van de OR zijn vertegenwoordiging en belangenbehartiging dominant. Ook de aanwezigheid van de vakbondsbestuurder bij OR-vergaderingen past in een visie waarin de OR als onderdeel van het vakbondswerk wordt gezien.

In diverse opzichten zijn de OR-leden ook buitengewoon actief: ze brengen zelf vaak punten in voor de OR-vergadering, de meerderheid vergadert als OR gemiddeld tenminste een maal per maand, en bijna de helft maakt ieder jaar gebruik van de faciliteiten om scholing te volgen. Tenslotte zijn de OR-leden ook zelf bereid zonodig druk op de directie uit te oefenen: er worden niet alleen andere instanties ingeschakeld maar ook de OR zelf oefent druk uit door middel van verklaringen in het bedrijf en door het opschorten van het overleg.

In het streekvervoer heeft 30 % tot 40 % van de FNV-OR-leden geen direct persoonlijk contact met de BLG. Dat wil niet persé zeggen dat de activiteiten van deze OR-leden haaks staan op de vakbondsactiviteiten in het streekvervoer, want het is mogelijk dat andere leden van de OR-fractie wel contacten met de BLG onderhouden. Toch nemen deze OR-leden kennelijk niet vanzelfsprekend deel aan vergaderingen van de BLG. Ongeveer eenzelfde aantal FNV-OR-leden ziet zichzelf niet als vakbondskaderleden die in een speciale kwaliteit handelen en die de OR met zijn wettelijke bevoegdheden benutten als instrument van een breed vakbondsbeleid in de onderneming. Als verklaring bij die situatie moet uiteraard bedacht worden dat de OR een lange traditie in het streekvervoer kent. Tegelijkertijd onderstreept dit gegeven de noodzaak van een consequent volgehouden vakbondsbeleid om het handelen van OR-leden te oriënteren op gemeenschappelijk optreden en op deel zijn van het vakbondswerk in de onderneming.

Een voordeel van de relatieve zelfstandigheid van de OR en BLG zoals die in het streekvervoer vorm gekregen heeft, is dat daardoor de activiteiten van de BLG niet uitsluitend op de OR gericht zijn en dat er ruimte voor zelfstandige vakbondsactiviteiten bestaat (cf. Van Waarden 1981: 56). Daardoor kan een rationeel en werkbaar model van samenwerking en taakverdeling tussen OR en BLG groeien. Toch zal de BLG ook krachtig genoeg moeten worden om zelf te bewaken dat de standpuntbe-

paling van de OR-leden in het verlengde ligt van de eerdere standpuntbepaling in de BLG. Op dit moment 'bewaken' bestuurders dat OR-leden niet meegetrokken worden in een bedrijfsgerichte benadering, die versterkt wordt door het systeem van budgettering en resultaat-verantwoordelijkheid van de afzonderlijke ondernemingen. Op den duur is het vakbondspolitiek onwenselijk en ook praktisch onuitvoerbaar dat het zo sterk van bezoldigd bestuurders afhankelijk is de verbinding tussen OR-leden en het vakbondswerk in de onderneming in stand te houden. Vermindering van de begeleiding door vakbondsbestuurders, om vakbonds-prioriteiten in het beroepsgoederenvervoer over de weg te honoreren, moet echter niet beneden een kritische ondergrens dalen. Anders brokkelen opgebouwde handelingspatronen toch weer af. Een selectieve en gerichte inzet van bestuurders blijft dus wenselijk.

6.4 De handelingspraktijken van FNV-vakbondskaderleden in de onderneming

Van alle kaderleden die actief zijn in het bestuur van de BLG –dus buiten beschouwing gelaten de kaderleden die alleen in de Sub actief zijn– bestaat het aantal actieve kaderleden bij

4 % uit minder dan 5 kaderleden,
10 % uit 5 of meer maar minder dan 10 kaderleden,
35 % uit 10 of meer maar minder dan 15 kaderleden,
37 % uit 15 of meer kaderleden,
14 % uit een onbekend aantal kaderleden.

Dit betekent dat slechts bij 14 % van de kaderleden de kern van de BLG uit minder dan tien kaderleden bestaat. Deze kern bestaat uit de bestuursleden van de BLG en de kaderleden die vast aan de bestuursvergaderingen van de BLG deelnemen. Daarnaast is er nog een wisselend aantal kaderleden dat in Subs (in de zeer grote ondernemingen) of in rayon(rooster)commissies e.d. actief is. Het spreekt vanzelf dat het absolute aantal vakbondskaderleden dat actief is in het bestuur van de BLG, invloed heeft op de activiteiten die men kan ondernemen, de contacten die men kan onderhouden, etc. Waar dit gegeven relevant is als achtergrond bij de interpretatie van een activiteit, contact of opvatting zal ik dit bij de analyse betrekken.

Van alle respondenten werkt drie kwart in een busonderneming waar het vakbondswerk in Subs georganiseerd is. Bij bijna 20 % van de respondenten zijn geen Subs in de onderneming en 7 % van de respondenten weet niet of er in hun onderneming Subs zijn. In de vijf busondernemingen in dit onderzoek met minder dan 600 werknemers komen geen

Subs voor. De acht busondernemingen met 600 of meer werknemers kennen allen Subs.

Het aantal kaderleden dat actief is in de Subs kan hoog oplopen. Dit blijkt uit de opgaven van de BLG/Sub-kaderleden over het aantal kaderleden dat in de Subs in hun bedrijf actief is. Bij kaderleden in zeer grote busbedrijven is het aantal actieve kaderleden in de Subs groter dan in grote busbedrijven.

Tabel 6.3
Kaderleden naar aantal Sub-kaderleden en grootte van de onderneming

	aantal werknemers	
aantal Sub-kaderleden	200-749	750 of meer
1-9	33 %	13 %
10-19	10 %	13 %
20-29	10 %	18 %
30-49	14 %	22 %
50 of meer	–	19 %
onbekend	33 %	15 %
	100 %	
N =	21	68

Bij 55 % van de respondenten die in hun onderneming Subs kennen, zijn de Subs georganiseerd per regio en bij 37 % per vestiging. In alle busondernemingen die Subs kennen, is elke Sub in het bestuur van de BLG vertegenwoordigd. In ondernemingen met Subs bestaat het BLG-bestuur meestal uit een voorzitter en secretaris, die niet een bepaalde Sub vertegenwoordigen, en twee vertegenwoordigers van elke Sub.

6.4.1 Activiteiten van vakbondskaderleden in de onderneming

Om een beeld te krijgen van de activiteiten van de kaderleden werd hun een lijst voorgelegd waaruit zij er twee moesten aankruisen. Gemiddeld werden 2,4 activiteiten aangekruist. In onderstaande tabel worden de activiteiten gepresenteerd in de volgorde van het percentage kaderleden dat ze aangekruist heeft.

Tabel 6.4
Activiteiten van kaderleden in de onderneming

activiteit	% kaderleden
1 aanpak van arbeidsomstandigheden, werktijden en veiligheid	53 %
2 individuele problemen van leden	45 %
3 discussies met collega's over beleid van de bond	34 %
4 aanpak van werkgelegenheidsproblematiek in bedrijf	32 %
5 bevorderen van goed openbaar vervoer	30 %
6 activeren van andere leden	22 %
7 werven van nieuwe leden	17 %
8 aanpak van arbeidstijdverkorting	2 %
onbekend	3 %
N =	128

Karakteristiek voor de activiteiten van kaderleden in het streekvervoer is dat de aanpak van arbeidsomstandigheden, werktijden en veiligheid op de eerste plaats staat. In de commissies die de dienstroosters opstellen, worden de roostergroepen doorgaans door kaderleden vertegenwoordigd. Bovendien hebben diverse ontwikkelingen de werktijden en arbeidsomstandigheden tot belangrijk terrein van belangenbehartiging gemaakt. De pressie op de busondernemingen om de efficiency te verhogen heeft tot gevolg gehad dat chauffeurs op onregelmatige werktijden en gebroken diensten worden ingezet. De sterk toegenomen verkeersdrukte heeft het werk van de chauffeurs verzwaard. Niet op tijd kunnen aankomen maar wel op tijd moeten vertrekken gaat ten koste van de rusttijden van de chauffeurs. Agressief gedrag van bepaalde groepen passagiers (bijvoorbeeld jeugdige disco-bezoekers) heeft tot zodanige gevoelens van onveiligheid bij chauffeurs geleid dat er verschillende werkonderbrekingen gehouden zijn (bij Centraal Nederland en bij Zuid-West Nederland). Een indicatie voor de zwaarte van het werk is dat de meeste chauffeurs niet als chauffeur hun pensioen halen (zie Kompier 1988, voor een onderzoek naar de gezondheid van stadsbuschauffeurs). De eerste plaats voor de aanpak van arbeidsomstandigheden, werktijden en veiligheid, illustreert overigens ook hoezeer OR en bedrijvenwerk zich met hetzelfde terrein van belangenbehartiging bezighouden.

In het totaaloverzicht van activiteiten van kaderleden komt de aanpak van individuele problemen op de tweede plaats. Dat heeft ongetwijfeld te maken met het beleid van de Vervoersbond om individuele problemen, die niet individueel zijn maar een collectieve oorzaak hebben, in collectieve vorm aan te pakken. Daarnaast zal de tweede plaats voor de aanpak van individuele problemen ten dele te maken hebben met het feit dat ten tijde van het onderzoek in vier busondernemingen het fenomeen vakbondswerker bestond. Dit was een betaalde functionaris of betrof vrijstelling van een kaderlid van (een gedeelte van) zijn normale werk-

zaamheden om problemen van individuele werknemers te helpen oplossen. Na de evaluatie van dit op initiatief van de vervoersbonden gestarte experiment hebben de werkgevers verdere voortzetting ervan tegengehouden. Het protest van de bonden heeft toen wel geleid tot erkenning van de bedrijfskaderleden als gesprekspartners voor de bedrijfsleiding en, in sommige bedrijven, tot de regeling van beperkte faciliteiten voor kaderleden.

Bij kaderleden in ondernemingen zonder Subs staat de aanpak van individuele problemen pas op een gedeelde vierde/vijfde plaats, na discussies over het beleid van de bond en de aanpak van de problematiek van de werkgelegenheid in het bedrijf. Het lijkt mij niet onwaarschijnlijk dat de kaderleden in deze ondernemingen minder aan de aanpak van individuele problemen toekomen vanwege het kleinere aantal kaderleden in deze bedrijven. Daarentegen worden zij wel als vertegenwoordiger van de bond aangesproken op het bondsbeleid en houden zij zich met 'grote' zaken bezig (werktijden, werkgelegenheid). Deze veronderstelling over de achtergrond van de verschillen in de volgorde van de meest gepraktiseerde activiteiten wordt door twee omstandigheden versterkt. Ten eerste door het feit dat in ondernemingen zonder Subs, leden die een probleem hebben dat, ook volgens kaderleden, meer bij OR-leden dan bij kaderleden aankaarten terwijl in ondernemingen met Subs dat omgekeerd is. Ten tweede door het feit dat bij kaderleden die uitsluitend Sub-kaderlid zijn (dus in de zeer grote busondernemingen), discussies over het beleid van de bond als activiteit pas op een gedeelde vijfde/zesde plaats komen. Deze Sub-kaderleden bemoeien zich wel, na aanpak van werktijden, met de aanpak van individuele problemen, werkgelegenheid, etc. Zij houden zich, dankzij hun kortere afstand tot de leden, meer met de aanpak van individuele problemen bezig en worden minder als vertegenwoordiger op het bondsbeleid aangesproken c.q. laten zich daar minder op aanspreken. Dit laatste blijkt ook uit het feit dat kaderleden die uitsluitend in de Sub actief zijn tweemaal zoveel als kaderleden die lid van het BLG-bestuur zijn zich nooit met sociaal-politieke zaken bezig houden zoals discussies over sociale zekerheid en uitkeringsgerechtigden, vrede en ontwapening, enz. (20 % resp. 10 %).

Dat kaderleden aangesproken worden op het beleid van hun bond bewijst de derde plaats voor discussies met collega's over het beleid van de bond. Dit punt is voor de kaderleden in het streekvervoer door middel van enkele specifieke vragen verder nagegaan. Van de kaderleden wordt 81 % door leden aangesproken over het beleid dat de Vervoersbond voert of standpunten die de Vervoersbond via televisie en kranten verkondigt. 15 % van de kaderleden wordt niet door leden aangesproken over het beleid van de Vervoersbond. Over het beleid van de FNV-Centrale en de

standpunten die via kranten en televisie worden verkondigd, wordt 84 % van de kaderleden aangesproken door de leden. 13 % van de kaderleden wordt niet door leden aangesproken over het beleid van de FNV-Centrale. Op de vraag of men als kaderlid meer wordt aangesproken over het beleid en de standpunten van de FNV-Centrale of over beleid en standpunten van de Vervoersbond, antwoordt 32 % de FNV-Centrale, 29 % de Vervoersbond en 23 % beide evenveel. De antwoorden bevestigen wat betreft het streekvervoer dat kaderleden, ongeacht de bond die ze formeel vertegenwoordigen, in sterke mate gezien worden als kaderleden van 'de' FNV.

De tijdgebondenheid van de inventarisatie van activiteiten wordt geïllustreerd door het feit dat in 1984 de aanpak van de problematiek van werkgelegenheid in het streekvervoer nog niet gepaard ging met arbeidstijdverkorting. Pas in de tweede helft van 1985 werd in het streekvervoer een gemiddelde werkweek van 38 uur ingevoerd, die volgens de Vervoersbond zes- tot zevenhonderd nieuwe banen opleverde (de Volkskrant, 15-2-1985). De vierde plaats voor de aanpak van de werkgelegenheidsproblematiek heeft te maken met de op dat moment in het streekvervoer plaatsvindende experimenten met belbussen, buurtbussen en taxi-vervoer, die de directe werkgelegenheid van chauffeurs in dienst van busondernemingen bedreigen.

Aan de kaderleden is ook apart de vraag voorgelegd of zij zich als kaderlid bezighouden met vakbondszaken zoals discussies over sociale zekerheid en uitkeringsgerechtigden, vrede en ontwapening enz. Met deze meer sociaalpolitieke vakbondszaken is 16 % van de kaderleden nooit bezig, 64 % soms en 20 % vaak.

Er bestaat een samenhang tussen het zich als kaderlid al dan niet als gezicht van de bond in het bedrijf beschouwen en de frequentie waarmee men zich met sociaalpolitieke vakbondszaken bezighoudt. Kaderleden die zich niet als gezicht van de bond beschouwen, houden zich meer dan kaderleden die zich wel als gezicht van de bond beschouwen, nooit met sociaalpolitieke vakbondszaken bezig (35 % tegenover 12 %).

Kaderleden die geen OR-lid zijn houden zich iets vaker dan kaderleden die wel OR-lid zijn met sociaalpolitieke vakbondszaken bezig, maar de verschillen zijn zeer klein.

De relatie tussen politiek stemgedrag en zich bezighouden met sociaalpolitieke vakbondsactiviteiten is statistisch niet goed na te gaan aangezien twee derde van de kaderleden op de PvdA stemt. Daardoor tellen de andere partijen in absolute aantallen slechts weinig stemmers onder de kaderleden. Wanneer de politieke verhoudingen toch als indicatie

genomen worden, blijkt dat naarmate kaderleden linkser stemmen ze meer met sociaalpolitieke vakbondsactiviteiten bezig zijn.

Zoals ik bij OR-leden de deelname aan scholingscursussen beschouwd heb als een indicatie voor de inspanningen die OR-leden plegen om invloed op het ondernemingsbeleid te verwerven, zo ook zal ik de deelname aan vakbondscursussen beschouwen als een indicatie voor de mate waarin kaderleden zich willen inzetten om hun activiteiten met succes te verrichten.

Ruim twee derde van de kaderleden heeft deelgenomen aan cursussen van de Vervoersbond en bijna een derde niet. Degenen die niet aan cursussen hebben deelgenomen, zijn bijna allemaal pas drie jaar of korter kaderlid. Van de groep kaderleden die drie jaar of korter kaderlid is, is de helft wel en de helft niet op cursus geweest. Van de kaderleden die langer dan drie jaar kaderlid zijn, heeft bijna iedereen aan vakbondscursussen deelgenomen.

Van de kaderleden die in de periode 1980-1984 cursussen voor bedrijfskaderleden volgden, nam ruim 40 % aan drie of meer cursussen deel, een kwart aan twee cursussen en een derde aan één cursus. Naarmate men langer kaderlid is, neemt men aan meer cursussen deel. Evenals bij OR-leden is er bij bedrijfskaderleden in het streekvervoer een traditie van 'wederkerende' scholing en vorming.

De wederkerende deelname aan de vakbondscursussen betekent dat er een intensieve uitwisseling plaatsvindt van enerzijds ervaringen van kaderleden en anderzijds beleidsopvattingen met betrekking tot het vakbondswerk in de onderneming en met betrekking tot het vervoersbeleid dat vanuit vakbondsoogpunt wenselijk wordt geacht.

6.4.2 De contacten van vakbondskaderleden met OR-leden

Eerder heb ik al aangegeven dat de organisatie van het vakbondswerk in de onderneming in de vorm van BLG's inhoudt dat contacten niet op het niveau van individuele kaderleden met individuele OR-leden hoeven te liggen. Contact kan zich ook afspelen op het niveau van het BLG-bestuur en de OR-fractie. Aangezien de analyse-eenheden individuele kaderleden zijn, ontstaat een beeld van contacten die kaderleden hetzij individueel, hetzij via hun BLG-bestuur, met OR-leden in hun onderneming hebben.

Als indicatoren voor het contact tussen vakbondskaderleden en OR-leden heb ik genomen: het bestaan van een vast overleg met de OR-fractie, het doorgeven van punten aan de OR-fractie, het contact dat OR-leden zelf met kaderleden opnemen en het ontvangen van de vergaderstuk-

ken van de OR door de BLG. In deze subparagraaf zijn de kaderleden de informant en invalshoek van analyse.

Van alle kaderleden antwoordt drie kwart dat het BLG-bestuur een vast overleg heeft met de Vervoersbondleden in de OR; 10 % antwoordt ontkennend en 15 % weet niet of zo'n overleg bestaat.

Van het kleine aantal kaderleden dat geen vast overleg heeft, geeft de helft als reden daarvoor het ontbreken van de gelegenheid tot overleg in werktijd, en de andere helft dat de OR-leden een vast overleg niet willen.

Nota bene. Hier gaat het over de aanwezigheid van een vast overleg tussen BLG-bestuur en OR-leden in het algemeen, niet een vast vóór-overleg ter voorbereiding van de OR-vergadering. De antwoorden op deze vraag zijn dus niet direct vergelijkbaar met de antwoorden van de OR-leden op de vraag naar een vooroverleg met een of meer leden van het BLG-bestuur ter voorbereiding van de OR-vergadering (zie 6.3.2). Van de twaalf busondernemingen waar volgens de kaderleden een vast overleg bestaat tussen BLG-bestuur en OR-fractie zijn er acht waar volgens de meeste OR-leden soms een vooroverleg met het BLG- bestuur ter voorbereiding van de OR bestaat; in twee van de twaalf busondernemingen vindt volgens de meeste OR-leden nooit vooroverleg met het BLG-bestuur plaats en van twee busondernemingen is dit onbekend.

Slechts volgens 2 % van de kaderleden geeft het BLG-bestuur nooit een punt door aan de OR-leden om te bespreken in de OR. Volgens bijna 40 % geeft het BLG-bestuur soms een punt door, volgens een derde vaak en volgens bijna 20 % altijd. De kaderleden die uitsluitend Sub-vakonds-kaderlid zijn (12 %) weten dit niet. Laten we hen buiten beschouwing dan geeft het BLG-bestuur volgens 43 % soms en volgens 56 % vaak/altijd punten door aan de OR-leden. Dit beschouw ik als een hoge activiteit van de BLG naar de OR.

Wanneer er sprake is van een vast overleg tussen BLG-bestuur en ORfractie geeft het BLG-bestuur volgens veel meer kaderleden vaak/altijd een punt door aan de OR-fractie dan wanneer er geen vast overleg is (53 % tegenover 22 %).

Net zoals het contact dat OR-leden hebben met kaderleden uit kan gaan van de kaderleden, zo kan het contact dat het BLG-bestuur heeft met OR-leden uitgaan van de OR-leden.

Volgens 3 % van de kaderleden nemen OR-leden nooit zelf contact met het BLG-bestuur op over een bepaalde kwestie die in de OR aan de orde komt. Volgens bijna de helft van de kaderleden nemen OR-leden

soms met het BLG-bestuur contact op, volgens een kwart vaak en volgens 13 % altijd. Zo'n 10 % van de kaderleden weet niet of OR-leden wel eens zelf contact opnemen; tweederde van hen zijn kaderleden die uitsluitend Sub-kaderlid zijn. Laten we hen buiten beschouwing dan nemen OR-leden volgens 53 % van de kaderleden soms en volgens 44 % vaak/altijd zelf contact op met het BLG-bestuur over een bepaalde kwestie die in de OR aan de orde komt. Ook hier is er een positieve samenhang tussen het bestaan van een vast overleg van BLG-bestuur/OR-fractie en de frequentie van contact opnemen door OR-leden met het BLG-bestuur.

Wanneer op basis van de antwoorden van de kaderleden de mate van contact-opnemen door BLG-bestuur resp. OR-leden vergeleken wordt, dan nemen BLG-besturen wat frequenter contact op met de OR-leden dan omgekeerd.

Een weinig tijd kostende, maar ook weinig intensieve manier van contact tussen OR-fractie en BLG-bestuur is het ter beschikking stellen van de OR-vergaderstukken aan de BLG. Volgens 15 % van de kaderleden ontvangt het BLG-bestuur nooit de vergaderstukken van de OR. Volgens 18 % ontvangt het BLG-bestuur de OR-vergaderstukken soms. Bij 55 % van de kaderleden ontvangt het BLG-bestuur de OR-vergaderstukken vaak/-altijd. Ruim 10 %, voornamelijk Sub-kaderleden, weet niet of het BLG-bestuur de OR-stukken ontvangt.

Opnieuw is er een positieve samenhang tussen het bestaan van een vast overleg tussen BLG-bestuur en OR-fractie enerzijds en de frequentie waarmee het BLG-bestuur de OR-vergaderstukken ontvangt anderzijds.

Wanneer de verschillende contact-activiteiten, met uitzondering van het 'contact' via de OR-vergaderstukken, bij elkaar genomen worden, dan kunnen verschillende contacttypen tussen BLG-kaderleden en OR-fractie worden geconstrueerd. Ik beperk mijn uitwerking tot de empirisch meest voorkomende typen.

Ten eerste het type waar een vast overleg tussen BLG-bestuur en ORfractie bestaat en waarbij zowel de BLG-kaderleden vaak/altijd punten doorgeven aan de OR-fractie en omgekeerd de OR-fractie vaak/altijd contact opneemt met het BLG-bestuur over kwesties in de OR. Van alle kaderleden, buiten beschouwing gelaten diegenen die als Sub-kaderlid 'onbekend' antwoordden op vragen over het BLG-bestuur, geldt deze situatie voor ruim een derde. Deze kaderleden onderhouden een zeer intensief contact. Indien in zo'n geval de BLG verder niet of nauwelijks activiteiten onderneemt, is er sprake van dominantie van de OR over de BLG. Indien de BLG wel zelfstandige activiteiten onderneemt, lijkt er

sprake van een geslaagde combinatie van intensieve samenwerking en taakverdeling.

Het tweede type is dat waar geen vast overleg tussen BLG-bestuur en OR-fractie bestaat en waarbij de BLG-kaderleden nooit/soms punten doorgeven aan de OR-fractie en omgekeerd de OR-fractie nooit/soms contact opneemt met het BLG-bestuur. Hier is sprake van een volstrekt gescheiden functioneren. Voor 6 % van alle kaderleden (buiten beschouwing gelaten de categorie 'onbekend') geldt deze situatie.

Het derde type is de situatie waarin al dan niet een vast overleg tussen BLG-bestuur en OR-fractie bestaat en waarbij de een nooit/soms en de ander vaak/altijd contact met de ander zoekt. Dan lijkt er sprake van een vrij eenzijdige verhouding. De OR-fractie zoekt vaak/altijd contact met het BLG-bestuur maar die doet zelden iets terug; dit geldt in het geval van 9 % van de kaderleden. Of de BLG-kaderleden zoeken vaak/altijd contact met de OR-fractie maar die onderneemt omgekeerd niets; dit geldt in het geval van 20 % van de kaderleden. Het is twijfelachtig of een dergelijke situatie over langere tijd zal blijven bestaan omdat of de ene of de andere partij gefrustreerd kan raken over de eenzijdigheid.

Er is ook een situatie waarin een vast overleg bestaat tussen BLG-bestuur en OR-fractie maar waarbij beide nooit/soms contact met elkaar zoeken. Voor 29 % van de kaderleden is deze situatie van toepassing. Hier zijn twee mogelijkheden denkbaar. Ofwel het vaste overleg is een formaliteit zonder directe betekenis voor beider dagelijkse activiteiten. Ofwel er is sprake van zo'n frequent overleg tussen beide dat tussentijdse contactopname onnodig is. Ik betwijfel of deze tweede mogelijkheid veel voorkomt en, als dat wel het geval is of er dan geen sprake van dominantie door de OR is. Het omgekeerde van deze situatie is ook denkbaar, namelijk dat er geen vast overleg bestaat maar beide vaak/altijd contact met elkaar zoeken. Formalisering van het onderlinge contact in een vast overleg is dan kennelijk niet nodig, men weet elkaar makkelijk te vinden als dat nodig is. In de praktijk komt deze situatie niet voor.

Een beoordeling van de vier geschetste contactsituaties is moeilijk omdat aanvullende informatie ontbreekt die noodzakelijk is om te weten of gewenste effecten inderdaad optreden en ongewenste vermeden worden. Daarom moet ik mijn oordeel baseren op enkele aannames.

Om de OR te kunnen benutten als instrument van het vakbondswerk in de onderneming is een vast overleg tussen BLG-bestuur en OR-fractie gewenst. Een vast overleg is echter geen garantie dat de OR ook daadwerkelijk als instrument fungeert. Daarom zal ik het vaak/altijd contact opnemen door BLG-kaderleden met de OR-fractie positief beoordelen als het gebruik maken van de mogelijkheden die de OR als instrument biedt. Daarbij neem ik aan dat de BLG ook zelfstandige activiteiten

onderneemt los van de OR. Deze situatie geldt voor 55 % van de kaderleden in dit onderzoek. Wanneer in deze situatie de OR-fractie zelf nooit/ soms contact met het BLG-bestuur zoekt, kan dat wijzen op afzijdigheid van de OR. In dat geval kan de BLG zich wellicht vooralsnog beter volledig richten op het ontwikkelen van een zelfstandige praktijk.

Het nooit/soms contact opnemen door BLG-kaderleden met de OR-fractie, hetgeen voor 38 % van de kaderleden geldt, is moeilijk te beoordelen. Ik denk dat een gedeelte van deze kaderleden persoonlijk geen directe contacten met OR-leden hebben. Daar is ook minder functionele aanleiding toe voor kaderleden die zich primair met bondsorganisatorische activiteiten bezighouden, zoals het werven van leden en het organiseren van scholing. Deze kaderleden komen echter, als ze vergaderingen van de BLG regelmatig bezoeken, indirect wel in aanraking met OR-aangelegenheden en met OR-leden. Doordat het analyse-niveau het individuele kaderlid is en doordat de enquête-beantwoording door kaderleden opgevat is als directe contacten die zij persoonlijk met OR-leden onderhouden, ontstaat een onderschatting van het contact tussen BLG en OR. Deze BLG-kaderleden hebben via de BLG-vergaderingen immers wel 'institutioneel' contact met de OR. Tenslotte zal er echter ook een gedeelte kaderleden zijn die werkelijk marginaal functioneren. Zij onderhouden persoonlijk geen directe contacten met OR-leden en bezoeken ook BLG-vergaderingen zelden. Ik kan echter niet aangeven hoe groot het percentage BLG-kaderleden is voor wie deze situatie geldt.

6.4.3 Contacten van vakbondskaderleden met elkaar en met anderen

In de vorige subparagraaf kwam enkele keren aan de orde dat mijn beoordeling van het contact van de kaderleden met de OR-leden mede afhankelijk is van de mate waarin de kaderleden zelfstandig, los van de OR, activiteiten ondernemen. Wanneer dat niet of nauwelijks het geval is, is er sprake van dominantie door de OR en functioneert de BLG uitsluitend als achterban van de OR. Wanneer de BLG wel zelfstandig activiteiten onderneemt en contacten onderhoudt los van de OR, is er meer kans op een situatie waarin de mogelijkheden van de OR benut worden zonder dat de beperkingen ervan gelden, die bij een uitsluitende gerichtheid op de OR daaraan uit het oogpunt van een brede vakbondspraktijk verbonden zijn.

In deze subparagraaf houd ik me bezig met de contacten van de kaderleden. Allereerst komen de contacten van de kaderleden onderling aan de orde. Daarna de contacten met de leden. Vervolgens de contacten met de bezoldigd vakbondsbestuurder. Deze verschillende contacten geven een beeld van de mate waarin de kaderleden actief een netwerk voor het vakbondswerk in de onderneming onderhouden. Tenslotte ko-

men de contacten van de kaderleden met de ondernemingsleiding aan de orde. Deze contacten geven een indicatie van de mogelijkheid voor zelfstandige belangenbehartiging door de kaderleden los van de OR.

De structurering van de vakbond in de onderneming in de vorm van BLG's betekent dat de bestuursvergaderingen van de BLG de geregelde contacten van de kaderleden onderling zijn die de basis van de organisatie van het vakbondswerk vormen. Datzelfde geldt voor bestuursvergaderingen van de Subs in die gevallen waarin het vakbondswerk in de vorm van Subs gedecentraliseerd is.

Bij ruim 80 % van de BLG-kaderleden vergadert het BLG-bestuur maandelijks. Bij 10 % minder, namelijk één maal per kwartaal. Bij bijna 10 % vaker dan één maal per maand.

In die ondernemingen waar Subs bestaan, vergadert bij twee derde van de kaderleden het Sub-bestuur maandelijks. Bij ruim 20 % minder, gemiddeld één maal per kwartaal. Bij 7 % vaker dan één maal per maand. Eveneens 7 % van de kaderleden weet niet hoe vaak de Subs vergaderen.

In ondernemingen die Subs kennen, vergadert bij twee derde van de kaderleden zowel het BLG-bestuur als het Sub-bestuur maandelijks of vaker.

De frequentie waarmee BLG-bestuur en, waar van toepassing, Sub-bestuur vergaderen, verschaffen een goede infrastructuur voor het vakbondswerk in de onderneming.

De contacten van de kaderleden met de leden in de onderneming hebben in het streekvervoer, naast de gebruikelijke individuele contacten van kaderleden met leden, de vorm van ledenvergaderingen van de BLG en waar van toepassing van ledenvergaderingen van de Subs.

Bij ruim 85 % van de kaderleden belegt de BLG ledenvergaderingen. Wanneer er ledenvergaderingen van de BLG georganiseerd worden, gebeurt dat bij drie kwart van de kaderleden wanneer daar volgens het BLG-bestuur behoefte aan bestaat en bij een kwart op vaste tijdstippen in het jaar. De gemiddelde frequentie van ledenvergaderingen van de BLG is bij 57 % van de kaderleden één à twee maal per jaar, bij 16 % één maal per kwartaal en bij 16 % maandelijks of vaker. Kaderleden in de zeer grote busondernemingen organiseren vaker (BLG-)ledenvergaderingen dan kaderleden in de grote busondernemingen.

Wanneer er Subs zijn, worden er bij bijna alle kaderleden wel eens ledenvergaderingen door de Sub georganiseerd. In vestigingen/rayons met minder dan 35 werknemers gebeurt dat bij ruim 10 % van de kaderleden niet, in vestigingen/rayons met meer dan 35 werknemers

worden volgens nagenoeg alle kaderleden ledenvergaderingen door de Sub georganiseerd.

Wanneer er ledenvergaderingen door de Sub georganiseerd worden, gebeurt dat bij ruim twee derde van de kaderleden wanneer daar volgens het Sub-bestuur behoefte aan bestaat en bij een kwart van de kaderleden op vaste tijdstippen. De gemiddelde frequentie van ledenvergaderingen van de Sub is bij 55 % van de kaderleden één à twee maal per jaar, bij 18 % één maal per kwartaal en bij 7 % maandelijks.

Bij elkaar genomen worden bij 80 % van de kaderleden zowel ledenvergaderingen van de BLG als ledenvergaderingen van de Sub belegd. Dat betekent dat die kaderleden gemiddeld tenminste twee à vier keer per jaar contact met de leden zoeken via ledenvergaderingen. Dat is geen ongunstige situatie.

Bij individuele contacten van kaderleden met leden buiten de ledenvergaderingen om, maak ik een onderscheid tussen contacten met leden in de eigen vestiging en contacten met leden in andere vestigingen van de eigen busonderneming.

Bijna 90 % van de kaderleden heeft contact met leden in de eigen vestiging buiten de ledenvergaderingen om. Ruim de helft van de kaderleden vindt dat er te weinig gelegenheid in werktijd is voor contact met leden, maar toch heeft 85 % van hen wel contact met leden in de eigen vestiging buiten ledenvergaderingen om. In het algemeen is er sprake van een intensief contact van kaderleden met leden in de eigen vestiging buiten ledenvergaderingen om. Ruim twee derde van de kaderleden heeft vaker dan maandelijks contact. Ruim 15 % heeft één maal per kwartaal tot één maal per maand contact met leden in de eigen vestiging. Ruim 15 % heeft slechts één à twee keer per jaar contact.

Van de kaderleden van wie de Sub per regio georganiseerd is (dit is ongeveer 40 % van het totale aantal kaderleden) heeft ongeveer 20 % geen contact met leden in andere vestigingen die wel onder hun Sub vallen. 80 % heeft wel contact met leden in andere vestigingen. De gemiddelde frequentie is hoog, maar natuurlijk lager dan de frequentie van contact met leden in de eigen vestiging. Ruim een derde van de kaderleden heeft vaker dan maandelijks contact met leden in andere vestigingen, 40 % één maal per kwartaal tot één maal per maand, en 20 % heeft slechts één à twee keer per jaar contact.

Als ik het individuele, ongeregelde, dat wil zeggen niet aan vergaderingen gebonden, contact van kaderleden met leden overzie, kom ik tot de conclusie dat de meeste kaderleden actief tot zeer actief zijn als kaderlid. Contacten met leden in de eigen vestiging hebben de meeste kaderleden zeer frequent. Contacten met leden in andere vestigingen

hebben de meeste kaderleden, voor wie dat direct belangrijk is aangezien die andere vestigingen onder hun Sub vallen, eveneens maar met een iets lagere frequentie. Wat ik niet weet is het bereik van de kaderleden: met hoeveel leden hebben de kaderleden geregeld contact. In het extreme geval is het denkbaar dat een kaderlid vaker dan maandelijks contact heeft met leden in de eigen vestiging maar dat dat telkens hetzelfde lid is. Dit is onwaarschijnlijk. Maar bovendien is van belang dat contacten met leden niet beperkt zijn tot individuele ongeregelde contacten. Bij 80 % van de kaderleden vinden immers tenminste twee à vier keer per jaar ledenvergaderingen plaats voor alle leden.

Een contact dat bij de uitvoering van het vakbondswerk in de onderneming belangrijk is, is het contact van de BLG met de bezoldigd vakbondsbestuurder. Ik zie dat contact niet uitsluitend in de zin van de vakbondsbestuurder als uitvoeringsorgaan van de BLG, zoals Van Vliet beschreef. Bij bepaalde zaken heeft de vakbondsbestuurder beslist wel een aandeel in de uitvoering van de belangenbehartiging, maar minstens zo belangrijk is de rol die de bestuurder heeft om de BLG te begeleiden tot handelingscompetente actor. Van een dergelijke begeleidende rol kan uiteraard amper sprake zijn als er niet tenminste een redelijk frequent contact tussen BLG en bestuurder bestaat.

Een ruime meerderheid (58 %) van de kaderleden in het streekvervoer heeft vaak contact met de bezoldigd vakbondsbestuurder, een derde heeft soms contact en 6 % nooit. Kaderleden die uitsluitend Sub-kaderlid zijn, hebben minder vaak contact met de bezoldigd bestuurder.

Ook omgekeerd neemt de bezoldigd vakbondsbestuurder contact op met de BLG voordat hij met de werkgever in overleg treedt over een bepaald probleem in het bedrijf. De meerderheid (52 %) van de kaderleden antwoordt dat de vakbondsbestuurder vaak met de BLG overleg heeft voordat hij met de werkgever in contact treedt. Bij 28 % van de kaderleden voert de vakbondsbestuurder soms overleg met de BLG alvorens naar de werkgever te gaan. Samenhangend met de aard van de vraag is het niet verbazingwekkend dat 20 % van de kaderleden antwoordt dat zij niet weten of de vakbondsbestuurder eerst met hen overleg voert alvorens met de werkgever contact op te nemen. Naarmate het BLG-bestuur vaker vergadert, zijn er meer kaderleden die antwoorden dat de bezoldigd bestuurder vaak eerst met het BLG-bestuur overleg heeft alvorens met de werkgever in contact te treden. Dit verband spreekt vanzelf aangezien bij een hogere vergaderfrequentie van het BLG-bestuur er ook meer gelegenheid is om een bepaald probleem eerst in het BLG-bestuur te bespreken.

Aan het begin van deze subparagraaf stelde ik dat ik de contacten van kaderleden onderling, de contacten van kaderleden met leden en de contacten van kaderleden met hun bezoldigd bestuurder, bij elkaar beschouw als netwerk dat de basis van het vakbondswerk in de onderneming vormt. Mijn oordeel daarover is voor het streekvervoer positief.

Er zijn geen BLG-kaderleden die nooit onderling overleg hebben en nooit contact met leden in hun eigen vestiging en nooit contact met hun bezoldigd bestuurder. Ongeveer 5 % van de BLG-kaderleden heeft soms onderling overleg en soms contact met de leden en soms contact met de bezoldigd bestuurder. In dit geval leidt het vakbondswerk in de onderneming wel een marginaal bestaan.

Twee derde van de BLG-kaderleden heeft vaak onderling overleg en vaak contact met de leden (in de eigen vestiging en via ledenvergaderingen) en soms/vaak contact met de bezoldigd bestuurder. In deze situatie is er sprake van werkelijk functionerend vakbondswerk in de onderneming dat door alle betrokken kaderleden gedragen wordt.

Ongeveer een kwart van de BLG-kaderleden heeft wel vaak onderling overleg en ook soms/vaak met de bezoldigd bestuurder maar heeft slechts soms contact met leden in de eigen vestiging. Voor hen is het vakbondswerk in de onderneming voornamelijk een kaderactiviteit. Daarmee zijn zij echter nog geen solistisch functionerende kaderleden want ze vormen deel van een BLG die vaak onderling overleg heeft.

Als ik bij dit oordeel voeg de in subparagraaf 6.4.1 behandelde activiteiten van de kaderleden (arbeidsomstandigheden, werktijden, veiligheid; individuele problemen van leden; discussies met collega's over het bondsbeleid; etc.), komt niet Van Vliets beeld te voorschijn van een bedrijvenwerk dat voornamelijk gericht is op het organisatorisch functioneren van de bondsorganisatie maar van een bedrijvenwerk dat zich bezighoudt met reële problemen en belangen van de leden.

Rechtstreekse contacten van kaderleden met de ondernemingsleiding zijn weliswaar niet beslissend voor de zinvolheid van de zaken waarmee de kaderleden bezig zijn, maar zijn wel belangrijk voor de mogelijkheden die de kaderleden hebben om zelfstandig de belangen van de leden te behartigen. Rechtstreeks contact van het bedrijvenwerk met de ondernemingsleiding werd door Van Vliet niet aangetroffen. In zijn onderzoek bleek de BLG voor de uitvoering van de belangenbehartiging te zijn aangewezen op de OR en de vakbondsbestuurder. In het streekvervoer bestaan er wel rechtstreekse contacten van kaderleden van BLG en Sub met de ondernemingsleiding.

Ruim een derde van de BLG-kaderleden heeft nooit rechtstreeks contact met directie of chefs, bijna de helft soms en 15 % vaak. Kaderle-

den die niet tevens OR-lid zijn hebben verhoudingsgewijs meer 'soms' contact, terwijl kaderleden die tevens OR-lid zijn meer 'vaak' contact hebben. Het is duidelijk dat het OR-lidmaatschap de entree bij directie en chefs vergemakkelijkt, maar het is geen noodzakelijke voorwaarde (zie verder tabel 5 in Bijlage 2).

Van de BLG-kaderleden die rechtstreeks contact met directie of chefs hebben, gaat bijna 40 % alleen, bijna 20 % in gezelschap van een ander BLG-kaderlid, 15 % in gezelschap van een OR-lid en 5 % in gezelschap van de bezoldigd vakbondsbestuurder. In het streekvervoer blijkt het rechtstreekse contact met directie of chefs niet voorbehouden te zijn aan OR-leden en bezoldigd vakbondsbestuurder.

Iets minder Sub-kaderleden dan BLG-kaderleden hebben 'vaak' rechtstreeks contact met directie of chefs. Bijna 30 % van de Sub-kaderleden heeft nooit contact met directie of chefs, ruim de helft soms en 10% vaak. Opnieuw hebben Sub-kaderleden die tevens OR-lid zijn wat frequenter contact met directie of chefs dan Sub-kaderleden die niet tevens OR-lid zijn. De wijze waarop (alleen, met collega-Sub-kaderlid, etc.) Sub-kaderleden met directie of chefs rechtstreeks in contact treden, verschilt niet van de wijze waarop BLG-kaderleden dat doen.

Voor een volgend onderzoek zou het interessant zijn na te gaan of de kaderleden in hun contacten met de bedrijfsleiding ook onderhandelen over collectieve belangen of dat de contacten voornamelijk over individuele problemen gaan.

Omgekeerd neemt ook de ondernemingsleiding wel eens rechtstreeks contact op met de kaderleden, hoewel dit geen frequent verschijnsel is. Bij de helft van de kaderleden treden directie en chefs soms rechtstreeks in overleg met de kaderleden over bepaalde zaken in het bedrijf, terwijl dat bij bijna de helft nooit gebeurt. Bij 3 % van de kaderleden gebeurt dit vaak en dit zijn kaderleden die tevens OR-lid zijn. In het algemeen antwoorden meer kaderleden die niet tevens OR-lid zijn dat directie en chefs nooit rechtstreeks contact met hen zoeken, terwijl meer kaderleden die tevens OR-lid zijn wel rechtstreeks contact van directie en chefs rapporteren. Verhoudingsgewijs antwoorden BLG-kaderleden iets meer dan Sub-kaderleden dat directie en chefs soms rechtstreeks in overleg met hen treden.

Bekijken we het beeld op ondernemingsniveau dan is er in drie van de dertien ondernemingen nooit sprake van contact dat door directie/chefs gezocht wordt, in twee ondernemingen soms. In acht ondernemingen antwoorden sommige kaderleden 'nooit' en andere 'soms'. Dit laatste interpreteer ik aldus dat de directie in die acht ondernemingen met bepaalde kaderleden contact zoekt wanneer ze daaraan behoefte heeft.

Er is een duidelijk verband tussen de frequentie waarmee kaderleden zelf rechtstreeks contact met directie/chefs zoeken en het al dan niet contact zoeken van de zijde van directie/chefs. Kaderleden die zelf vaker contact met de directie zoeken, rapporteren meer dat de directie soms contact met hen opneemt dan kaderleden die soms resp. nooit zelf contact met de directie zoeken. Dit verband geldt zowel voor BLG-kaderleden als voor Sub-kaderleden. In tabel 6 Bijlage 2, presenteer ik de gegevens voor de BLG-kaderleden.

6.4.4 De visie van vakbondskaderleden

In deze subparagraaf zal ik de visie van de kaderleden op verschillende aspecten van het vakbondswerk in de onderneming behandelen. Eerst zal ik de visie op die aspecten bezien die hiervoor al aan de orde zijn geweest, namelijk de activiteiten en contacten van vakbondskaderleden. Daarna ga ik in op de visie op het kaderlid-zijn zelf.

In subparagraaf 6.4.1 is een beeld geschetst van de activiteiten waarmee kaderleden bezig zijn. Hun visie op deze activiteiten heb ik op twee manieren benaderd. Ten eerste via de vraag of zij vinden dat er meer kaderleden zouden moeten bijkomen om het vakbondswerk als BLG/Sub goed te kunnen doen. Ten tweede via de vraag met welke activiteiten deze extra kaderleden zich dan zouden moeten bezig houden. Daarmee ontstaat een beeld van die activiteiten die een hogere prioriteit verdienen volgens de huidige kaderleden.

Bijna tweederde van de kaderleden is van mening dat er meer kaderleden in de BLG/Sub zouden moeten bijkomen om het werk als BLG/Sub goed te kunnen doen. Bijna een kwart van de kaderleden vindt meer kaderleden niet noodzakelijk en 13 % heeft hierover geen mening.

Kaderleden die uitsluitend in de Sub actief zijn, vinden iets meer dan kaderleden die uitsluitend in de BLG actief zijn extra kaderleden niet nodig (38 % tegenover 25 %).

BLG-kaderleden in de zeer grote busondernemingen vinden meer dan gemiddeld dat er meer kaderleden nodig zijn om het werk als BLG goed te kunnen doen. In de grote busondernemingen zonder Subs, die alle vijf tot vijftien kaderleden hebben, vinden de meeste kaderleden dat er extra kaderleden moeten bijkomen om het werk als BLG goed te kunnen doen. In de grote busondernemingen met Subs en met minder dan 1.000 werknemers vinden kaderleden meer dan gemiddeld extra kaderleden niet nodig.

Bij de vraag met welke activiteiten extra kaderleden zich zouden moeten

bezighouden, zijn in de vragenlijst alle activiteiten voorgelegd die ook bij de vraag naar de huidige activiteiten werden voorgelegd. Bovendien zijn twee andere activiteiten als mogelijkheid aangeboden, namelijk: "algemene vakbondszaken, zoals discussies over sociale zekerheid en uitkeringsgerechtigden, vrede en ontwapening, enz.", en: "anders, namelijk ...". In onderstaande tabel wordt een overzicht gegeven van de activiteiten die door nieuwe kaderleden verricht zouden moeten worden. In de rechterkolom wordt aangegeven bij hoeveel kaderleden deze activiteiten thans tot de meest gepraktiseerde behoren, voorzover een directe vergelijking mogelijk is.

De kaderleden werd gevraagd twee activiteiten uit de aangeboden lijst aan te kruisen, gemiddeld werd 2,2 activiteit aangekruist.

Tabel 6.5

Activiteiten voor nieuwe kaderleden vergeleken met activiteiten van huidige kaderleden

activiteit	% respondenten dat dit als nieuwe activiteit noemt	% respondenten dat dit als oude activiteit noemt
1 aanpak van arbeidsomstandigheden, werktijden en veiligheid	43 %	53 % (1)
2 aanpak van de werkgelegenheidsproblematiek in het bedrijf	31 %	32 % (4)
3 werven van nieuwe leden	28 %	17 % (7)
4 individuele problemen van leden in het bedrijf	27 %	45 % (2)
5 bevorderen van goed openbaar vervoer	22 %	30 % (5)
6 algemene vakbondszaken, zoals discussies over sociale zekerheid en uitkeringsgerechtigden, vrede en ontwapening enz.	21 %	–
7 activeren van andere leden	16 %	22 % (6)
8 discussies met collega's over beleid van de bond	14 %	34 % (3)
9 aanpak van arbeidstijdverkorting	10 %	2 % (8)
geen mening	8 %	–
anders	5 %	–
N=	119	

Bij een vergelijking van de meest genoemde activiteiten voor nieuwe kaderleden met de thans meest gepraktizeerde activiteiten vallen een aantal punten op.

– Terwijl de aanpak van arbeidsomstandigheden, werktijden en veiligheid door de meeste kaderleden genoemd wordt bij de twee thans meest gepraktizeerde activiteiten, wordt deze activiteit ook weer het meest genoemd als activiteit waar nieuwe kaderleden zich mee bezig zouden moeten houden. Kennelijk zijn de huidige kaderleden van mening dat zij zelf nog onvoldoende aandacht kunnen besteden aan dit terrein van belangenbehartiging c.q. is dit een te zware belasting voor hen.

– Het aanpakken van individuele problemen van leden in het bedrijf wordt daarentegen veel minder genoemd als activiteit waar nieuwe kaderleden zich op zouden moeten richten. Kennelijk zijn de huidige kaderleden met hun activiteiten voldoende in staat om de basisvoorziening op dit terrein te verzorgen.
– Afgemeten aan de rangorde stijgt de aanpak van de problematiek van de werkgelegenheid in het bedrijf. Dit heeft ongetwijfeld te maken met het overheidsbeleid (bezuinigingen op de rijksbijdrage aan het openbaar vervoer, experimenten met taxi-vervoer, e.d.) dat een bedreiging van de werkgelegenheid in het streekvervoer inhoudt.
– Een activiteit die veel meer genoemd wordt als activiteit voor nieuwe kaderleden dan als thans gepraktizeerde activiteit is het werven van nieuwe leden. Gelet op de toch al hoge gemiddelde organisatiegraad is dit opvallend.
– Activiteiten voor nieuwe kaderleden die in rangorde gelijk blijven aan de thans meest gepraktizeerde activiteiten of iets dalen, zijn het bevorderen van goed openbaar vervoer, het activeren van andere leden, en de aanpak van arbeidstijdverkorting.
– De relatieve daling van de activiteit: discussies met collega's over het beleid van de bond, heeft te maken met het feit dat discussies over sociale zekerheid en uitkeringsgerechtigden, vrede en ontwapening, enz. apart door 21 % van de kaderleden genoemd wordt als activiteit voor nieuwe kaderleden. De totalen van discussies over sociale zekerheid enz. en discussies met collega's over het beleid van de bond zijn bij elkaar genomen (21 % + 14 % = 35 %) ongeveer gelijk aan het totaal van discussies met collega's over het beleid van de bond als thans meest gepraktizeerde activiteit van kaderleden (34 %). Afgelezen aan de rangorde is er dan een stijging in prioriteit van de derde plaats bij de thans meest gepraktizeerde activiteiten naar de tweede plaats bij de activiteiten voor nieuwe kaderleden. Terzijde merk ik op dat de kaderleden die zich thans ook al vaak met discussies over sociale zekerheid enz. bezighouden, deze activiteit ook relatief meer noemen als activiteit voor nieuwe kaderleden dan de kaderleden die zich thans soms resp. nooit met discussies over sociale zekerheid enz. bezighouden (30 % resp. 21 % resp. 15 %).

Bij een vergelijking van de rangordes die activiteiten voor nieuwe kaderleden krijgen bij kaderleden die tevens OR-lid zijn en kaderleden die niet OR-lid zijn, vallen twee activiteiten op. Terwijl kaderleden die niet OR-lid zijn de aanpak van de problematiek van werkgelegenheid op de tweede plaats noemen, staat dit bij kaderleden die wel OR-lid zijn op de zesde plaats. Omgekeerd staat bij kaderleden die niet OR-lid zijn het bevorderen van goed openbaar vervoer op de zesde plaats en bij kaderleden die

OR-lid zijn op een gedeelde eerste/tweede plaats. Beide zaken hebben onmiskenbaar met elkaar te maken, zeker ook gelet op het reeds genoemde overheidsbeleid. Bij kaderleden die tevens OR-lid zijn, getuigt de invalshoek op de problematiek meer van een algemeen bedrijfsbelang (goed openbaar vervoer) en bij kaderleden die niet tevens OR-lid zijn meer van een specifiek werknemersbelang (werkgelegenheid).

Een samenvattend oordeel over de visie van de kaderleden op de vakbondsactiviteiten in de onderneming zou ik als volgt willen formuleren: een ruime meerderheid van de kaderleden wenst een uitbreiding van het aantal kaderleden om het vakbondswerk in de onderneming goed te kunnen doen; thans is er al sprake van een praktijk van belangenbehartiging die niet alleen uit individuele maar ook uit collectieve belangenbeharting bestaat; bij uitbreiding van het aantal kaderleden zou met name de collectieve belangenbehartiging versterkt worden waarbij sociaalpolitieke activiteiten dezelfde of een iets hogere prioriteit zouden krijgen.

Bij het onderzoek van de visie van de kaderleden op de contacten met anderen komen achtereenvolgens aan de orde: de OR-leden, de leden, en de bezoldigd vakbondsbestuurder.

Een geregeld overleg van het BLG-bestuur met de Vervoersbondleden in de OR wordt door bijna alle (97 %) kaderleden wenselijk geacht om het werk als BLG-bestuur goed te kunnen doen. Alle kaderleden die thans nooit overleg met de OR-leden hebben en die nooit contact met OR-leden hebben doordat OR-leden zelf contact met hen opnemen over een bepaalde kwestie die in de OR aan de orde komt, vinden geregeld overleg met de OR-leden wenselijk.

Het belang dat gehecht wordt aan geregeld overleg met de OR-leden mag mijns inziens direct vertaald worden als het belang dat gehecht wordt aan de OR als instrument van medezeggenschap en als instrument van vakbondswerk in de onderneming.

Het contact met de leden is in bedrijven waar Subs zijn, volgens bijna 80 % van de kaderleden verbeterd dankzij de Subs. De uitbouw van het bedrijvenwerk naar werkplaatsniveau heeft volgens hen dus aan zijn doel beantwoord. Volgens bijna 10 % van de kaderleden hebben de Subs het contact met de leden niet verbeterd. Kaderleden uit rayons of vestigingen met minder dan 35 leden zijn verhoudingsgewijs meer dan gemiddeld negatief of hebben geen mening over de vraag of de Subs het contact met de leden verbeterd hebben. Het zou kunnen zijn dat, vanwege het kleine ledenbestand, bij hen al een zodanig contact met de leden bestond dat

Subs daaraan niets toegevoegd hebben. Het zou ook veroorzaakt kunnen worden door het feit dat, met name in deze rayons of vestigingen met weinig leden, sommige Sub-besturen niet erg actief zijn. Een aanwijzing daarvoor is dat kaderleden in deze rayons/vestigingen die slechts één maal per kwartaal als Sub-bestuur vergaderen duidelijk negatiever/onbestemder zijn over het verbeteren van het contact met de leden dankzij de Sub dan kaderleden die maandelijks als Sub-bestuur vergaderen (44 % tegenover 24 %).

Van de kaderleden in bedrijven waar nu geen Subs bestaan, vindt een derde dat er Subs zouden moeten komen om het contact met de leden in het bedrijf te verbeteren. Een derde vindt de invoering van Subs niet nodig en eveneens een derde heeft daarover geen mening. Ik vermoed dat met name onder de grotere van de busbedrijven in de categorie tot 600 werknemers Subs gewenst worden. In de kleinere busondernemingen, die niet meerdere vestigingen of rayons kennen, zijn Subs onnodig omdat er toch al een direct contact met leden mogelijk is.

Naast het georganiseerde contact met leden via Subs is er het individuele contact van kaderleden met leden. Ruim de helft (58 %) van de kaderleden die behoren tot het rijdend personeel, het technisch personeel en het toezichthoudend personeel vinden dat zij onvoldoende gelegenheid hebben om in werktijd contact met de leden te hebben. Alle kaderleden die behoren tot het administratief personeel, het leidinggevend personeel en overig personeel vinden dat zij voldoende gelegenheid in werktijd hebben voor contact met leden. Verhoudingsgewijs iets meer kaderleden uit zeer grote busondernemingen vinden dat zij onvoldoende mogelijkheden in werktijd hebben voor contact met leden.

De mogelijkheden voor contact met de leden en voor de behartiging van de belangen van de leden komen ook terug bij de punten die de kaderleden noemen waarop verbetering van het functioneren van het vakbondswerk in de onderneming mogelijk is. Zij noemen daarbij onder andere een beter contact met de leden door meer vergaderingen en door contactpersonen op de werkvloer, en verbetering van de faciliteiten waaronder dat de BLG meer vakbondswerk in bedrijfstijd moet kunnen doen.

Een geregeld overleg met de bezoldigd vakbondsbestuurder wordt door bijna alle (96 %) BLG-kaderleden wenselijk geacht om het werk als BLG goed te doen. Eveneens bijna alle (91 %) Sub-kaderleden vinden geregeld overleg met de bezoldigd bestuurder wenselijk om het werk als Sub goed te doen.

De functie van vakbondskaderlid in de onderneming

Ik ga nu in op de functie van vakbondskaderlid in de onderneming. Ik behandel zowel de visie van de kaderleden zelf als de visie die leden en directie volgens de kaderleden op hen hebben.

Drie kwart van de kaderleden ziet zichzelf als gezicht van de bond in het bedrijf. Een kwart van de kaderleden, vooral kaderleden die uitsluitend in de Sub actief zijn, ziet zichzelf niet als gezicht van de bond of heeft daarover geen mening. Kaderleden die tevens OR-lid zijn, beschouwen zichzelf verhoudingsgewijs iets meer als gezicht van de bond dan kaderleden die niet OR-lid zijn. Dit zou kunnen samenhangen met het feit dat kaderleden die tevens OR-lid zijn ook naar de directie als vertegenwoordiger optreden, zowel via de OR als in rechtstreeks contact.

Er is een positieve samenhang tussen deelname aan vakbondscursussen voor bedrijfskaderleden en zichzelf als gezicht van de bond beschouwen. Kaderleden die aan cursussen hebben deelgenomen, zien zichzelf meer als gezicht van de bond dan kaderleden die niet aan cursussen hebben deelgenomen (81 % tegenover 56 %).

Bijna drie kwart van de kaderleden denkt dat de leden in hun vestiging/rayon hen als hun vertegenwoordiger zien. De aard van de vraag brengt met zich mee dat ruim 20 % van de kaderleden antwoordt dat zij niet weten of de leden hen als hun vertegenwoordiger zien. Kaderleden die tevens OR-lid zijn, denken iets meer dan kaderleden die niet OR-lid zijn dat de leden hen als hun vertegenwoordiger zien (78 % tegenover 71 %). Kaderleden die zichzelf als gezicht van de bond in het bedrijf beschouwen, denken meer dan kaderleden die zichzelf niet als gezicht van de bond zien dat de leden hen als hun vertegenwoordiger zien (80 % tegenover 47 %).

BLG-kaderleden die korter dan drie jaar actief zijn in de BLG, denken minder dan BLG-kaderleden die langer dan drie jaar actief zijn dat de leden hen als hun vertegenwoordiger zien (70 % tegenover 94 %). Dit verband spreekt vanzelf omdat een kaderlid dat langer actief is doorgaans ook een meer bekende en gevestigde positie verworven heeft. Hetzelfde verband is terug te vinden bij kaderleden die uitsluitend Sub-kaderlid zijn; overigens denken Sub-kaderleden in het algemeen minder dan BLG-kaderleden dat de leden hen als hun vertegenwoordiger zien.

Een indicatie voor de mate waarin de kaderleden in de praktijk als vertegenwoordiger door de leden behandeld worden, leveren de antwoorden op de vraag bij welke instantie leden een probleem aankaarten met hun werk (bijvoorbeeld problemen met het opnemen van verlof, slechte werkomstandigheden).

In bedrijven waarin geen Subs bestaan, noemen zowel kaderleden die niet OR-lid zijn als kaderleden die wel OR-lid zijn, dezelfde volgorde van personen waarbij leden een probleem met hun werk aankaarten: 1. een OR-lid, 2. een lid van het BLG-bestuur, 3. hun chef. Het enige verschil is dat kaderleden die zelf OR-lid zijn zichzelf allemaal op de eerste plaats noemen tegenover kaderleden die niet zelf OR-lid zijn en die 61 % een OR-lid en vervolgens 56 % een lid van het BLG-bestuur noemen. Opmerkelijk blijft dat ook kaderleden die niet OR-lid zijn wel het meest een OR-lid noemen als persoon bij wie de leden in hun bedrijf een probleem met hun werk aankaarten. Leden beschouwen kennelijk een kaderlid/OR-lid als iemand die effectiever dan een kaderlid/niet-OR-lid hun probleem kan oplossen.

In bedrijven waar wel Subs bestaan, blijken de verschillende categorieën kaderleden verschillende volgordes van personen/instanties op te geven waar leden een probleem met hun werk aankaarten. Ik zet de meest genoemde drie hier naast elkaar.

Tabel 6.6

	alleen Sub-kader	BLG-kader (+evt. Sub)	OR-lid + Sub en/of BLG
1	Sub of BLG	Sub of BLG	OR-lid
2	chef	OR-lid	Sub of BLG
3	OR-lid	chef	chef

Evenals in bedrijven zonder Subs noemen kaderleden die ook OR-lid zijn een OR-lid op de eerste plaats, maar BLG-kaderleden noemen nu een OR-lid pas op de tweede plaats. Zowel BLG-kader als Sub-kader noemen in bedrijven met Subs een Sub- of BLG-kaderlid als eerste waar leden een probleem met hun werk aankaarten. Volgens hun eigen opgave behandelen de leden hen dus ook in de praktijk als hun vertegenwoordiger en worden zij kennelijk ook als effectief beschouwd om een oplossing voor het probleem te vinden. Het feit dat Sub-kaderleden de chef als tweede noemen, heeft waarschijnlijk te maken met het feit dat het soort problemen dat in een vestiging/rayon speelt meer op het niveau van de chef om een oplossing vraagt en met het feit dat niet in elke vestiging/rayon een OR-lid werkzaam hoeft te zijn.

Een laatste opmerking bij het verschil tussen bedrijven met en zonder Subs. Ik denk dat kaderleden in de bedrijven tot 600 werknemers –dit zijn de bedrijven zonder Subs– in principe een grotere bekendheid bij de leden zullen hebben dan kaderleden in de zeer grote bedrijven. Het meest bekend zijn in het algemeen de kaderleden die ook nog OR-lid zijn. Tegelijkertijd betekent het kleinere aantal kaderleden in de bedrijven tot 600 werknemers echter dat zij minder bereikbaar/beschikbaar voor de leden zijn. Daarentegen zullen kaderleden in de zeer grote bedrijven

minder bekend zijn bij (alle) leden in het bedrijf, maar het grotere aantal kaderleden en de aanwezigheid van Subs maakt dat er altijd wel een kaderlid binnen het gezichtsveld van de leden valt en bereikbaar/beschikbaar is. Ik vermoed dat deze omstandigheden meespelen bij het feit dat, volgens de opgave van de kaderleden die niet OR-lid zijn, in de ondernemingen zonder Subs OR-leden het meest door leden met een probleem aangesproken worden en in ondernemingen met Subs kaderleden van het Sub- of BLG-bestuur.

Ruim een derde (37 %) van de BLG-kaderleden denkt dat zij door directie en chefs als vertegenwoordiger van het personeel worden gezien. Bijna 20 % van de kaderleden denkt dat directie en chefs hen niet als vertegenwoordiger zien en bijna de helft (44 %) weet het niet. Verhoudingsgewijs denken bijna twee maal zoveel BLG-kaderleden die ook OR-lid zijn als BLG-kaderleden die niet OR-lid zijn dat directie en chefs hen als vertegenwoordiger van het personeel zien.

Hetzelfde beeld zien we bij Sub-kaderleden. Overigens zien we dat iets meer Sub-kaderleden (42 %) dan BLG-kaderleden denken dat directie en chefs hen als vertegenwoordiger zien, en dit geldt ook voor Sub-kaderleden die niet tevens OR-lid zijn.

Voor zowel BLG-kaderleden als Sub-kaderleden geldt dat naarmate ze langer kaderlid zijn ze verhoudingsgewijs meer van mening zijn dat directie en chefs hen als vertegenwoordiger van het personeel zien.

Een laatste element van de visie van de kaderleden op de functie van vakbondskaderlid is de vraag of zij vinden dat de functie van bestuurslid van de BLG resp. Sub, combineerbaar is met het OR-lidmaatschap.

Eerst vergelijk ik de kaderleden die uitsluitend BLG-kaderlid zijn met de kaderleden die uitsluitend Sub-kaderlid zijn. Daarna betrek ik ook de kaderleden die tevens OR-lid zijn in de vergelijking.

Tabel 6.7

dubbelfunctie	BLG-kaderlid	Sub-kaderlid	OR-lid + kader
is nadeel	30 %	11 %	13 %
maakt niets uit	9 %	22 %	9 %
is voordeel	39 %	48 %	65 %
geen mening	22 %	19 %	13 %
	100 %		
N =	23	27	23

BLG-kaderleden beschouwen de combinatie verhoudingsgewijs meer dan Sub-kaderleden als een nadeel en Sub-kaderleden beschouwen de combinatie verhoudingsgewijs meer als een voordeel.

Van de BLG-kaderleden die de combinatie als een nadeel beschouwen, noemt de helft als argument daarvoor dat in overlegsituaties bond/werknemersbelang en OR/ondernemingsbelang gescheiden moeten blijven, terwijl bij een combinatie de betreffende kaderleden zelf hun verschillende petten kunnen verwarren. Een kwart van de BLG-kaderleden noemt als argument dat teveel functies bij dezelfde persoon slecht is omdat één persoon niet alles tegelijk kan doen.

Overigens zijn er ook bij de BLG-kaderleden zelf iets meer die de combinatie een voordeel dan een nadeel vinden. Zij hebben daarvoor dezelfde soort argumenten als de Sub-kaderleden die de combinatie een voordeel vinden.

Van de Sub-kaderleden die de combinatie als een voordeel beschouwen, noemt ruim een kwart als argument daarvoor dat door de combinatie een betere spreiding en bereikbaarheid van informatie mogelijk is. Ruim een derde geeft als argument dat je dan als OR-lid beter in staat bent het bondsstandpunt in de OR uit te dragen en de OR als instrument van het vakbondswerk te gebruiken.

Betrekken we ook de kaderleden die tevens OR-lid zijn in de vergelijking dan valt op dat er overeenkomsten zijn tussen hun oordeel en het oordeel van de Sub-kaderleden, met name in de mate dat ze dubbelfuncties meer als een voordeel dan een nadeel beschouwen. Twee derde van de kaderleden die tevens OR-lid zijn, beschouwt deze dubbelfunctie als een voordeel. Ruim de helft noemt als argument daarvoor dat dan een betere spreiding en bereikbaarheid van informatie mogelijk is. Ruim een derde noemt als argument dat dan een betere afstemming tussen OR en vakbondswerk in de onderneming mogelijk is en dat de BLG zaken kan aanpakken die in de OR niet lukken.

Van alle categorieën kaderleden die ik onderscheiden heb, zijn er meer die de combinatie van kaderfunctie en OR-lidmaatschap een voordeel dan een nadeel vinden. De argumenten die voor dit oordeel worden aangedragen zijn, in tegenstelling tot de argumenten die door OR-leden gegeven worden (zie 6.3.3), niet uitsluitend van pragmatische aard. Ook het vakbondspolitieke argument om de OR als instrument van het vakbondswerk in de onderneming te gebruiken, wordt naar voren gebracht door bijna de helft van de BLG-kaderleden en door ruim een derde van de Sub-kaderleden die de combinatie een voordeel vinden. De validiteit van dit argument betekent geen ontkrachting van het argument van de kaderleden die de combinatie een nadeel vinden en als argument daarvoor geven dat in overlegsituaties werknemersbelang en ondernemingsbelang kunnen botsen en tot verwarring kunnen leiden bij kaderleden die verschillende petten op hebben. Mijns inziens kan niet op het niveau van het individuele kaderlid/OR-lid uitgemaakt worden of een dubbelfunctie

een voordeel of een nadeel is. Op het niveau van de FNV-OR-leden als fractie moet bepaald worden of er voordelen behaald kunnen worden met een of meer dubbelfuncties binnen de fractie zonder tegelijk de nadelen c.q. risico's daarvan overheersend te laten worden. Bovendien moeten de eventuele voor- en nadelen van een of meer dubbelfuncties niet alleen afgewogen worden vanuit het standpunt van de OR-fractie maar ook vanuit de voor- en nadelen voor de BLG en Subs. Om die reden moet het aantal dubbelfuncties altijd beperkt zijn omdat verantwoording door de OR-fractie aan de achterban principieel van karakter verandert als een niet gebonden achterban (bijna) niet meer bestaat. Bovendien moet het aantal dubbelfuncties beperkt zijn om te voorkomen dat de BLG volledig door de OR overheerst gaat worden en er geen kaderleden overblijven die zich primair op zelfstandige BLG-activiteiten kunnen richten. Het uitgangspunt van de Vervoersbond dat voorzitter en secretaris van een BLG-bestuur niet tevens OR-lid moeten zijn, komt een heel eind in de buurt van deze overwegingen.

De mogelijkheden het functioneren te verbeteren

Tot slot van deze Subparagraaf behandel ik de visie van de kaderleden op de mogelijkheden om het functioneren van het vakbondswerk in de onderneming te verbeteren.

Ruim de helft van de BLG-kaderleden noemt de werkwijze van de BLG als punt van verbetering. Daarbij worden vaak verschillende elementen in combinatie met elkaar genoemd. Veel genoemde elementen zijn: een beter contact met de leden door meer vergaderingen en contactpersonen op de werkvloer, de onderlinge samenwerking verbeteren op het punt van overleg en taakverdeling, en gerichter bezig zijn door hoofdzaken aan te pakken en zelfstandiger te behandelen. Van de Sub-kaderleden noemt bijna 40 % de eigen werkwijze als punt van verbetering.

Ruim een kwart van de BLG-kaderleden noemt het functioneren van de bondsorganisatie als punt dat verbeterd moet worden. Daarbij wordt met name meer scholing genoemd. Van de Sub-kaderleden noemt drie kwart het functioneren van de bondsorganisatie. Behalve meer scholing noemen zij met name het element van meer en betere begeleiding door de bond(sbestuurder). Dit punt komt overeen met het verschil tussen BLG en Sub wat betreft de mate van contact met de bestuurder. Bestuurders zijn bij de begeleiding die zij hun kaderleden geven meer gericht op de BLG dan op de Subs.

Bijna 20 % van de BLG-kaderleden noemt de faciliteiten voor de BLG als punt dat verbeterd moet worden. Daarbij wordt zeer vaak genoemd dat de BLG door de directie als gesprekspartner erkend moet worden en

dat de BLG meer vakbondswerk in bedrijfstijd moet kunnen doen. Sub-kaderleden noemen de faciliteiten niet als punt van verbetering.

6.4.5 De intenties en redenen van kaderleden voor het vakbondswerk in de onderneming

Op de open vraag naar de redenen om actief te willen zijn in het BLG-bestuur resp. Sub-bestuur werd een veelheid aan antwoorden gegeven. Een groot aantal kaderleden (40 %) gaf meer dan één reden om actief te zijn.

De meest genoemde reden (61 %) is het behartigen van belangen, het oplossen van problemen en iets doen voor collega's. Bijna alle BLG-kaderleden noemen deze reden. Bij de Sub-kaderleden wordt dit door ongeveer de helft genoemd en bij de kaderleden die tevens OR-lid zijn door ruim twee derde.

Bijna een kwart van de kaderleden geeft redenen van maatschappelijk engagement, zoals: streven naar een rechtvaardiger maatschappij, strijden tegen uitbuiting van de arbeider door werkgever en overheid, de vakbeweging is meer dan nodig omdat arbeiders nog altijd gebruikt worden. Bij BLG-kaderleden leeft dit het sterkste (31 %), bij kaderleden die tevens OR-lid zijn het minst (16 %).

Eveneens een kwart van de kaderleden geeft redenen die betrekking hebben op het functioneren van de bond: problemen van de werkvloer sneller en beter bij de bond brengen, werken aan erkenning van de BLG door de directie, de vakbond bekendheid geven, de vakbond versterken.

Doelen gericht op de persoonlijke ontwikkeling van het kaderlid zelf –zoals: meer van alles op de hoogte zijn, interesse– worden door 15 % van de kaderleden genoemd.

Bij een vergelijking van de intenties en redenen van de OR-leden voor het OR-lidmaatschap (zie 6.3.4) en van kaderleden voor het vakbondswerk in de onderneming valt vooral op dat het maatschappelijk engagement dat kaderleden noemen bij OR-leden ontbreekt. De andere verschillen zijn kleiner: OR-leden noemen iets meer dan kaderleden op zichzelf gerichte persoonlijke doelen (een kwart resp. 15 %) terwijl kaderleden iets meer dan OR-leden belangenbehartiging/iets doen voor collega's noemen (61 % resp. bijna de helft).

Overigens geeft een kwart van de kaderleden op dat zij zichzelf hebben aangemeld om actief te worden in de BLG/Sub in hun bedrijf. De overige kaderleden zijn gevraagd door kaderleden van hun BLG/Sub of door collega's.

6.4.6 Een eerste beoordeling van de handelingspraktijken van de FNV- vakbondskaderleden in de onderneming

Het vakbondswerk in het streekvervoer is naar mijn oordeel behoorlijk goed ontwikkeld. Ter verantwoording van dit oordeel noem ik enkele hoofdpunten uit de bevindingen over het vakbondswerk die ik hiervoor uitvoerig weergegeven heb.

De activiteiten van de kaderleden zijn gericht op collectieve belangen en individuele problemen van leden en werknemers in het streekvervoer. De kaderleden verrichten de belangenbehartigende activiteiten redelijk zelfstandig en zijn hiervoor zeker niet uitsluitend op de OR en de bezoldigd bestuurder als uitvoeringsorgaan aangewezen. Voor de organisatie van dit vakbondswerk wordt heel wat (vrije) tijd ingezet. De meeste BLG's en Subs vergaderen maandelijks als kadergroep en tenminste twee à vier keer per jaar worden ledenvergaderingen belegd. Het contact met de leden is verder zeer intensief via de persoonlijke contacten van de kaderleden in hun eigen vestiging en ook, zij het in iets mindere mate, met leden in andere vestigingen dan waar het kaderlid zelf werkt. De invoering van de Subs in de grotere busondernemingen heeft de bond dichter bij de leden gebracht. Dit blijkt ook uit het feit dat in die ondernemingen leden met een probleem op hun werk primair naar een kaderlid van hun Sub of BLG komen. Bij de uitvoering van het vakbondswerk in de onderneming bestaat een behoorlijk intensieve interactie met 'de' bond. Er bestaat een traditie van deelname aan vakbondscursussen en de meeste kaderleden hebben vaak contact met de bezoldigd bestuurder. Omgekeerd is het feit dat de bezoldigd bestuurder vaak overleg met de kaderleden pleegt alvorens met een probleem naar de bedrijfsleiding te gaan uitdrukking van het feit dat de kaderleden als de bond in de onderneming worden erkend. De mate waarin de kaderleden hun taken waar kunnen maken, hangt uiteraard samen met het aantal kaderleden en de faciliteiten die zij voor hun activiteiten krijgen. Tegen deze achtergrond staat de wens om meer kaderleden en meer en betere faciliteiten voor het vakbondswerk in de onderneming. Deze wens neemt echter niet weg dat het vakbondswerk in de onderneming zoals het in het onderzoek naar voren komt in de meeste busondernemingen leeft. De conclusie lijkt gerechtvaardigd dat de herkenbaarheid van het vakbondswerk in de onderneming eind 1984 aanzienlijk verbeterd is ten opzichte van de situatie die Leijnse en Van der Varst in 1979 bij de NZH aantroffen.

Kaderleden in het streekvervoer vinden de OR een belangrijke institutie. Het contact tussen OR-leden en kaderleden is echter niet in alle gevallen wederzijds en intensief. Goed contact met de OR en actief, zelfstandig vakbondswerk in de onderneming zijn bovendien niet synoniem. De

langere traditie in de Nederlandse arbeidsverhoudingen van wettelijk geregelde medezeggenschap via de OR overheerst en verdrukt vaak de jonge geschiedenis van het vakbondswerk in de onderneming. Mijn schatting is dat er in het streekvervoer voor tenminste 55 % van de kaderleden sprake is van zowel intensief contact met de OR als zelfstandig vakbondswerk van BLG en Subs. Voor een klein deel van de kaderleden schat ik de situatie negatief omdat er geen geregelde contacten bestaan tussen de BLG-kaderleden en de OR-leden en het twijfelachtig is of de BLG tot zelfstandige vakbondsactiviteiten in de onderneming komt. Het patroon van arbeidsverhoudingen in de streekvervoeronderneming verraadt de structurerende invloed van de in het midden van de jaren zeventig door de Vervoersbond gemaakte keuze voor vakbondsorganisatie in de bedrijven en voor deelname aan de OR op grond van de uitgangspunten van verantwoordingsplicht, fractiegebondenheid en programgebondenheid.

De uitgangspunten van de Vervoersbond hebben hun betekenis voor de huidige situatie nog geenszins verloren. Volgens het eigen oordeel van de vakbondsbestuurders zijn de meeste BLG-en nog niet voldoende sterk om zelf een tegenwicht te bieden tegen de bedrijfsgerichte opstelling waartoe het management de OR tracht te brengen. De bestuurders zijn op verzoek van de OR-leden aanwezig tijdens de OR-vergaderingen en vervullen een kritische rol gericht op het behartigen van de werknemersbelangen. Als zij dat niet zouden doen, zou ook de BLG meegezogen worden door de OR in een bedrijfsgerichte opstelling of zouden talloze onderlinge conflicten ontstaan. De BLG is voor zijn functioneren in belangrijke mate afhankelijk van informatie die uit bedrijfsorganen zoals de OR en roostercommissie komt. Daardoor spreekt het vanzelf dat aan de deelname in die organen veel belang wordt gehecht en dat OR-leden een prominente rol spelen in de BLG. Tegen deze achtergrond behoeft de verdeling van krachten tussen OR en BLG de voortdurende aandacht. Dan gaat het inderdaad nog steeds om zaken als: onder welke omstandigheden is het verstandig de functie van OR-lid en kaderlid in de onderneming te combineren; is het effectiever een bepaalde zaak in de OR aan de orde te stellen of als BLG zelfstandig aan te pakken; etc. De ervaring die in het streekvervoer met deze discussies al bestaat, maakt het ook voor vakbonden in andere bedrijfstakken interessant te zien hoe de arbeidsverhoudingen zich verder ontwikkelen als langs deze weg geprobeerd wordt de medezeggenschap bewust en gericht verder vorm te geven.

Een laatste opmerking heb ik gereserveerd voor het onderwerp van de breedheid van het vakbondswerk in de onderneming.

De belangenbehartiging in het streekvervoer is voor een deel gericht

op individuele belangenbehartiging. De bescherming die de vakbeweging haar leden biedt, blijft een kernfunctie van de vakbeweging (vgl. Van de Vall 1963). Daarnaast is de belangenbehartiging verbreed naar het terrein van de arbeidsomstandigheden en de organisatie van het openbaar vervoer. Een goed openbaar vervoer is een collectief maatschappelijk belang, maar het is de vraag in welke verhouding voor de (kader)leden in het streekvervoer dit sociaalpolitieke aspect staat tot het eigen werkgelegenheidsbelang dat aan het openbaar vervoer verbonden is. Op grond van dit onderzoek kan ik deze vraag niet beantwoorden. Ik had verwacht dat de kaderleden in het streekvervoer, die uit de aard van de bedrijfstak meer dan de grafische industrie geconfronteerd worden met de landelijke en plaatselijke overheid en politiek, meer sociaalpolitieke interesse zouden hebben. Deze verwachting is in dit onderzoek niet bevestigd. Vertrouwenslieden in de grafische industrie noemen discussies over sociale zekerheid en uitkeringsgerechtigden, vrede en ontwapening, enz. meer als activiteit voor nieuwe kaderleden dan kaderleden in het streekvervoer. Onverlet latend de in het vorige hoofdstuk gemaakte kanttekening bij de operationalisatie voor sociaalpolitieke vakbondsactiviteiten blijft interessant hoe dit verschil tussen kaderleden in het streekvervoer en de grafische industrie te verklaren is.

Ik denk dat de volgende omstandigheden van invloed zijn op de mate van sociaalpolitiek bewustzijn van kaderleden in het streekvervoer.

Vakbondsbeleid van de sector streekvervoer is in hoge mate sectorbeleid. Voor de hele Vervoersbond geldt dat het beleid sterk sectoraal gericht is. Dat heeft zijn historische wortels in het ontstaan van de Vervoersbond als een federatie van bedrijfsgroepen die redelijk zelfstandig zijn gebleven. Ook als het gaat om het belang van goed openbaar vervoer en dus de verhouding tussen openbaar vervoer per spoor en per bus aan de orde komt, wordt de discussie daarover gevoerd en beoordeeld vanuit het belang van de eigen sector. Toch heeft de sector streekvervoer in 1982 voorstellen gedaan om de samenwerking en beleidsafstemming tussen het streekvervoer en het spoorwegvervoer te verbeteren. Die voorstellen werden door de Bedrijfsgroep Spoorwegen echter niet overgenomen. Daar zijn vooral de wens tot bestuurlijke zelfstandigheid van de Bedrijfsgroep Spoorwegen en de exclusieve gerichtheid op het Spoor en de bijbehorende 'spoorcultuur' verantwoordelijk voor.

De overeenkomst met de bevindingen van Touraine c.s. over het vakbondsbewustzijn van kaderleden bij de Franse spoorwegen is treffend (Touraine e.a. 1984: 237-242). Een van de handelingslogica's die bij deze kaderleden bestaan, duiden Touraine c.s. aan met de term sectoraal corporatisme. De kaderleden bij de Franse spoorwegen zijn niet alleen gericht op het verdedigen van hun onderneming omdat die hen loon en

een bepaalde werkzekerheid biedt. Zij steunen ook deze specifieke vorm van vervoer ten nadele van andere vervoersvormen die hen minder rationeel lijken en minder georiënteerd op het publieke belang. Toch valt volgens Touraine c.s. dit corporatisme niet samen met puur statusbewustzijn en verdediging van categorale belangen. De andere handelingslogica die bij deze kaderleden namelijk bestaat, is een klassebewustzijn dat tot uitdrukking komt in het benadrukken van het positieve karakter van werk dat de vooruitgang en de collectiviteit dient, in het streven naar vergroting van autonomie in het werk en in het kritiseren van de bureaucratie van het bedrijf en van de eigen vakbond.

Een omstandigheid die de sectorale gerichtheid van kaderleden in het streekvervoer versterkt heeft, is de interne geschiedenis van de Vervoersbond. Vanaf het eind van de jaren zeventig gingen interne conflicten over het te voeren beleid de bondsorganisatie overheersen. Die conflicten hadden onder andere betrekking op de prioriteit voor het vakbondswerk in de bedrijven en op de aanpak van actuele vakbondsthema's. In de nota *Zeggenschapsbeleid* van 1982 werd het van onderop opbouwen van vakbondsmacht in de bedrijven, in de vorm van BLG's en Subs, als doel van het vakbondsbeleid gekozen en de beleidsvoering zou daar integraal op afgestemd worden. Voor sommigen duurde het bereiken van dat doel te lang en moest er teveel menskracht in geïnvesteerd worden waar naar buiten onvoldoende mee 'gescoord' kon worden. Met thema's zoals technologie en automatisering, vrede en ontwapening, flexibilisering moest de bond volgens hen aan de weg timmeren. Een informatie-campagne met beleidsnota's, scholingscursussen en dergelijke zou de kaderleden moeten klaarmaken voor de aanpak van dergelijke thema's. Kaderleden en bestuurders van de sector streekvervoer voelden er evenwel niet voor aan dergelijke thema's te werken los van het ontwikkelen van vakbondsmacht in de eigen sector. Vanuit de sector streekvervoer werd niet of nauwelijks geparticipeerd in sectoroverstijgende projecten om de algemene vakbondsthema's uit te werken. Tegelijkertijd werd de zelfstandigheid van de eigen sector benadrukt om het beleid, gericht op het ontwikkelen van vakbondswerk in de bedrijven, te beschermen.

De gerichtheid op sectorbeleid vanuit het streekvervoer zelf en de prioriteit voor bedrijfsgericht vakbondswerk hebben elkaar versterkt. Het besef van de langdurigheid van de opdracht die de sector zichzelf gesteld had om het vakbondswerk in de bedrijven te organiseren, leidde tot een met-de-voeten-op-de-grond-blijven benadering. Kaderleden en bestuurders gaven zich niet over aan mooie verhalen en wijdse perspectieven over vakbondsmacht, maar lieten zich vooral leiden door de zorg eerst maar eens een stukje vakbondswerk in het bedrijf op te bouwen en de alledaagse belangenbehartiging te organiseren. Onder deze benade-

ring sneuvelen echter ook onderwerpen als de vraag of streekvervoerbussen Shell moeten tanken gelet op de relaties van Shell met Zuid-Afrika. Het zijn hooguit individuele kaderleden die vanuit hun politieke bewustzijn deze discussie aankaarten maar voor de meeste (kader)leden is politiek iets dat je maar in je politieke partij doet. De relatie en interactie die kaderleden in het streekvervoer met overheid en politiek hebben, is gefunctionaliseerd; een verdergaande sociaalpolitieke bewustwording is daar tot nu toe nauwelijks aan verbonden.

In de mate dat discussies over sociale zekerheid en uitkeringsgerechtigden, vrede en ontwapening enz. een indicatie vormen voor sociaalpolitiek bewustzijn in bredere zin, is de aanbeveling op zijn plaats dat het vakbondsbeleid in het streekvervoer de aanknopingspunten die er in de eigen bedrijfstak liggen –zoals de rol van overheid en politiek, openbaar vervoer en milieu– consequent aangrijpt om een bredere sociaalpolitieke bewustwording en handelingspraktijk van zijn kaderleden in de bedrijven te bevorderen. Een integrale beleidsinzet van bestuurders en beleidsondersteunende afdelingen, zoals in de nota *Zeggenschapsbeleid* aangegeven, is daarbij nog steeds actueel.

Hoofdstuk 7

Medezeggenschap en vakbeweging in de toekomst

In hoofdstuk 5 en 6 heb ik de handelingspraktijken van OR-leden en bedrijfskaderleden in de grafische industrie en in het streekvervoer afzonderlijk onder de loupe genomen. Daardoor konden die handelingspraktijken in hun context geplaatst worden. Een vergelijkende analyse zal ik in paragraaf 7.1 uitvoeren. Op grond daarvan zal ik de probleemstelling van deze studie in algemene zin beantwoorden.

Daarna zal ik de bevindingen van het empirisch onderzoek verwerken in de slotbeschouwing waarmee ik deze studie afsluit. Eerst ga ik in op de waarde van de structuratietheorie voor medezeggenschapsbeleid. Stond in hoofdstuk 2 de waarde van de structuratietheorie als theoretische oriëntatie voor de studie van de arbeidsverhoudingen centraal, in paragraaf 7.2 wil ik laten zien welke aanwijzingen de structuratietheorie verschaft voor het ontwikkelen van een medezeggenschapspraktijk van OR-leden. Vervolgens zal ik op basis van het in hoofdstuk 3 uitgewerkte concept van een brede vakbeweging ingaan op de voorwaarden voor het realiseren van een breed vakbondsbeleid op ondernemingsniveau. In paragraaf 7.3 gaat het dus om de organisatie van de medezeggenschap. Tenslotte zal ik in paragraaf 7.4 de betekenis van vakbondswerk in de onderneming voor de toekomst van een brede vakbeweging aan de orde stellen.

7.1 Medezeggenschapspraktijken vergeleken

In hoofdstuk 1 heb ik mijn interesse in dit onderzoek toegelicht vanuit de vraag of een verschil in beleid tussen vakbonden ook zou leiden tot een verschil in medezeggenschapspraktijken. Uit de beschrijving van de medezeggenschapspraktijk in de grafische industrie en in het streekvervoer valt, ook zonder systematische vergelijking, af te leiden dat er verschillen tussen beide bestaan. Daarmee wordt de vraag actueel of de verschillen

in medezeggenschapspraktijken terug te voeren zijn op de verschillen in bondsbeleid.

Ik ga niet uit van de veronderstelling dat er een monocausaal verband bestaat tussen het handelen van OR-leden en kaderleden enerzijds en het bondsbeleid, met uitsluiting van andere factoren, anderzijds. De structuratietheorie analyseert het handelen van actoren als een complex proces. Actoren houden voortdurend reflexief toezicht op hun handelen, maar ze handelen in een sociale situatie en zijn niet volledig vrij in hun handelen. De condities van hun handelen hebben ze niet zelf gekozen, niet-onderkende voorwaarden oefenen invloed uit op het handelen buiten het reflexieve toezicht van de actoren en de context van handelen wordt mede gevormd door andere actoren. Er zijn dus altijd meer factoren die meer of minder invloed op het handelen van actoren uitoefenen.

Wel verwacht ik dat aannemelijk gemaakt wordt dat er, althans ten dele, een herkenbare positieve overeenkomst bestaat tussen een medezeggenschapspraktijk en het betreffende bondsbeleid en dat niet tegelijkertijd de verschillen in medezeggenschapspraktijken in overwegende mate aan andere factoren zijn toe te schrijven. Het eerste deel van de hier gestelde opdracht zal ik uitvoeren door in 7.1.2 telkens voorafgaand aan de vergelijking van een onderdeel van de praktijk het daarop betrekking hebbende beleid van Druk en Papier FNV resp. de Vervoersbond FNV weer te geven. Het tweede deel van de opdracht stel ik thans aan de orde.

7.1.1 Mogelijke verklaringen voor verschillen

Bij de factoren, anders dan het bondsbeleid, die mogelijk invloed uitoefenen op de medezeggenschapspraktijken, is te denken aan persoonskenmerken van de actoren en aan contextfactoren van de grafische industrie en het streekvervoer.

Diverse relevante persoonskenmerken heb ik in hoofdstuk 4 beschreven: leeftijd, opleiding, politiek stemgedrag, aantal jaren dat men in dienst is bij de werkgever, het soort functie dat men heeft, het aantal jaren dat men vakbondslid is, aantal jaren dat men OR-lid of bedrijfskaderlid is. Er is bijvoorbeeld in de onderzoeksbevindingen een aanwijzing dat kaderleden meer bezig zijn met algemene vakbondszaken (discussies over sociale zekerheid, vrede e.d.) naarmate ze op een meer linkse politieke partij stemmen. Als het aandeel van linksstemmers in de grafische industrie en in het streekvervoer dus substantieel verschilt, is een verschil in sociaalpolitieke activiteit van kaderleden veeleer daaraan toe te schrijven dan aan een eventueel gering verschil in vakbondsbeleid.

Bij de vergelijking van de respons in termen van de algemene persoonskenmerken (zie paragraaf 4.4) heb ik geconstateerd dat er nauwelijks verschillen bestaan tussen OR-leden in de grafische industrie en in het

streekvervoer. Hetzelfde geldt voor bedrijfskaderleden in de grafische industrie en in het streekvervoer. De verschillen in handelingspraktijken zijn dus niet in overwegende mate toe te schrijven aan verschillen in algemene persoonskenmerken van de actoren.

Bij de contextfactoren die mogelijk invloed uitoefenen op de medezeggenschapspraktijken ligt het voor de hand te denken aan de bedrijfsgrootte, de organisatiegraad, de mate van verandering in de aard van de organisatie van de arbeid en de historische verhoudingen tussen de organisaties van werkgevers en werknemers. De mate van vergelijkbaarheid tussen grafische industrie en streekvervoer is niet voor elke factor even gemakkelijk vast te stellen.

Verschillen samenhangend met de grootte van de onderneming heb ik uitgeschakeld. Slechts het handelen van OR-leden en kaderleden die werkzaam zijn in bedrijven met honderd of meer werknemers wordt in de vergelijking betrokken. Daardoor is bijvoorbeeld rekening gehouden met het verschil in bevoegdheden en faciliteiten van de OR 100– en de OR 100+.

De organisatiegraad is niet identiek voor de grafische industrie en het streekvervoer. Weliswaar werkt ruim 70 % van de onderzochten in de grafische industrie èn in het streekvervoer in bedrijven waar de FNV-vakbond meer dan de helft van de werknemers organiseert. In de grafische industrie werkt echter het merendeel in bedrijven met een organisatiegraad boven de 75 %, terwijl het merendeel in het streekvervoer werkt in bedrijven waar de organisatiegraad tussen de 50 % en 75 % ligt. Dit verschil in organisatiegraad leidt echter niet tot eenduidige veronderstellingen over de eventuele effecten ervan. Enerzijds kan verondersteld worden dat een hogere organisatiegraad in het algemeen zal samengaan met een militantere vakbondspraktijk in de onderneming. Anderzijds moet echter geconstateerd worden dat de hoge organisatiegraad in de grafische sector samenhangt met het verplichte lidmaatschap voor grafisch-technisch personeel. Aangenomen mag worden dat de intrinsieke interesse van leden om aan vakbondsactiviteiten deel te nemen geringer is bij een verplicht lidmaatschap dan bij een vrijwillig lidmaatschap.

Samenhangend met de hoogte van de FNV-organisatiegraad is vast te stellen dat de machtspositie van de FNV-bond en de mate van afhankelijkheid van andere bonden in de bedrijfstak, geen verschil oplevert tussen de grafische industrie en het streekvervoer.

De aard van het werk in de grafische industrie en in het streekvervoer verschilt uiteraard in aanzienlijke mate. De ontwikkelingen in de organisatie van de arbeid laten zowel in de grafische industrie als in het

streekvervoer een zeer dynamisch beeld zien over de afgelopen twintig jaar.

In de grafische industrie hebben de werkgevers, in het ene produktsegment meer dan in het andere, gebruik gemaakt van en stimulerend gewerkt op technologische ontwikkelingen om het grafische produktieproces ingrijpend te reorganiseren. Ook de onderlinge verhoudingen van werkgevers zijn veranderd, met name langs de lijn van grote concerns en kleine ondernemingen. Een verschillend belang bij snelle technologische vernieuwing en verschillende posities van de bedrijven in de economische en politieke internationalisering zetten de organisatie van de bedrijfstak onder spanning.

In het streekvervoer is niet zozeer het produktieproces, althans het werk van de chauffeur veranderd, maar wel de organisatie van de bedrijfstak en van de bedrijven. De drastische daling vanaf het eind van de jaren zestig van het aantal reizigers in het openbaar vervoer maakte commerciële exploitatie onmogelijk zonder aantasting van het voorzieningenniveau en van de toegankelijkheid. Het publieke belang van dat laatste leidde tot interventie van de overheid. Concentratievorming werd bevorderd en de zelfstandigheid van de overgebleven grote busondernemingen werd beperkt door bemoeienis van de overheid enerzijds en door sectorale samenwerking van het management anderzijds. De recente introductie van budgettering versterkt echter de verantwoordelijkheid en beleidsruimte van de afzonderlijke busondernemingen en leidt tot grotere competitie binnen de sector en met aanverwante vervoerssectoren.

Zowel in de grafische industrie als in het streekvervoer is de organisatie van de arbeid, na enkele decennia van relatieve stabiliteit, ingrijpend veranderd gedurende de afgelopen twintig jaar. De aanleiding voor de ontwikkelingen is verschillend, maar ze nemen wel gedeeltelijk dezelfde vorm aan: concentratievorming en toenemende concurrentie. Daarnaast zijn er ook verschillen, zoals het particuliere karakter van de grafische bedrijfstak tegenover het publieke van het streekvervoer dat onderdeel is van de gepremieerde en gesubsidieerde sector.

De historische verhoudingen tussen de organisaties van werkgevers en werknemers in de bedrijfstak zijn de meest moeilijk te bepalen contextfactor. Een evident verschil tussen de grafische industrie en het streekvervoer lijkt het feit dat de grafische sector een closed shop is en het streekvervoer niet. Zo simpel is het echter niet.

De closed shop houdt concreet het verplichte lidmaatschap in. De factor organisatiegraad heb ik al behandeld en het verschil op dat punt is niet aanmerkelijk en niet eenduidig.

De closed shop houdt ook in dat werkgevers- en werknemersorganisaties in de grafische sector allerlei regelingen en commissies hebben ontworpen die dienen voor het oplossen van problemen en onderlinge geschillen. De mate waarin de onderlinge verhoudingen via dergelijke regelingen en commissies zijn geïnstitutionaliseerd, onderscheidt de grafische sector van het streekvervoer. Bovendien kennen deze regelingen en commissies al een lange geschiedenis. In de mate waarin de gerichtheid op deze regelingen en commissies een vanzelfsprekende routine is geworden in de grafische sector, kan de closed shop een 'contextfactor' genoemd worden. De gevolgen ervan, zoals de passieve houding van (kader)leden, worden niet onderkend en ook niet geproblematiseerd. De vanzelfsprekende deelname aan paritaire instituties is dan geen *keuze* tegen versterking van de medezeggenschapsmogelijkheden in de onderneming, hoewel dat er wel het gevolg van is. Omstreeks het midden van de jaren zeventig wordt de centralistische gerichtheid minder een vanzelfsprekende routine, getuige de discussies over de functie van de vertrouwenslieden en over het bedrijvenwerk. De gerichtheid op de regelingen en commissies van de closed shop wordt dan steeds minder niet-onderkende context van het bondsbeleid maar onderdeel van een bewust gekozen beleid. In die mate is het ook medezeggenschapsbeleid dat de handelingspraktijken van de OR-leden en bedrijfskaderleden van Druk en Papier structureert.

De closed shop is dus niet een contextfactor vergelijkbaar met bedrijfsgrootte. Voorzover de closed shop een routine is met niet-onderkende gevolgen voor de medezeggenschap van de werknemers in de onderneming is de closed shop als een contextfactor te beschouwen die verschillen tussen de grafische sector en het streekvervoer met zich meebrengt. Voorzover de gerichtheid op de instituties van de closed shop wel een bewuste keuze is voor het behartigen van de belangen van de werknemers, is het geen context meer maar onderdeel van het medezeggenschaps*beleid* van Druk en Papier. Daarmee ben ik bij de factor medezeggenschapsbeleid gekomen.

Uit hoofdstuk 5 en 6 blijkt dat de organisatie van de medezeggenschap Druk en Papier en de Vervoersbond aanleiding geeft tot vergelijkbare beleidsvragen aangaande de deelname aan de OR en het vakbondswerk in de onderneming. Vragen als: moet de bond OR-leden vrij laten of moet de bond zich intensief met de OR-leden bemoeien? Mogen en moeten er eisen aan kandidaat-OR-leden gesteld worden? Moeten bedrijfskaderleden zich met dezelfde terreinen van belangenbehartiging bezighouden als OR-leden? Een belangrijk verschil is echter dat de Vervoersbond ruim tien jaar eerder dan Druk en Papier besloot om de medezeggenschap zelf

actief te gaan organiseren. Op allerlei plaatsen in de Vervoersbond in scholingscursussen, in bijeenkomsten van bestuurders, in ledenvergaderingen, bij de vaststelling van beleidsplannen etc., werd discussie gevoerd over de vervanging van plaatselijke afdelingen door vakbondsafdelingen in de bedrijven, de deelname aan de OR en de verhouding tussen OR en BLG-kaderleden. Dergelijke discussies verliepen vaak met de nodige heftigheid en de meningen waren bepaald niet eensluidend, maar deze omstandigheden geven wel aan dat het bereik van de discussies groot was en de betrokkenheid erbij intensief. De discussies in de Vervoersbond resulteerden in de keuze van specifieke oriëntaties voor het handelen van OR-leden, van bedrijfskaderleden, bestuurders en andere vakbondsfunctionarissen. De keuze voor bepaalde, wenselijk geachte handelingsoriëntaties betekende niet dat ook de verdere discussie daarover beëindigd was. Integendeel. Ongewijzigd sinds het midden van de jaren zeventig bleef wel de oriëntatie op het organiseren van het vakbondswerk in de vorm van Bedrijfsledengroepen en de oriëntatie op het organiseren van de OR-leden als fractie. Deze oriëntaties zijn het handelen van OR-leden, bedrijfskaderleden en anderen in de praktijk mettertijd gaan structureren.

Uiteraard is het handelen van OR-leden en vertrouwenslieden in de grafische industrie niet ongeoriënteerd. Elk handelen wordt door de actor rationeel gestuurd. In de grafische industrie is het lange tijd echter meer de individuele oriëntatie die het handelen stuurt dan een collectieve oriëntatie die het resultaat is van gemeenschappelijk gevoerde discussies. Dat is een gevolg van het feit dat discussies met leden over de wijze van deelname aan de OR en over de functie van de vertrouwenslieden pas sinds 1982/1983 op gang gekomen zijn. Tot die tijd bestaat het medezeggenschapsbeleid uit algemene uitgangspunten zoals dat de bond het "wel gewenst (vindt) dat de gekozen vakbondsleden in de OR hun taak uitoefenen in nauwe samenwerking met de leden in de onderneming" (Grafia 18 april 1974). Hoe deze uitgangspunten gerealiseerd moeten worden, wordt niet geconcretiseerd. De begeleiding van OR-leden blijft beperkt tot de overdracht van kennis en informatie via cursussen. Tot 1982/1983 houden deze cursussen voor OR-leden zich voornamelijk bezig met de Wet op de Ondernemingsraden en bovendien is het bereik van de cursussen beperkt. Van de zijde van Druk en Papier is er dus jarenlang geen sprake van een gericht handelen van bestuurders en anderen om een bepaald type handelingspraktijk van OR-leden en vertrouwenslieden actief te bevorderen. Pas met de vaststelling in 1985 van de beleidsnota *Druk en Papier in de Aanval* komt een beleid op gang om OR-leden aan te zetten tot een meer gemeenschappelijk optreden (hoewel niet aangeduid als 'fractie') en tot intensiever contact met vertrouwenslieden. Met

het experiment vakbondswerk is de weg naar een meer collectieve vakbondspraktijk ingeslagen, maar de individuele vertrouwensman die fungeert als contactpersoon van de bond in de onderneming is nog steeds de overheersende praktijk.

Voor een begrip van het verschil in medezeggenschapsbeleid tussen Druk en Papier en de Vervoersbond heb ik al elementen aangedragen. Een hoofdpunt is de grafische closed shop met zijn vele instituties en regelingen en de beslotenheid van de bedrijfstak die dat met zich meebrengt. De closed shop biedt, in termen van de structuratietheorie, een effectieve orde van behoeftenbeheer. De grafische CAO behoort bepaald niet tot de slechtste en voor elk probleem of conflict bestaat een regeling of commissie. De closed shop levert de werknemers aanwijsbare voordelen, en de bond in de persoon van de bezoldigd bestuurder heeft een aanzienlijke positie tegenover de ondernemer om de belangen van de werknemer(s) veilig te stellen ingeval van problemen in een onderneming.

De resultaten en zekerheden die de closed shop traditie biedt, willen de grafische bonden niet in de waagschaal stellen. Het bedrijvenwerk, in de jaren zestig/zeventig geassocieerd met radicalisme en principieel verzet tegen de ondernemer, werd gezien als een bedreiging van de verworvenheden van de grafische arbeidsverhoudingen. Niet onderkend wordt echter dat de positie van de bond in de bedrijven sterk verzwakt is. Het wegvallen van de winkelagent is een onderdeel van dat proces, evenals het functieverlies van de plaatselijke afdelingen. Sommige afdelingsbesturen, met name in de grotere plaatsen, waren duidelijk gericht op de belangenbehartiging voor de leden in de (grote) bedrijven en hadden via contactpersonen zicht op wat er in de bedrijven omging. Door het verplaatsen van grafische bedrijven naar terreinen buiten de stad, door het wegvallen van winkelagenten/contactpersonen en door het verloren gaan van het plaatselijk verenigingsleven (ondermeer door de tv), verloren plaatselijke afdelingsbesturen aan betekenis voor het vakbondswerk. De vertrouwenslieden konden dat verlies niet compenseren omdat er geen bedrijfsgerichte ontwikkeling van het vakbondswerk aan verbonden werd.

Vergelijkenderwijs zijn de vervoersbonden van oudsher veel minder centralistisch. De belangenbehartiging in het streekvervoer is veel minder gereguleerd, niet alleen minder dan in de grafische sector maar ook minder dan bijvoorbeeld bij de spoorwegen. Het streekvervoer is ook minder een besloten sector. De vervoersbonden waren mede daarom gemakkelijker in staat de algemene decentralisatietendentie, eerst van centraal niveau naar bedrijfstakniveau, en vervolgens van bedrijfstaknaar bedrijfsniveau te volgen. De discussie binnen de vakcentrales over

de verhouding tussen Centrale en bonden, leidde bij de vervoersbonden zelfs tot de beslissing de eigen plaatselijke afdelingen op te heffen om plaatselijke afdelingen van de Centrale mogelijk te maken. De inbreng van de katholieke vervoersbond bij de federatie heeft zeker bijgedragen aan de beleidskeuze de bond zo dicht mogelijk bij de leden te brengen.

Mijn conclusie is dat de handelingspraktijken van OR-leden en bedrijfskaderleden in de grafische industrie en in het streekvervoer, alsmede de verschillen tussen deze handelingspraktijken, hun oorsprong in overwegende mate vinden in het vakbondsbeleid ten aanzien van de medezeggenschap in de onderneming. Concreter: in de handelingsoriëntaties die OR-leden, bedrijfskaderleden en anderen over een reeks van jaren kregen aangereikt resp. mede hebben gekozen.

Dit is niet alleen een gevolgtrekking uit de voorafgaande analyse over de mogelijke invloed van andere factoren. Ik baseer mijn conclusie ook op de aard van de verschillen en de overeenstemming tussen de respectievelijke handelingspraktijken en het daaraan ten grondslag liggende beleid. In het vervolg zal ik de empirische onderbouwing uitwerken.

7.1.2 Verschillen in medezeggenschapspraktijken

Voorafgaand aan de vergelijking van medezeggenschapspraktijken nog een opmerking. Op afzonderlijke onderdelen is het verschil soms betrekkelijk. Voor vakbondsbestuurders is dit wellicht aanleiding de vraag te stellen of de mate van verschil de investering in beleid rechtvaardigt. Ik wil daartegenover stellen dat het verschil op andere onderdelen zeer aanzienlijk is en dat met name de som van de verschillen, het cumulatieve effect van beleid, aangeeft over welke beleidsruimte vakbonden beschikken om de arbeidsverhoudingen in ondernemingen te structureren. Op de beleidsrelevantie van deze stelling zal ik in volgende paragrafen nog uitgebreid terugkomen.

Vanaf het midden van de jaren zeventig is het beleidsuitgangspunt van de Vervoersbond in het streekvervoer dat OR-leden van de Vervoersbond een gemeenschappelijke opstelling kiezen. Zij dienen hun opstelling te bepalen aan de hand van het beleid van de Vervoersbond in het algemeen en het werkplan van de eigen BLG in het bijzonder. Bezoldigd bestuurders begeleiden OR-leden bij het bepalen van hun opstelling. Het handelen van de OR-leden wordt georiënteerd op fractie- en beleidsgebonden optreden.

Druk en Papier is lange tijd uitgegaan van de opvatting dat OR-leden, eenmaal gekozen, een eigen verantwoordelijkheid hebben. Slechts in incidentele gevallen is er contact tussen OR-leden en bezoldigd bestuur-

ders. Het wordt in het algemeen wel wenselijk geacht dat de OR-leden gemeenschappelijk optreden.

Afgemeten aan het innemen van een gemeenschappelijk standpunt in de OR-vergadering en aan het houden van onderling vooroverleg (apart dan wel samen met bedrijfskaderleden), handelen meer OR-leden in het streekvervoer dan in de grafische industrie als fractie (streekvervoer 71 %, grafische industrie 50 %).

Aansluitend bij het eerstgenoemde verschil in bondsbeleid laat ook het punt van de visie op het OR-lidmaatschap interessante verschillen tussen OR-leden in het streekvervoer en de grafische industrie zien.

In het streekvervoer ziet de helft van de OR-leden het OR-lidmaatschap als een functie vanuit de bond en de leden, en ziet eveneens de helft het als een functie vanuit alle werknemers. In de grafische industrie ziet 20 % van de OR-leden het OR-lidmaatschap als een functie vanuit de bond en de leden, en ziet 75 % het als een functie vanuit alle werknemers.

In het streekvervoer zien alle OR-leden belangenbehartiging als hun belangrijkste taak, in de grafische industrie is dit 60 % van de OR-leden.

OR-leden in het streekvervoer zien het OR-werk veel meer dan OR-leden in de grafische industrie als een onderdeel van vakbondswerk in de onderneming. De in de grafische industrie overheersende duiding van het OR-lidmaatschap als functie vanuit alle werknemers wordt formeel gemotiveerd door te verwijzen naar de wet. De in het streekvervoer sterker vertegenwoordigde duiding van het OR-lidmaatschap als een functie vanuit de bond en de leden staat voor het behartigen van de belangen van de werknemers, in het bijzonder de leden, vanuit een vakbondsvisie op werknemersbelangen. Naargelang de bond minder een eigen visie op het OR-lidmaatschap articuleert, is de formele wettelijke omschrijving meer herkenbaar terug te vinden in de visie van OR-leden.

De frequentie van contact tussen OR-leden en bedrijfskaderleden is een indicatie voor de mate waarin OR-leden optreden als vertegenwoordiger van hun vakbondsachterban. Door dergelijke contacten kunnen OR-leden gebruik maken van de kennis van de bedrijfskaderleden. Bovendien is een geïnformeerde achterban een machtsmiddel van OR-leden tegenover de ondernemingsleiding op het moment dat deze voor de opvatting en argumenten van de OR-leden ongevoelig is. Omgekeerd is contact tussen OR-leden en bedrijfskaderleden een voorwaarde voor het benutten van de OR als een instrument van het vakbondswerk in de onderneming.

Het beleidsgebonden optreden en de plicht tot verantwoording aan de BLG zijn vanaf het midden van de jaren zeventig uitgangspunten van de

Vervoersbond geweest bij de deelname aan de OR. Bij de kandidaatstelling voor de OR wordt van de vakbondsleden gevraagd zich aan deze uitgangspunten te verbinden. Druk en Papier heeft wel als algemeen uitgangspunt dat OR-leden contact houden met de leden in de onderneming. Dit is echter niet geoperationaliseerd in de vorm van een bereidverklaring of iets dergelijks, en de kandidaatstelling door de bond is vaak een administratieve aangelegenheid.

In het streekvervoer onderhoudt 60 % van de OR-leden intensief contact met de bedrijfskaderleden. In de grafische industrie kan minstens 6 % van de OR-leden geen contact met bedrijfskaderleden onderhouden omdat ze zelf tevens de enige vertrouwensman in de onderneming zijn. Van de overige OR-leden in de grafische industrie onderhoudt 40 % een intensief contact met de vertrouwenslieden (is 38 % van alle OR-leden). Omgekeerd hebben meer bedrijfskaderleden in het streekvervoer dan in de grafische industrie intensief contact met hun OR-leden (55 % resp. 30 %).

Evenals bij de visie op het OR-lidmaatschap blijkt bij het contact met de achterban dat OR-leden in het streekvervoer meer dan OR-leden in de grafische industrie handelen als onderdeel van het vakbondswerk in de onderneming.

Ik zie in het gegeven dat meer OR-leden in de grafische industrie dan in het streekvervoer contact hebben met directe collega's als voorbereiding op een OR-vergadering, geen aanleiding deze conclusie te herzien. Het contact met directe collega's is onvergelijkbaar met het vooroverleg met bedrijfskaderleden. Bij contact met directe collega's gaat het om overleg van individuele OR-leden, onder het werk of tijdens pauzes, met individuele collega's. Bij overleg met bedrijfskaderleden gaat het, als het een BLG of kadergroep betreft, om een overleg dat onderdeel is van een vergadering van de BLG/kadergroep en de OR-fractie, waaraan dikwijls in het streekvervoer ook de bezoldigd vakbondsbestuurder deelneemt. In dat geval is er sprake van een proces van collectieve meningsvorming waar ook een afweging van de belangen van verschillende groepen werknemers/leden onderdeel van kan zijn. In het eerste geval, bij individueel contact met directe collega's, is er geen sprake van een proces: er is geen afspraak om regelmatig met elkaar over beleidsbeslissingen die in de OR aan de orde komen te spreken. In het eerste geval is er ook geen sprake van collectieve meningsvorming: individuele OR-leden praten met verschillende individuele collega's maar een onderling vooroverleg van de OR-leden ontbreekt dikwijls, laat staan dat er een standpuntbepaling plaatsvindt door OR-leden en diverse achterban-vertegenwoordigers gezamenlijk. Groepsvorming zoals in de vorm van een BLG is een

noodzakelijke voorwaarde voor processen van collectieve meningsvorming.

Het vakbondsbeleid ten aanzien van de organisatie van het vakbondswerk in de onderneming verschilt in een essentieel opzicht tussen de grafische industrie en het streekvervoer.

De grafische industrie kent individuele vertrouwenslieden, doorgaans slechts een enkele vertrouwensman per bedrijf. Soms zijn er meer vertrouwenslieden in een onderneming, maar zij zijn niet collectief als BLG georganiseerd. Sinds de vaststelling van de beleidsnota *Druk en Papier in de Aanval* door het congres van 1985 zou in sommige rayons een ontwikkeling naar meer collectief optreden op gang gekomen kunnen zijn. In het streekvervoer daarentegen is het vakbondsbeleid sinds het midden van de jaren zeventig gericht geweest op organiseren van het vakbondswerk in de vorm van een BLG. Bovendien is het aantal kaderleden per onderneming in het streekvervoer veel hoger dan in de grafische industrie. In de grafische industrie is bijna een kwart van de vertrouwenslieden de enige vertrouwensman en heeft geen enkele vertrouwensman tien of meer collega-vertrouwenslieden in zijn bedrijf. In het streekvervoer heeft slechts 14 % van de BLG-bestuursleden minder dan tien en heeft drie kwart tien of meer collega-kaderleden in het BLG-bestuur.

Hierna gaat het mij om verschillen in het handelen van bedrijfskaderleden in de grafische industrie en het streekvervoer die met dit verschil in organisatie van het vakbondswerk samenhangen.

In het streekvervoer heeft 90 % van de bedrijfskaderleden maandelijks of vaker met de collega-kaderleden in het bedrijf contact door vergaderingen van het BLG-bestuur. In de grafische industrie zijn vertrouwenslieden in de helft van de grote ondernemingen niet in de gelegenheid om contact met andere vertrouwenslieden te onderhouden aangezien zij zelf de enige vertrouwensman in het bedrijf zijn. Van de vertrouwenslieden die werken in een bedrijf met tenminste twee vertrouwenslieden, heeft 60 % maandelijks of vaker overleg met collega-vertrouwenslieden in het bedrijf.

Nog twee belangrijke verschillen komen bij het verschil in de frequentie van onderling contact van kaderleden. Een BLG in het streekvervoer heeft vaak een jaarschema van vergaderdata. Dat biedt een meer geïnstitutionaliseerde basis voor vakbondsactiviteiten in het bedrijf dan de situatie in de grafische industrie waar individuele kaderleden telkens zelf het initiatief moeten nemen om een afspraak te maken voor een gezamenlijk overleg. Een volgend belangrijk punt van verschil is het contact tussen bezoldigd bestuurder en bedrijfskaderleden. Bij vergelijking van de gegevens is het verschil wat dat betreft tussen de grafische industrie en het

streekvervoer gering: wat meer kaderleden in het streekvervoer dan in de grafische industrie hebben vaak contact met hun bezoldigd bestuurder (58 % resp. 44 %). Er is echter meer verschil dan uit deze gegevens blijkt. In het streekvervoer is de bezoldigd bestuurder in de regel aanwezig bij de vergaderingen van de BLG. Zijn begeleiding is gericht op het versterken van het zelfstandig functioneren van de (kader)leden in inhoudelijk opzicht, wat betreft deskundigheid aangaande ontwikkelingen in het bedrijf en in de bedrijfstak en in procedureel opzicht (werkwijze, sociale competentie). In de grafische industrie is het contact tussen rayonbestuurder en vertrouwenslieden meestal niet specifiek bedrijfsgericht maar vindt plaats op het niveau van de plaatselijke afdeling of het rayon. De positie van de vertrouwensman in de onderneming is al zwak vanwege het feit dat de vertrouwensman er vaak alleen voor staat en vanwege de beperkte en gedeeltelijk onduidelijke functie-omschrijving. Door het ontbreken van directe begeleiding door de rayonbestuurder, gericht op het ontwikkelen van een zelfstandige vakbondspraktijk in de onderneming, wordt de kans op versterking van de positie van de vertrouwenslieden onbenut gelaten. Incidenteel en op afroep is er bedrijfsgericht contact tussen vertrouwensman en rayonbestuurder. Veel rayonbestuurders hebben een benadering van het vakbondswerk in de onderneming die erop gericht is een probleem professioneel op te lossen. Zij zien het vakbondswerk niet primair als het ontwikkelen van een collectieve handelingspraktijk waarvan zijzelf als begeleider deel uitmaken. In bijzondere situaties, bijvoorbeeld in het geval van een reorganisatie in het bedrijf, kan er gedurende een langere periode een min of meer vast overleg tussen OR-leden, vertrouwensman en bezoldigd bestuurder bestaan. Doorgaans verloopt dit contact nadat de bijzondere aanleiding vervallen is.

De frequentie van de individuele contacten van bedrijfskaderleden met vakbondsleden in hun bedrijf laat geen verschillen tussen de grafische industrie en het streekvervoer zien. Verschillend is wel dat, naast persoonlijke contacten, in het streekvervoer ook contact met de leden bestaat in de vorm van ledenvergaderingen. Bij 60 % van de kaderleden in het streekvervoer organiseert de BLG een à twee keer per jaar een ledenvergadering, bij een derde tenminste een keer per kwartaal. In de zeer grote busondernemingen met Subvakbondsafdelingen organiseert de Sub eveneens een à twee keer per jaar een ledenvergadering, en bij een kwart van de kaderleden zelfs een keer per kwartaal.

Bij elkaar is het netwerk dat de basis voor het vakbondswerk in de onderneming vormt sterker aanwezig in het streekvervoer dan in de grafische industrie. Dat komt niet alleen door het feit dat in de helft van de grote ondernemingen in de grafische industrie slechts één vertrouwensman werkzaam is. Ook van de overige vertrouwenslieden kan maar

van 36 % gezegd worden dat zij vaak onderling overleg hebben, vaak contact met de leden op hun eigen afdeling hebben en soms/vaak contact hebben met de rayonbestuurder. Een vergelijkbaar netwerk wordt door 66 % van de bedrijfskaderleden in het streekvervoer onderhouden.

Uiteraard spelen bij verschillen tussen activiteiten van bedrijfskaderleden in de grafische industrie en het streekvervoer de aard van de bedrijfsactiviteiten en actuele ontwikkelingen in de bedrijfstak een belangrijke rol. Het gegeven dat 34 % van de vertrouwenslieden in de grafische industrie zich met ATV bezighoudt tegenover maar 2 % in het streekvervoer heeft te maken met het feit dat op het moment van onderzoek de invoering van ATV in de grafische industrie juist gaande was en in het streekvervoer pas bijna twee jaar later. De werkgelegenheidsproblematiek is voor 32 % van de bedrijfskaderleden in het streekvervoer onderwerp van vakbondsactiviteit. Dat is weer zeer wel vergelijkbaar met de aandacht voor ATV in de grafische industrie, waar immers de werkgelegenheidsdoelstelling van ATV voorop stond.

Naast deze inhoudelijke verschillen zijn er verschillen in activiteiten tussen kaderleden in de grafische industrie en het streekvervoer die samenhangen met een verschil in beleidsvisie op de taak van bedrijfskaderleden.

Ten aanzien van vertrouwenslieden wordt door Druk en Papier gesteld dat zij de communicatie tussen leden en bond moeten onderhouden. In de CAO wordt deze functie-omschrijving herhaald en wordt daaraan toegevoegd dat vertrouwenslieden het interne overleg in de onderneming (OR) niet mogen doorkruisen. Onduidelijk is of collectieve belangenbehartiging op het gebied van arbeidsomstandigheden en dergelijke een taak voor vertrouwenslieden is dan wel dat deze taak is toebedacht resp. voorbehouden aan OR-leden. Bij de invoering van ATV werd voor het eerst een aandeel in de collectieve belangenbehartiging aan de vertrouwenslieden gegeven. Veelal ontbreekt de directe begeleiding van vertrouwenslieden door rayonbestuurders gericht op het zelfstandig vervullen van vakbondswerk in de onderneming.

Het vakbondswerk in de onderneming moet volgens de Vervoersbond verschillende taken vervullen. Het moet zorgen voor belangenbehartiging en voor het verwerven van invloed op het ondernemingsbeleid. De BLG organiseert het vakbondswerk en de OR is een van de instrumenten. Via de invloed van de BLG op het vakbondsbeleid kan de koppeling tussen belangenbehartiging en maatschappijvernieuwing inhoud krijgen. Elke BLG is vertegenwoordigd in de Sectorraad Streekvervoer en tevens in de districtsraad vanwaaruit vertegenwoordiging naar bondsraad en congres plaatsvindt. De Vervoersbond vindt dat de leden zoveel mogelijk zelfstan-

dig vorm moeten kunnen geven aan het vakbondswerk, de vakbondsbestuurder heeft een begeleidende rol die gericht is op het versterken van het zelfstandig functioneren van de (kader)leden.

Vertrouwenslieden in de grafische industrie houden zich veel meer dan kaderleden in het streekvervoer bezig met individuele problemen van leden (61 % resp. 45 %). Ook bij de visie op de prioriteit van activiteiten komt dit verschil terug: 40 % van de vertrouwenslieden in de grafische industrie noemt de aanpak van individuele problemen als taak voor nieuwe kaderleden tegenover 27 % van de kaderleden in het streekvervoer.

Kaderleden in het streekvervoer houden zich veel meer bezig met de aanpak van arbeidsomstandigheden, werktijden e.d. (53 % tegenover 30 % van de vertrouwenslieden). Hierbij zal gedeeltelijk meespelen dat voor het streekvervoer dienstroosters en werktijden de kern van de bedrijfsactiviteiten vormen en in de organisatie daarvan commissies met roostervertegenwoordigers van de chauffeurs een belangrijke rol spelen. Daarmee is echter het verschil niet volledig verklaard want de grafische industrie kent VGW-commissies (commissies Veiligheid, Gezondheid en Welzijn ingevolge de Arbo-wet).

Een ander verschil is dat vertrouwenslieden in de grafische industrie zich meer dan kaderleden in het streekvervoer bezighouden met discussies met collega's over het bondsbeleid (47 % resp. 34 %). Ook met discussies over sociaalpolitieke zaken zoals sociale zekerheid en uitkeringsgerechtigden, vrede en ontwapening, enz. houden meer vertrouwenslieden dan kaderleden in het streekvervoer zich vaak bezig (33 % resp. 20 %). Beide soorten discussies scoren in de grafische industrie ook hoger als activiteit voor nieuwe kaderleden dan in het streekvervoer. Overigens blijkt uit een andere vraag, die alleen aan kaderleden in het streekvervoer gesteld is, dat ruim 80 % van hen door leden wordt aangesproken over het beleid van de Vervoersbond en de FNV-Centrale.

De verschillen in activiteiten van bedrijfskaderleden weerspiegelen de verschillen in vakbondsvisie op hun taak.

De communicatiefunctie van vertrouwenslieden in de grafische industrie bestaat enerzijds in het aanspreekpunt zijn voor leden met individuele problemen en het doorverwijzen van ingewikkelder problemen naar de rayonbestuurder. Hiermee correspondeert de hoge score van vertrouwenslieden op individuele belangenbehartiging. Anderzijds hebben vertrouwenslieden een taak in het uitdragen van het vakbondsbeleid. De verhoudingsgewijs hoge score op het voeren van discussies over het bondsbeleid, inclusief over sociaalpolitieke zaken, getuigt hiervan. De sterkere gerichtheid op het voeren van discussies met leden heeft ongetwijfeld te maken met het ontbreken van een zelfstandige handelingsfunc-

tie voor vertrouwenslieden. Vakbonden zagen van oudsher de taak van kaderleden binnen de bedrijven beperkt tot propaganda en voorlichting en kenden hen geen eigen handelingsfunctie toe (Poppe 1976: 31-32). Voor de grafische industrie komt daar nog bij dat de traditie van conflicthantering via (centrale) commissies een zelfstandige handelingsfunctie van vertrouwenslieden in bedrijven niet nodig had en er geen ruimte voor bood.

In het beleid van de Vervoersbond ligt de nadruk op collectieve belangenbehartiging en beïnvloeding van het ondernemingsbeleid. Als uitgangspunt wordt gehanteerd dat individuele problemen, waar ze als uitdrukking van collectieve belangen beschouwd kunnen worden, in een collectieve vorm worden aangepakt. De verhoudingsgewijs lagere score op individuele belangenbehartiging en de hogere score op collectieve belangenbehartiging ten aanzien van diverse terreinen van het ondernemingsbeleid zijn daarmee in overeenstemming. Discussies over bondsbeleid worden door minder kaderleden in het streekvervoer dan door vertrouwenslieden in de grafische industrie genoemd bij de twee meest gepraktizeerde activiteiten. Uit de vraagstelling en de antwoorden valt niet na te gaan of kaderleden in het streekvervoer zich ook werkelijk minder frequent met dergelijke discussies bezighouden als in de grafische industrie.

De verschillen in vakbondsbeleid ten aanzien van de taken die aan bedrijfskaderleden worden toegekend, komen terug in verschillen in visie van vertrouwenslieden en streekvervoer-kaderleden op mogelijkheden om het functioneren van het vakbondswerk te verbeteren:
– vertrouwenslieden in de grafische industrie vinden minder dan bedrijfskaderleden in het streekvervoer uitbreiding van het aantal kaderleden wenselijk; weliswaar is het gemiddelde aantal kaderleden per onderneming in de grafische industrie aanmerkelijk lager dan in het streekvervoer, maar de functie van de vertrouwensman is beperkter omschreven en vraagt niet om een collectieve aanpak door een groter aantal vertrouwenslieden;
– 'maar' 56 % van de vertrouwenslieden vindt aparte ledenvergaderingen per bedrijf wenselijk om het contact met de leden te verbeteren; afgezien van het oordeel dat leden niet geïnteresseerd zullen zijn in ledenvergaderingen zal ook meespelen dat aparte ledenvergaderingen per bedrijf passen in een bedrijfsgerichte benadering van het vakbondswerk, terwijl in de grafische bond de plaatselijke afdeling de basis van het vakbondswerk is;
– vertrouwenslieden noemen informatie en ondersteuning door de bond als eerste punt waarop het functioneren van het vakbondswerk in de

onderneming verbeterd moet worden, hetgeen te begrijpen valt vanuit de geïndividualiseerde positie waarin veel vertrouwenslieden verkeren; kaderleden in het streekvervoer noemen de werkwijze van de BLG zelf als belangrijkste punt van verbetering, hetgeen aansluit bij de collectieve vakbondspraktijk die nagestreefd wordt.

De handelingspraktijken van OR-leden en bedrijfskaderleden in de grafische industrie en het streekvervoer zijn geen absolute tegenpolen. De verschillen in handelingspraktijken hebben evenmin betrekking op alle aspecten van het handelen. Er zijn ook overeenkomsten, zoals de mate van contact tussen kaderleden en bedrijfsleiding. Er zijn verschillende redenen waarom het ook niet te verwachten was dat er in de praktijk sprake zou zijn van volledig verschillende, absolute tegenpolen.

Enerzijds hebben de in de jaren zeventig/tachtig gevoerde discussies over het vakbondswerk in de onderneming duidelijk gemaakt dat er in de grafische vakbonden kaderleden en bezoldigd bestuurders zijn die zich oriënteren op een meer collectieve praktijk van vakbondswerk. Een praktijk die voor vertrouwenslieden in de richting van een BLG gaat en voor OR-leden in de richting van een fractie-gebonden optreden. Het ligt voor de hand dat vertrouwenslieden en OR-leden die zich op deze aanzetten oriënteren, hun eigen handelen meer of minder sterk in deze richting zullen sturen. Dat is weliswaar niet een handelingspraktijk waarop het beleid van hun bond aanstuurt, maar die verbiedt dat ook niet.

Anderzijds zijn de beleidsopvattingen van de Vervoersbond resp. de sector streekvervoer niet vrij van ambivalenties. Belangrijker nog dan dat: de beleidsopvattingen moeten vorm krijgen in nieuwe handelingspraktijken terwijl het handelen van kaderleden en bestuurders sinds het midden van de jaren vijftig vanzelfsprekend gericht is geweest op de OR. Dergelijke diepgewortelde routines zijn uiteraard niet van de ene dag op de andere vervangen door andere handelingspatronen. Er zijn altijd bestuurders, kaderleden en OR-leden die een dergelijke verandering niet willen of kunnen volgen: sommige van hen haken op enig moment af, anderen blijven. Maar ook bij degenen die wel willen overgaan op een andere wijze van handelen is het een zoeken naar nieuwe handelingspatronen, in een situatie die bovendien niet vrij is van problemen en tegenstellingen, onderling, tussen kaderleden en ondernemingsleiding, enz.

Deze relativering van de verschillen in handelingspraktijken neemt echter niet weg dat:
– meer OR-leden in het streekvervoer dan in de grafische industrie positief scoren op het punt van fractiegewijs handelen;

– aanzienlijk meer OR-leden in het streekvervoer dan in de grafische industrie intensief contact met de bedrijfskaderleden onderhouden;
– aanzienlijk meer OR-leden in het streekvervoer dan in de grafische industrie het OR-lidmaatschap als onderdeel van het vakbondswerk in de onderneming zien;
– aanzienlijk meer bedrijfskaderleden in het streekvervoer dan in de grafische industrie intensief overleg met elkaar hebben en bovendien het overleg in het streekvervoer veelal geïnstitutionaliseerd is (vergaderingen van het BLG-bestuur volgens een jaarschema);
– bedrijfskaderleden in het streekvervoer, los van hun individuele contacten met leden in het bedrijf, een geïnstitutionaliseerd contact met de leden hebben door middel van ledenvergaderingen (gemiddeld twee tot vier per jaar);
– aanzienlijk meer bedrijfskaderleden in het streekvervoer dan in de grafische industrie beschikken over een intensief onderhouden netwerk dat de basis voor het vakbondswerk in de onnderneming vormt;
– vertrouwenslieden in de grafische industrie sterker gericht zijn op individuele belangenbehartiging en het uitdragen van vakbondsbeleid maar geen zelfstandige handelingsfunctie hebben, terwijl bedrijfskaderleden in het streekvervoer meer bezig zijn met collectieve belangenbehartiging en het beïnvloeden van het ondernemingsbeleid.

In de vergelijking van handelingspraktijken is de systematiek in de verschillen opvallend. De relativerende opmerking die ik eerder maakte bij de mate van verscheidenheid van handelingspraktijken blijft staan, maar er is wel een tendentie naar een bepaald type handelingspraktijk te constateren.

De handelingspraktijk van OR-leden in de grafische industrie tendeert naar een op de wet georïenteerde benadering van medezeggenschap en naar een overwegend individuele praktijk. Deze praktijk is te typeren als een wettelijk-individuele handelingspraktijk.

De handelingspraktijk van OR-leden in het streekvervoer neigt naar een op het vakbondswerk georiënteerde benadering van medezeggenschap en naar een overwegend collectieve praktijk. Deze praktijk is te typeren als een syndicaal-collectieve handelingspraktijk.

In het volgende schema zijn de kenmerken van de handelingspraktijken van OR-leden samengevat.

Schema 7.1 Handelingspraktijken van OR-leden

	grafische industrie	streekvervoer
benadering van OR-lidmaatschap	formeel vanuit WOR	als onderdeel van vakbondswerk
voorbereiding standpuntbepaling t.b.v. OR	individueel	collectief
relatie met vakbondskader	geen contact, minderheid heeft persoonlijk netwerk	OR-leden onderdeel van intensief onderhouden vakbondsnetwerk

De taak van vertrouwenslieden in de grafische industrie is beperkt tot het onderhouden van de communicatie tussen bond en leden. Die taak is afgeleid van de verantwoordelijkheden van het plaatselijk afdelingsbestuur en van de rayonbestuurder. Vertrouwenslieden moeten hen ondersteunen en in staat stellen hun verantwoordelijkheden te vervullen. Veel vertrouwenslieden blijken op een relatief beperkte manier te functioneren en gezien de solo-positie waarin ze verkeren kunnen ze ook niet veel anders. Deze praktijk is te typeren als een afgeleid-ondersteunende en individuele handelingspraktijk.

De BLG in het streekvervoer is het centrum van het vakbondswerk in de onderneming. Menige BLG maakt een werkplan of actieprogramma dat ten dele zelfstandig en ten dele in samenwerking met de OR-leden wordt uitgevoerd, met de bezoldigd bestuurder in de rol van begeleider. De mate waarin het streven naar competent, zelfstandig handelen wordt gerealiseerd, is uiteraard nogal variabel en afhankelijk van de context, maar essentieel is dat dit streven als doel wordt gesteld. Deze praktijk is te typeren als een zelfstandig uitvoerende en collectieve handelingspraktijk.

Schema 7.2 Handelingspraktijken van bedrijfskaderleden

	grafische industrie	streekvervoer
benadering van vakbondswerk	(noodgedwongen) individueel handelen vanuit solo-positie	gemeenschappelijk handelen vanuit geïnstitutionaliseerde collectieve positie
contact met leden	persoonlijk netwerk	persoonlijke netwerken en collectief
handelingsruimte	afgeleid van plaatselijke afdeling en rayonbestuurder	zelfstandig; bestuurder als begeleider
handelingsdomein	individuele belangenbehartiging, discussies over bondsbeleid	collectieve belangenbehartiging, beïnvloeding van ondernemingsbeleid en bondsbeleid

Met deze beschouwing en typering heb ik in algemene vergelijkende zin antwoord gegeven op de in deze studie gestelde probleemstelling.

De vergelijking toont aan dat de handelingspraktijken van OR-leden en bedrijfskaderleden in aanzienlijke mate overeenstemmen met het beleid van hun bond en dat verschillen in handelingspraktijk samenhangen met verschillen in vakbondsbeleid. Teulings huldigt de opvatting dat beleidsprogramma en beleidspraktijk van bonden zo tegenstrijdig zijn dat de beleidsdoelen 'zelden' voor het handelen van betrokkenen in de dagelijkse praktijk 'richtinggevend' kunnen zijn. "Maatstaf voor de vraag welke ontwikkelingen de ondernemingsraad doormaakt, is dan ook niet een of andere, zich wijzigende beleidsfilosofie of beleidslijn ..." (Teulings 1989: 15). Mijn empirische vergelijking laat echter zien dat het beleid dat vakbonden voeren ten aanzien van de medezeggenschap in de onderneming de belangrijkste factor is in de rationele sturing van het handelen van hun OR-leden en hun kaderleden. Ik ontken niet de invloed van andere omstandigheden, zoals de beheersingsstijl van het management, de sterkte en opvattingen van andere vakbonden, e.d. Echter de mate waar-in andere omstandigheden invloed (kunnen) hebben op de medezeggenschapspraktijken van OR-leden en kaderleden, hangt af van het medezeggenschapsbeleid van de vakbond waarvan OR-leden en bedrijfskaderleden lid zijn. In de volgende paragraaf ga ik hier uitvoerig op in. Het medezeggenschapsbeleid van een vakbond bepaalt dus in belangrijke mate hoe de arbeidsverhoudingen in de onderneming als resultaat van de handelingspraktijken van hun OR-leden en bedrijfskaderleden gestructureerd worden.

Beleid moet echter niet opgevat worden als eenmalige campagne om specifieke opvattingen over te brengen in de veronderstelling dat de leden vervolgens weten wat er van hen verwacht wordt. Het ontwikkelen van een bepaalde handelingspraktijk vergt een expliciet bondsbeleid dat over langere tijd in intensieve gelijkwaardige samenwerking van bestuurders en (kader)leden wordt vorm gegeven. Handelingsonderzoek bij uitstek een vorm van longitudinaal participerend onderzoek in verschillende vakbondssectoren heeft hiervoor meerdere bewijzen geleverd (bijvoorbeeld Beukema 1987, Coenen 1987). Uit dit onderzoek komt naar voren hoezeer handelen geleerd moet worden en welke belangrijke plaats in dergelijke leerprocessen ingenomen wordt door begeleiding door vakbondsbestuurders en door scholing en vorming. Bij scholing en vorming

moet niet alleen gedacht worden aan cursussen in geïnstitutionaliseerd verband, maar ook aan bijvoorbeeld discussies op een vakbondsvergadering over de werkwijze bij de aanpak van een bepaalde problematiek. Scholing en vorming is een belangrijk forum voor meningsvorming, voor het overdragen van vakbondsbeleid in confrontatie met de eigen opvattingen en ervaringen van (kader)leden, waardoor dat vakbondsbeleid zelf ook weer bijgesteld kan worden. Tweerichtingsverkeer en de gelijkwaardigheid van de deelnemers zijn voor het handelingsleerproces essentieel. Het mag op de korte termijn aantrekkelijk lijken alle neuzen dezelfde kant op te richten door eenzijdige instructies en leiding (in plaats van begeleiding). Op iets langere termijn zal blijken dat mensen niet als robots geprogrammeerd kunnen worden en dat leren niet gelijk is aan het trechteren van kennis in holle hoofden.

Ervaring met het ontwikkelen van een vakbondpraktijk had de Vervoersbond opgedaan door langdurige experimenten bij het bedrijf Van Gend en Loos. De vakbondsbestuurders van de sector streekvervoer hebben van die ervaringen bij Van Gend en Loos geleerd en gebruik gemaakt. Het ontwikkelen van de medezeggenschapspraktijk in het streekvervoer is gepaard gegaan met langdurige en intensieve begeleiding en scholing en vorming. In vergelijking daarmee is de interactie tussen (kader)leden en bezoldigd bondsfunctionarissen in de grafische industrie minder intensief. Vergelijkende gegevens daarover biedt mijn onderzoek op het punt van het bereik van vormingscursussen en de frequentie van deelname eraan. In dat opzicht is er een duidelijk verschil tussen de grafische industrie en het streekvervoer. In de grafische industrie is het bereik van scholing en vorming onder OR-leden en bedrijfskaderleden en de deelnamefrequentie aanzienlijk lager dan in het streekvervoer. In de grafische industrie heeft 60 % van de vertrouwenslieden die al drie jaar kaderlid zijn wel eens aan een scholingscursus deelgenomen, in het streekvervoer geldt dat voor alle kaderleden. In een periode van vier jaar (1980-1984) heeft 35 % van de vertrouwenslieden die wel eens een cursus gevolgd hebben, twee of meer cursussen gedaan tegenover 65 % van de kaderleden in het streekvervoer. Hetzelfde beeld komt naar voren bij de scholing en vorming voor OR-leden. In het streekvervoer hebben alle OR-leden aan scholing en vorming deelgenomen, in de grafische industrie twee derde van de OR-leden. In de periode 1980-1984 heeft ruim 80 % van de OR-leden in het streekvervoer tenminste twee keer aan een cursus deelgenomen tegenover 30 % van de OR-leden in de grafische industrie.

Ik heb me bij de vergelijking van medezeggenschapspraktijken gericht op de handelingspraktijken van OR-leden en bedrijfskaderleden. De vraag

waar ik niet aan voorbij wil gaan, is of een verschil in handelingspraktijken samengaat met een verschil in resultaat voor de positie van de werknemers. In feite liggen in deze vraag twee vergelijkingen besloten. Ten eerste, een vergelijking van de invloed op het ondernemingsbeleid die bereikt wordt via de handelingspraktijk van OR-leden en vertrouwenslieden in de grafische industrie met de invloed die bereikt wordt via de handelingspraktijk van OR-leden en bedrijfskaderleden in het streekvervoer. Ten tweede, een vergelijking van de invloed op het ondernemingsbeleid die bereikt wordt door een nadruk op bedrijfstakregelingen en -commissies en bezoldigd bestuurders, met de invloed die bereikt wordt door een nadruk op beïnvloeding door OR-leden en kaderleden in de onderneming.

Het empirisch onderzoek van de gerealiseerde invloed op het ondernemingsbeleid is, zoals ik in hoofdstuk 4 stelde, methodisch nogal gecompliceerd. Ik heb me er in dit onderzoek niet mee bezig gehouden. Er zijn wel aanwijzingen dat OR-en die een FNV-meerderheid hebben en die een goede relatie met een georganiseerde achterban onderhouden, effectiever zijn (vgl. Teulings 1981). De medezeggenschapspraktijk in het streekvervoer zou op grond hiervan meer resultaat voor de positie van de werknemers opleveren dan de medezeggenschapspraktijk in de grafische industrie. Er is nog meer over te zeggen.

Druk en Papier is trots op de grafische CAO. De sinds 1914 behaalde resultaten hebben niet alleen betrekking op de primaire arbeidsvoorwaarden, maar ook op zaken als ATV, invloed op technologie, opleidingen, regulering van thuiswerk, etc. Veel leden zijn echter niet op de hoogte van de diverse regelingen. In het onderzoek naar de arbeidsbeleving in de grafische industrie bleek dat meer dan de helft van de leden nog nooit gehoord heeft van het Centraal Bureau (het hoogste paritaire orgaan dat verantwoordelijk is voor regelingen en commissies). Van bijvoorbeeld regelingen op het gebied van opleiding, bij- en omscholing bleek 40 % van de leden niet op de hoogte (Elffers e.a. 1982: 39). De leden die wel op de hoogte zijn van de regelingen beoordelen deze vrij positief (Centraal Bureau) of van zeer positief tot zeer negatief (opleidingen). Het komt ook voor dat bepaalde groepen, zoals de chauffeurs die de expeditie van bladen en dergelijke verzorgen, in meerderheid ontevreden zijn over wat de bond voor hen doet (Drukwerk 1 juli 1989).

De grote mate van onbekendheid onder de leden met de resultaten die de bond voor hen bereikt, heeft twee nadelige gevolgen voor de bond. Ten eerste krijgt de bond minder signalen over de waardering van de bereikte resultaten en daardoor tevens minder aanwijzingen in welke richting verdere verbetering moet gaan. Voor zover de vertrouwenslieden dergelijke signalen wel in hun discussies met leden krijgen, komen deze

onvoldoende door. Het feit dat vertrouwenslieden niet opgenomen zijn in de verenigingsstructuur zal daar mede debet aan zijn. Ten tweede worden de bereikte resultaten niet herkend als resultaat van de inspanning van de bond, en dat heeft gevolgen voor de waardering van de bond. Volgens het belevingsonderzoek vinden oudere vakbondsleden wel in meerderheid dat de bond bestaansrecht heeft, maar vinden veel jongeren de bond een 'anachronisme' (Elffers e.a. 1982: 43). Alleen al de herkenbaarheid van de resultaten als resultaten behaald door vakbondsinspanning, vereist dus een decentralisatie van de belangenbehartiging en een verbinding met de medezeggenschapspraktijk in de onderneming. Dit laatste is des te meer nodig omdat veel leden weinig aan directe invloed van de bond met betrekking tot de eigen onderneming ervaren (Elffers e.a. 1982: 42).

De acties in de grafische industrie van februari/maart 1989 bevestigen dat de grafische werknemers zeer gehecht zijn aan een goede CAO. De grote bereidheid om te staken heeft de werkgevers duidelijk verrast. De vraag kan gesteld worden of er voldoende basis voor stakingen was geweest buiten het bladensegment, in het geval er echt langdurige stakingen gevoerd hadden moeten worden. Hoe dat ook zij, vooralsnog kan Druk en Papier rekenen op voldoende aanhang om de belangen van de grafische werknemers bij CAO te behartigen. Daar zit echter ook een zwak punt. Belangen laten zich niet uitsluitend en effectief bij CAO regelen. Decentralisatie en flexibilisering gaan ook aan de grafische industrie niet voorbij en vragen steeds meer om belangenbehartiging op ondernemingsniveau. Een regeling die thuiswerk onder de arbeidsvoorwaarden van de CAO brengt, wordt pas effectief als de toepassing van die regeling op ondernemingsniveau wordt gecontroleerd en afgedwongen. De zorg om de kwaliteit van de belangenbehartiging in de toekomst vereist daarom dat het vakbondswerk op bedrijfsniveau versterkt wordt en de deelname aan de OR gekoppeld wordt aan het vakbondswerk in de onderneming. Op dat punt kan de grafische bond zijn voordeel doen met de ervaringen die in het streekvervoer met de organisatie van de belangenbehartiging zijn opgedaan.

Pas in 1969 is er een landelijke CAO voor het streekvervoer tot stand gekomen. Tot die tijd bestonden binnen het streekvervoer verschillende arbeidsvoorwaardenregelingen. Bovendien heeft het streekvervoer tot in de jaren zestig een achterstand in arbeidsvoorwaarden gekend ten opzichte van het stadsvervoer dat in handen van de gemeentelijke overheid was. De Vervoersbond heeft de nodige strijd (diverse stakingen) moeten voeren om, uiteindelijk in het begin van de jaren tachtig, op gelijke arbeidsvoorwaarden uit te komen voor chauffeurs in het streekvervoer en het stadsvervoer. Net als in de grafische industrie gaat de aandacht in

het vakbondsbeleid verder uit naar werkgelegenheid, ATV (gemiddeld 38 uur per week sinds 1985), werkervaringsplaatsen voor langdurig werklozen (aanvraag voor 200 in het streekvervoer), sociaal beleid etc.

De omstandigheden waaronder de Vervoersbond de onderhandelingen over de CAO moet voeren, zijn echter aanzienlijk ongunstiger dan in de grafische industrie. Als onderdeel van de gepremieerde en gesubsidieerde sector stelt de Minister van Sociale Zaken de ruimte voor arbeidsvoorwaardenverbetering in het streekvervoer vast. Dat heeft de afgelopen jaren betekend dat de trendvolgers, zelfs meer nog dan de ambtenaren, achterop zijn geraakt bij de arbeidsvoorwaardenontwikkeling in de marktsector, waaronder de grafische industrie. Men zou mogen veronderstellen dat deze ongunstige omstandigheden ook negatief uitpakken voor de organisatiegraad in het streekvervoer, waar het vakbondslidmaatschap vrijwillig is. Dat is niet het geval. Weliswaar vertoonde de organisatiegraad sinds 1984 een lichte daling tot 1986, maar vanaf 1987 is de organisatiegraad weer licht aan het stijgen. Deze nagenoeg constante organisatiegraad mag, zeker gegeven de ongunstige omstandigheden op centraal niveau, geïnterpreteerd worden als positief oordeel van de leden over de resultaten van de belangenbehartiging, met name van de belangenbehartiging in de onderneming. Want het is vooral in de onderneming dat de belangenbehartiging inzake dienstroosters en werktijden, arbeidsomstandigheden e.d. plaatsvindt. De kaderleden van de Vervoersbond spelen daarbij een centrale rol, in roostercommissies, in de OR, in de vorm van zelfstandige actie van de BLG. Die activiteiten van kaderleden maken bovendien herkenbaar deel uit van het vakbondswerk van de Vervoersbond in de onderneming. Het streekvervoer bevestigt de stelling van *FNV 2000* dat herkenbaarheid en bereikbaarheid van het vakbondswerk in de onderneming bijdraagt aan ledenwerving en ledenbinding.

7.2 Structuratietheorie en medezeggenschapsbeleid

In hoofdstuk 2 gaf ik weer hoe volgens de structuratietheorie routinisering van handelen verbonden is aan de motivatie van actoren. De motieven die het handelingsproces in beweging zetten en houden, zijn voor een belangrijk deel geworteld in een 'basisveiligheidssysteem' dat al in de eerste levensjaren gevestigd is. Het bestaat in de handhaving van een arrangement van bestaanszekerheid, de instandhouding van een cognitief geordende wereld en de handhaving van een effectieve orde van behoeftenbeheer. De verbinding tussen motivatie en routine berust erop dat conventies een probleemloze fundering van de bestaanszekerheid lijken te garanderen. Daarentegen roept elke invloed die traditionele praktij-

ken uitholt of in twijfel trekt, reacties van afweer en angst op. Vandaaruit is te begrijpen hoe ingrijpend en omvattend het produceren van nieuwe handelingspatronen is. Dat bewijzen de ervaringen binnen Druk en Papier FNV, maar beter nog de ervaringen binnen de sector streekvervoer van de Vervoersbond FNV.

In deze paragraaf zal ik de handelingspraktijk van OR-leden als voorbeeld gebruiken om te laten zien hoe de structuratietheorie opmerkzaam maakt op dimensies van het handelen die opgenomen moeten zijn in een vakbondsbeleid dat zich verandering van dat handelen ten doel stelt. Het succes van zo'n beleid begint met te onderkennen dat medezeggenschap een handelingspraktijk is. Dat houdt vervolgens in dat een vakbond onderkent dat zijn OR-leden met verschillende definities van medezeggenschap geconfronteerd worden en dat de bond daarin zelf een standpunt moet bepalen om zijn OR-leden een oriëntatiepunt te geven voor hun handelen.

Hoe komt een OR-lid aan een definitie van wat medezeggenschap is en aan een definitie van de rol die hij als OR-lid zou willen spelen? Het is bepaald niet zo dat die definitie in een vacuüm gevormd wordt. Allerlei relevante anderen reiken definities aan: de wetgever, het management, zittende OR-leden, collega's op het werk, vakbonden, scholingsinstituten en deskundigen. De vraag is niet zozeer òf OR-leden een visie van hun rol ontwikkelen, de vraag is welke andere visies het meest de ontwikkeling van een eigen visie zullen beïnvloeden.

De wetgever reikt een vrij abstract geformuleerde definitie aan. Artikel 2 van de WOR formuleert dat de OR er is "in het belang van het goed functioneren van de onderneming in al haar doelstellingen" en "ten behoeve van het overleg met en de vertegenwoordiging van de in de onderneming werkzame personen". De toelichting op de wet blijft ook nog vrij algemeen maar wordt toch al iets concreter. Met de doelstellingen van de onderneming worden zowel sociale doelstellingen bedoeld (zoals het verschaffen van werkgelegenheid en de aanwezigheid van goede arbeidsomstandigheden) als economische doelstellingen (met name het voortbrengen van goederen of diensten). Vertegenwoordiging betekent niet alleen het naar voren brengen van de wensen en inzichten van het personeel, "maar vertegenwoordiging kan zo nodig ook belangenbehartiging inhouden" (Ministerie van Sociale Zaken 1985: 20). Het subtiele samenspel van betekenisgeving en normering in de laatste formulering maakt duidelijk dat belangenbehartiging volgens de wetgever meer uitzondering dan regel behoort te zijn.

De definitie van medezeggenschap die de ondernemingsleiding aanreikt, kan uiteraard niet algemeen geldend beschreven worden omdat de

leiding van elke onderneming die zelf bepaalt. Ik volsta daarom met de visie op de onderneming zoals die in 1987 door het Nederlands Christelijk Werkgeversverbond (NCW) is uitgebracht. "Een nieuwe visie op de onderneming legt het accent meer op de productieve invalshoek: de onderneming als productie-organisatie van goederen en diensten ten behoeve van 'de klant'. Zo bezien is de onderneming feitelijk een samenwerkingsverband, waarbinnen mensen zich inspannen om op efficiënte en effectieve wijze resultaten te bereiken" (NCW 1987: 1). Allerlei ontwikkelingen waarmee ondernemingen geconfronteerd worden, vragen steeds meer om maatwerk. Tegen deze achtergrond wordt de vraag opgeworpen of de OR een betere overlegpartner is dan de vakbeweging. Vervolgens komt ook de toegevoegde waarde van de OR aan de orde: "Daarbij komt dat de 'nieuwigheid' van de OR eraf is en dat het management veelal meer overleg-gericht geworden is en zeer wel ook sociale aspecten afweegt in het ondernemingsbeleid. De toegevoegde waarde van de OR is daarom veel minder vanzelfsprekend dan vroeger" (NCW 1987: 16).

De NCW-Nota bevat, evenals de wet een redelijk abstracte benadering. De kern daarvan is overigens duidelijk: de bijdrage van de OR aan de onderneming als samenwerkingsverband. Medezeggenschap is voor het management een beheersingsinstrument ter bevordering van de integratie tussen organisatie en werknemer. Dit participatief management is een middel om medezeggenschap in de vorm belangenbehartiging te voorkomen. Het is een element van wat Bolweg (1984: 467) een vakbondssubstitutiestrategie noemt. In tegenstelling tot de wetgever brengt het management in concrete interacties met de OR-leden in de onderneming zijn visie in praktijk: door het verschaffen van (bepaalde) informatie, door gezamenlijke deelname aan projectorganisaties, door de periodieke Overlegvergaderingen van OR en ondernemingsleiding, door persoonlijke interacties, etc.

Van essentieel belang is nu of door een vakbond in directe interactie met de OR-leden in een onderneming de andere definities van medezeggenschap geproblematiseerd worden en de eigen definitie van medezeggenschap als specifieke handelingspraktijk operationeel wordt gemaakt. Naarmate een vakbond zijn definitie van medezeggenschap intensiever met zijn OR-leden uitwerkt als concrete handelingspraktijk, laat hij de definiëring van medezeggenschap door de OR-leden minder over aan het management en zal de handelingspraktijk van die OR-leden meer in overeenstemming met het medezeggenschapsbeleid van die vakbond zijn. De uitwerking van een nota medezeggenschap van een vakbond kan beperkt blijven tot bijvoorbeeld scholingscursussen of artikelen in een vakbondsblad. In dat geval is er sprake van een vrij indirecte en inciden-

tele bemoeienis van de vakbond met de definitie van medezeggenschap en de definitie van de eigen rol die zijn OR-leden ontwikkelen. Als een bezoldigd vakbondsbestuurder zelf aan een vooroverleg van de OR-leden of aan de OR-vergadering deelneemt, is de bijdrage aan het ontwikkelen van een definitie van medezeggenschap als concrete handelingspraktijk veel intensiever.

De vraag komt ongetwijfeld op of een dergelijk intensieve bemoeienis nodig en wenselijk is. Mijn antwoord op die vraag is positief. De alledaagse context waarin het OR-lid zijn definitie van medezeggenschap ontwikkelt, wordt beheerst door het management –tenzij er een sterke vakbondstraditie in het bedrijf bestaat, ik ga daar zo op in. Het management concretiseert zijn definitie van medezeggenschap in dagelijkse interacties. Het idee van de onderneming als samenwerkingsverband appelleert aan het reële gemeenschappelijke belang van het succes van de eigen onderneming ten opzichte van de concurrentie op de markt. Betekenisgeving en morele beoordeling gaan bovendien, zoals de structuratietheorie stelt, samen met machtsverhoudingen. Machtsverhoudingen die zich uitdrukken in verbale vaardigheid en technische kennis van het management, maar bovenal in het feit dat het OR-lid als werknemer in een ondergeschikte, loonafhankelijke relatie staat tot de ondernemingsleiding. Het overleg tussen OR en ondernemingsleiding vindt plaats naar wettelijke fictie dat beide gelijkwaardig zijn en de alledaagse dominantie-verhouding is opgeschort (een OR-lid mag niet op grond van zijn OR-activiteiten ontslagen worden). Wanneer de vervlechting van betekenisgeving en macht niet onderkend wordt, zoals door Van Aken in zijn fenomenologisch georiënteerde benadering van medezeggenschap, kan men tot de idealistische aanbeveling komen de verschillende betekeniswerelden bij elkaar te brengen (Van Aken 1977: 122, 133; vergelijk de bespreking door De Sitter 1978a: 237). Wanneer de context wel als machtsverhouding onderkend wordt, is ook duidelijk dat OR-leden een definitie van medezeggenschap en een handelingspraktijk die geleid worden door de belangen van werknemers, slechts kunnen ontwikkelen vanuit een machtspositie buiten de hiërarchische lijn van de arbeidsorganisatie (cf. Bolweg 1984: 467-469). Die machtspositie bestaat uit een sterke BLG en een actief vakbondswerk in de onderneming. Bovendien is een intensief contact met de vakbondsbestuurder nodig om de vrij abstracte betekenis van het behartigen van werknemersbelangen vanuit een brede vakbondsvisie te concretiseren.

Begeleiding van OR-leden wordt in de vakbeweging voornamelijk gezien als scholing en vorming verzorgd door vormingsinstituten. Daarnaast zijn er deskundigen die specifieke inhoudelijke expertise kunnen leveren voor problemen waar een OR mee geconfronteerd wordt. Inten-

sieve begeleiding van OR-leden en kaderleden in hun concrete werksituatie door de vakbondsbestuurder vindt, behalve bij calamiteiten, nauwelijks plaats. Het roept de vraag op of bonden zich realiseren dat medezeggenschap een handelingspraktijk is die zich afspeelt in een context die door het management beheerst wordt en die een voortdurende spanningsverhouding voor OR-leden met zich meebrengt. Een beroep op het argument dat vakbondsbestuurders overbelast zijn en daardoor niet aan begeleiding van OR-leden toekomen, is niet onterecht. De discussie moet dan echter daar niet gestopt worden, maar voortgezet worden met de vraag of bestuurders zich voldoende selectief en gericht inzetten om een situatie te bereiken waarin kaderleden relatief zelfstandig kunnen handelen. Uiteindelijk berust mijn pleidooi voor een zelfstandig en competent handelend vakbondskader op de emancipatiedoelstelling van de vakbeweging, maar daarmee gaat de overweging samen dat alleen dan bestuurders op termijn de handen vrij krijgen voor andere prioriteiten.

De inhoudelijke meningsvorming over zaken waarover een OR uitspraak moet doen, speelt zich af in de spanningsverhouding van gemeenschappelijke en tegengestelde belangen tussen werkgever en werknemers. Het is een gemeenschappelijk belang van management en werknemers bij de Noord-Zuid-Hollandse Vervoermaatschappij dat de NZH onder de nieuwe financiële verhoudingsregeling met de overheid na 1990 niet in de rode cijfers terecht komt, maar moet dat uit de WAO-uitkering en overwerkregeling van de buschauffeurs gehaald worden? Het is een gemeenschappelijk belang van management en werknemers bij Centraal Nederland en Zuid West Nederland dat buslijnen rendabel gereden worden, maar betekent dat dat chauffeurs van discobussen 's nachts de laatste bus in hun eentje moeten rijden ondanks het risico van bij tijd en wijle agressieve discojongeren? De inhoudelijke meningsvorming over dergelijke zaken vindt in het streekvervoer primair in de BLG plaats. OR-leden nemen aan die meningsvorming deel. Hoe moeilijk het desalniettemin is een ingenomen standpunt met daarin een bepaalde belangenafweging vast te houden, blijkt uit de rol die de bezoldigd bestuurder voor de OR-leden tijdens de OR-vergadering vervult. Hij is de stem van de BLG door de eerdere standpuntbepaling te verwoorden wanneer in de OR de economische bedrijfsbelangen nadrukkelijker gaan wegen in de vorm van informatie van het management etc. Door de BLG en de bezoldigd bestuurder zal concreet inhoud gegeven moeten worden aan het deelnemen aan de OR vanuit een breed vakbondsperspectief. Alleen dan kunnen OR-leden een handelingspraktijk ontwikkelen waarin zij het werknemersbelang articuleren en waarin zij de macht van een georganiseerde achterban achter hun standpunt kunnen zetten.

Aan de complexiteit van het ontwikkelen van een handelingspraktijk van OR-leden die onderdeel is van het vakbondswerk in de onderneming, kunnen vanuit de structuratietheorie nog enkele elementen worden toegevoegd.

Wanneer een vakbond zijn definitie van medezeggenschap operationeel gaat maken in een concrete handelingspraktijk van OR-leden, zullen OR-leden in de spanning komen van de roldefinitie die hun vakbond aanreikt en de roldefinitie die het management in hun onderneming aanreikt (vgl. De Nijs 1983: 111). De oplossing kan in mijn ogen niet zijn het conflict voor de OR-leden te voorkomen door als vakbond af te zien van het aanreiken van een handelingsoriëntatie. Het gaat immers niet om louter conflicterende visies maar om handelingsoriëntaties die verwijzen naar reële conflicterende belangen. Wel is het van belang dat een bondsbestuurder zich bewust is van dit rolconflict waarin OR-leden terecht (kunnen) komen en de wijze waarop het tot uitdrukking kan komen. Tegenover de intentie om via de OR aan de belangenbehartiging van de werknemers bij te dragen, met de mogelijkheid van conflicten van dien, kan de motivationele behoefte aan handhaving van bestaanszekerheid (werkzekerheid) staan en het vermijden van conflicten die die zekerheid bedreigen. Tegenover de intentie om in de OR de achterban te vertegenwoordigen staat een toename van verrassingen en onzekerheden voor het OR-lid wanneer de achterban zich daadwerkelijk met zijn handelen gaat bemoeien. De spanningen die uit dit soort rolconflicten voortkomen, nemen zeker toe wanneer een handelingspraktijk van OR-leden als onderdeel van het vakbondswerk in de onderneming geen traditie is maar nog ontwikkeld moet worden. Daar levert de Vervoersbond voldoende voorbeelden van. Het tot stand brengen van fractiegebonden handelen van OR-leden als onderdeel van het vakbondswerk in de onderneming was allerminst eenvoudig. Reacties van afweer en angst voor de beoogde veranderingen waren met name manifest van de zijde van OR-leden. Zij hadden ook de oudste handelingstraditie in de onderneming. Verantwoording moeten afleggen aan de BLG ervoeren OR-leden als bewijs van wantrouwen. In overleg met de BLG het fractiestandpunt voor de OR bepalen, werd beschouwd als het op pad gestuurd worden met een boodschap door een achterban die niet wist waar ze het over had. Het idee dat een BLG activiteiten zou dienen te ontwikkelen op het vlak van arbeidsomstandigheden werd gezien als concurrentie aan de OR die dat immers al jarenlang als werkterrein had.

Bezwaren van OR-leden tegen fractiegebonden handelen zijn vanuit de structuratietheorie goed te begrijpen. Tegelijkertijd zijn vanuit de structuratietheorie argumenten aan te voeren die juist pleiten voor frac-

tiegebonden optreden. Ik zal eerst op de bezwaren en vervolgens op de argumenten voor fractiegebonden handelen van OR-leden ingaan.

Een van de bezwaren tegen fractiegebonden optreden van FNV-OR-leden is dat het leidt tot een scherpe scheiding in de OR tussen FNV en anderen. Zo'n scherpe scheiding leidt tot spanningen die OR-leden niet jarenlang verdragen. In plaats daarvan kiezen ze liever voor de onderlinge verbondenheid die het geeft om het als OR met elkaar te doen. Een ander bezwaar, en een variant van het eerste, is dat fractiegebonden optreden neerkomt op het doordrukken van de eigen mening en dat men liever door open discussie met elkaar tot besluitvorming komt die gedragen wordt door de hele OR (Janmaat 1987: 262-263).

In beide bezwaren overheerst de intentie onderlinge conflicten te voorkomen. Dat zal te maken hebben met het willen vermijden van meningsverschillen tussen collega's die (dagelijks) met elkaar (moeten) samenwerken. Het zal ook te maken hebben met het besef dat onderlinge verdeeldheid van de OR slecht is voor zijn positie tegenover het management dat daardoor de OR gemakkelijk uit elkaar kan spelen. Opvallend is dat het streven naar overeenstemming van de hele OR en het willen vermijden van conflicten in de OR, sterker is dan de inhoudelijke verbondenheid die OR-leden als lid van dezelfde vakbond (kunnen) hebben. Een unaniem standpunt van de voltallige OR is niet per definitie minder uitgesproken of articuleert niet per definitie minder de werknemersbelangen dan het standpunt van de FNV-leden. Het achterwege laten van fractiegebonden vooroverleg van de FNV-OR-leden voorkomt echter dat men geconfronteerd kan worden met het feit dat een eerder ingenomen standpunt opgegeven is in ruil voor consensus op een minder uitgesproken standpunt. Consensus van de OR in plaats van een uitgesproken maar verdeelde opstelling kan zeer verstandig zijn, maar beoordeling daarvan is onmogelijk wanneer niet eerst een eigen beargumenteerd standpunt bepaald was. Nu ligt de veronderstelling voor de hand dat de intentie onderlinge conflicten te vermijden in alle gevallen zwaarder weegt dan het articuleren van een uitgesproken standpunt. Voor de toekomst van de OR als onderdeel van een breed georiënteerde medezeggenschapspraktijk is het van het grootste belang in hoeverre OR-fracties erin zullen slagen om te gaan met de spanningsverhouding naar anderen, met name de ondernemingsleiding, zonder wezenlijke concessies te doen aan de inhoud van de werknemersbelangen. Wellicht ten overvloede voeg ik toe dat ik de opvatting deel dat fractiegebonden handelen geen rigide opstelling dient in te houden (Janmaat 1987: 262). Evenwel juist ook een niet-rigide fractiegebonden handelen moet geleerd worden.

De argumenten die vanuit de structuratietheorie aangevoerd kunnen worden voor een fractiegebonden handelen van OR-leden hebben, even-

zeer als de bezwaren ertegen, te maken met de motivatie, intenties en redenen van individueel gestructureerd handelen. Bij mijn argumentatie ga ik uit van een OR die niet (nagenoeg) volledig uit FNV-leden bestaat en van een opiniërend vooroverleg van de FNV-OR-leden afzonderlijk of in het kader van de BLG.

'Laat nu een ander zijn nek maar eens uitsteken' is te begrijpen als de reactie van een OR-lid van onzekerheid of van het conflict dat hij uit de weg gaat. Veroordeeld zijn tot een individuele afweging is een gevolg van het ontbreken van een vooroverleg. Door een opiniërend vooroverleg kan het juist duidelijk worden of een OR-lid met een bepaald standpunt alleen staat, daarna kan hij er alsnog voor kiezen zijn nek al dan niet uit te steken, of dat anderen zijn standpunt in principe delen. Vooroverleg in eigen kring reduceert het risico van onzekerheid of conflict. Het belang daarvan geldt nog sterker voor de opstelling van een OR-lid in de Overlegvergadering. Van Vuuren en Koopman presenteren als algemene stelling dat de OR de confrontatie uit de weg gaat en voor samenwerking met de bedrijfsleiding kiest omdat "als mensen gedurende langere tijd samen door een deur moeten, zij omgangsvormen zoeken die het leven leefbaar houden" (Van Vuuren en Koopman 1987: 61). Hun eigen onderzoek levert echter een bewijs van het tegendeel. De OR in hun onderzoek die een meer onafhankelijke opstelling kiest en de confrontatie met de bedrijfsleiding niet schuwt, is een OR die in meerderheid bestaat uit FNV-leden die hun opstelling toetsen aan het FNV-actieplan en overleg voeren met de FNV-leden in de onderneming (Van Vuuren en Koopman 1987: 56, 60). Het voorbeeld onderstreept het belang van fractiegebonden handelen op basis van onderling vooroverleg.

Erkennen dat men op grond van argumenten een bepaalde opvatting niet kan handhaven, gaat velen niet gemakkelijk af. Er komt al gauw iets van gezichtsverlies bij 'omver geluld' worden. Omgekeerd komt het ook voor dat een bepaalde opvatting niet naar voren wordt gebracht omdat men onzeker is en anderen de opvatting wellicht dom zullen vinden. Dergelijke psychologische mechanismen spelen uiteraard ook bij discussies in een onderling vooroverleg. Ze zullen wel makkelijker hanteerbaar zijn. Een onderling vooroverleg is in mindere mate een publieke 'arena', er is meer gelegenheid voor heroverweging tot aan een volgende bijeenkomst, en de aanwezigheid van een bezoldigd bestuurder kan bijdragen aan een bewaking van discussieprocedures.

Het voorkomen van de negatieve gevolgen van uit elkaar gespeeld worden door echte of vermeende meningsverschillen, is juist een argument om wel een voorafgaande meningsvorming als FNV-OR-leden te hebben. Het mechanisme van het willen vermijden van onderlinge verdeeldheid kan er immers juist toe leiden dat er geen discussie in de

voltallige OR plaatsvindt omdat een individueel FNV-OR-lid wil vermijden eventueel een collega af te vallen. Een opiniërend vooroverleg kan ervoor zorgen dat men globaal elkaars standpunten kent en kan signaleren of er onderlinge meningsverschillen zijn.

Het wordt OR-leden verweten als ze 'afwijken' van de in het vooroverleg met de achterban gemaakte afspraken. Voordat vastgesteld kan worden of er sprake is van strijdigheid met gemaakte afspraken, zal nagegaan moeten worden of de afwijkingen wellicht voortvloeien uit de noodzaak te reageren op de niet-geanticipeerde of niet-bedoelde gevolgen van het eigen handelen bij anderen. Een BLG kan, door een gebrek aan eigen overlegervaring of door te weinig gevoel voor de ruimte die voor tactisch handelen gewenst kan zijn, de OR-fractie met een te krap mandaat of te weinig speelruimte op pad sturen. Als de BLG achteraf een rapportage van het handelen van de OR-fractie krijgt en als de BLG zich formeel opstelt zonder zich inhoudelijk in de gang van zaken te verdiepen, is de kans op verwijten groot. In een vooroverleg kan de OR-fractie proberen zo goed mogelijk inzicht te geven in de van anderen of van de bedrijfsleiding te verwachten reacties. Bij de rapportage en verantwoording achteraf kan ingegaan worden op de niet-geanticipeerde of onbedoelde reacties van anderen die het eigen handelingsmandaat van de OR-fractie te beperkt maakten. Om ook de BLG ervaring met overlegsituaties te laten opdoen, kan ook als werkwijze afgesproken worden dat in voorkomende gevallen geschorst wordt voor onderling beraad. Vooroverleg en het handelen als fractie kunnen, met deze aan de structuratietheorie ontleende inzichten, benut worden om te anticiperen op mogelijke onderlinge conflicten.

De structuratietheorie is zeer geschikt om te laten zien hoe complex individueel handelen is, welke ambivalenties en tegenspraken mogelijk zijn, voortvloeiend uit het samengaan van motivaties, intenties en redenen, en het beperkte reflexieve toezicht van de actor op de voorwaarden en gevolgen van zijn handelen. Inzicht in de complexiteit van het handelen van kaderleden, zoals ik in deze paragraaf voor OR-leden heb uitgewerkt, geeft talloze aanwijzingen voor vakbondsbeleid dat een bepaalde handelingspraktijk wil bevorderen. Om van deze inzichten en aanwijzingen gebruik te kunnen maken, is het zoals gezegd essentieel medezeggenschap als handelingspraktijk te zien.

7.3 De organisatie van de medezeggenschap en van een breed vakbondsbeleid op ondernemingsniveau

In de vorige paragraaf argumenteerde ik dat in een context die altijd ook machtsverhouding is, OR-leden een handelingspraktijk die geleid wordt door de belangen van werknemers, slechts kunnen ontwikkelen vanuit een zelfstandige machtspositie. Ik concretiseerde dit als een machtspositie die bestaat uit een sterke BLG en een actief vakbondswerk in de onderneming. Mijn opstelling komt niet alleen voort uit de betekenis van een BLG voor het handelen van OR-leden, maar ook uit de noodzakelijke voorwaarde die een BLG vormt voor het realiseren van een breed vakbondsbeleid op ondernemingsniveau. Het ontwikkelen van een brede vakbondspraktijk vereist echter meer dan alleen de aanwezigheid van een BLG. Vakbondswerk in de onderneming is evenmin als OR-werk van nature breed georiënteerd, maar moet breed gemaakt worden. Bovendien, zoals medezeggenschap van OR-leden pas effectief ontwikkeld kan worden als die als handelingspraktijk gezien wordt, zo kan vakbondswerk in de onderneming pas een succes worden als vakbonden onderkennen dat het een handelingspraktijk is die in een langdurig proces geleerd moet worden. Deze opvatting zal ik hier mede op grond van mijn onderzoeksbevindingen uitwerken.

Het articuleren van de collectieve werknemersbelangen noemen Leijnse en Van der Varst het meest wezenlijke moment van het medezeggenschapsproces. Onder articulatie verstaan zij allerlei activiteiten, van het inventariseren van problemen en het vertalen ervan in een plan van aanpak tot het inbrengen van problemen in de Overlegvergadering met de directie. In feite noemen zij diverse elementen die aangeven dat medezeggenschap een handelingspraktijk is. Zij benadrukken het belang van het vakbondswerk in de onderneming voor de articulatie van werknemersbelangen. De achterblijvende ontwikkeling van het vakbondswerk houden zij in belangrijke mate verantwoordelijk voor het gebrek aan reele resultaten bij de bestaande medezeggenschapsvormen (Leijnse en Van der Varst 1981: 62-62, 66-67).

Twee problemen wijzen Leijnse en Van der Varst aan in het functioneren van het vakbondswerk in de onderneming. Ten eerste stellen BLG-en zich meer als controleur ten aanzien van de OR op dan dat zij fungeren als toeleverancier van de gebundelde problemen van de werkvloer. Werkplannen van BLG-en zijn niet zozeer de bewerking en verwerking van de verlangens van de werknemers op de werkvloer, maar de vertaling van het officiële, centraal vastgelegde bondsbeleid. Ten tweede wijzen zij op de rol van de vakbondsbestuurder. Richt deze zich op een werkplan dat

in een bureaula verdwijnt maar dat er moet zijn omdat dat nu eenmaal het beleid van de bond is, of assisteert hij bij het inventariseren van de werkelijke problemen op de werkvloer? (Leijnse en Van der Varst 1981: 69-72). Een systematische voeding van de OR vanuit de verschillende groepen werknemers in het bedrijf vereist volgens Leijnse en Van der Varst dat de BLG is uitgebouwd als werkplaatsorganisatie.

Een BLG moet, in mijn woorden, geen bureaucratische aangelegenheid zijn van kaderleden met elkaar. Een BLG moet een netwerk zijn dat problemen in de arbeidssituatie signaleert en aanpakt. Dat vraagt van kaderleden een intensief contact met leden te onderhouden en gevoel te hebben voor een uitwisseling van ervaringen en inzichten van leden die samenhangen met verschillen qua functie, leeftijd, politieke opvatting, maatschappelijke situatie, etc. Dan kan zo'n netwerk tot een stukje vakbondsgemeenschap uitgroeien. Waar vakbondsbureaucratie en vergadercultuur niet overheersen, zullen bijvoorbeeld ook jongeren eerder aangetrokken worden tot vakbondslidmaatschap en tot deelname aan vakbondsactiviteiten. Zo'n netwerk biedt bovendien de mogelijkheid om ongeorganiseerde werknemers bij discussies en aanpak van problemen te betrekken wanneer de concrete problemen daar aanknopingspunten voor bieden. In deze functie van de BLG ligt een eerste concretisering van mijn stelling dat de BLG een noodzakelijke voorwaarde is voor een breed vakbondsbeleid in de onderneming. Aansluiting vinden bij de problemen die werknemers in hun dagelijkse werksituatie ervaren, is een noodzakelijke, zij het nog geen voldoende voorwaarde voor een breed vakbondsbeleid.

Problemen zoals Leijnse en Van der Varst die signaleren gebaseerd op onderzoek bij de NZH, verhinderen dat de BLG functioneert als een netwerk op de werkvloer. Het functioneren van het vakbondswerk in het streekvervoer is echter, in vergelijking tot de situatie bij de NZH in 1979, aanmerkelijk verbeterd. In zeer grote busbedrijven is de BLG door middel van Subs als werkplaatsorganisatie uitgebouwd. De meeste kaderleden hebben zeer frequent persoonlijk contact met hun leden, naast de periodieke ledenvergaderingen die gehouden worden. Drie kwart van de kaderleden heeft een vast overleg met de OR-fractie. Waar zo'n vast overleg bestaat, blijkt dat kaderleden vaker punten aan de OR-leden doorgeven en omgekeerd OR-leden vaker contact opnemen met de BLG over punten op de OR-agenda. In deze situatie fungeert de BLG als actieve achterban van de OR-fractie en is omgekeerd de OR een instrument van het vakbondswerk in de onderneming.

In het streekvervoer functioneert de BLG thans veel beter dan in andere sectoren als achterban voor de OR. Een indicatie daarvoor mag zijn dat bij 43 % van de OR-en die Looise c.s. onderzochten wel vak-

bondswerk in de onderneming aanwezig is maar slechts in de helft daarvan contact tussen OR en vakbondswerk bestaat (Looise 1989: 153). In sectoren, zoals de grafische, waar het vakbondswerk in de onderneming niet als BLG is georganiseerd, is er sprake van één of soms enkele individuele kaderleden. Een individueel kaderlid is in de regel niet in staat de problemen van de werkvloer te bundelen. Het is evenmin reëel te veronderstellen dat een individueel kaderlid –een krachtige persoonlijkheid daargelaten– in zijn eentje, bij een meerderheid van OR-leden, de werknemersbelangen kan articuleren in de afweging van gemeenschappelijke en tegengestelde belangen. Tenslotte is een kaderlid in een geïndividualiseerde positie veel kwetsbaarder dan een BLG-collectief voor directe intimidatie of dreiging met sancties wanneer hij zelfstandig, los van de OR, in de onderneming zou optreden voor de behartiging van werknemersbelangen. Angst voor bedreigingen van de eigen werkzekerheid (denk aan het basisveiligheidssysteem) kan een individueel kaderlid weerhouden van zelfstandige vakbondsactie in de onderneming. Het gezamenlijk optreden als BLG-collectief voorkomt dat men het gevoel heeft in zijn eentje zijn nek te moeten uitsteken. De structuratietheorie levert daarmee een belangrijk argument om het vakbondswerk in de onderneming als collectief te organiseren.

In het streekvervoer is derhalve beter voldaan aan de aanwezigheid van een sterke BLG en een actief vakbondswerk in de onderneming, als noodzakelijke voorwaarde voor het realiseren van een breed vakbondsbeleid, dan in andere sectoren waar minder of geen enkel contact tussen OR en BLG bestaat of waar geen collectieve organisatie van het vakbondswerk in de onderneming bestaat. De onderzoeksgegevens over het streekvervoer hebben echter ook duidelijk gemaakt dat een BLG niet vanzelfsprekend samengaat met een brede vakbondspraktijk. In mijn beoordeling van de handelingspraktijk van de bedrijfskaderleden in het streekvervoer (subparagraaf 6.4.6) ben ik daar al op ingegaan wat betreft sociaalpolitieke activiteiten als discussies over sociale zekerheid en uitkeringsgerechtigden, vrede en ontwapening, enz. Huiskamp (1985b) heeft zich in zijn bespreking van de dissertatie van Buitelaar en Vreeman kritisch uitgelaten over 'de natuurlijke en vanzelfsprekende relatie' tussen bedrijvenwerk en een breed vakbondsconcept. Organisatie van werknemers binnen de bedrijven, die hun eigen directe belangen nastreven en zich daarop organiseren, laat moeilijk een relatie leggen met algemeen maatschappelijke belangen. "Er is vanuit deze opvatting van nature geen relatie tussen het vakbondswerk in de bedrijven en een brede, laat staan radicale maatschappelijke oriëntatie. Die relatie moet steeds opnieuw gestalte krijgen ..." (Huiskamp 1985b: 43). Een sterke BLG en een actief vakbondswerk in de onderneming is inderdaad geen voldoende voor-

waarde voor een breed vakbondsbeleid. Voor het leggen van die relatie is meer nodig. Ik ga daar nu verder op in. Ik behandel achtereenvolgens de rol van bezoldigd bestuurders in de begeleiding van kaderleden en in de concretisering van vakbondsbeleid, de functie van overlegplatforms op het niveau van de sector en met andere betrokkenen, en de democratisering van de vakbonden zelf.

In mijn beoordeling van het vakbondswerk in het streekvervoer heb ik aangegeven dat er aanknopingspunten in het streekvervoer zelf liggen om een breed vakbondsbeleid gestalte te geven. Breed beleid, in de zin van een niet op categoraal eigenbelang gericht beleid, kan zich bijvoorbeeld richten op het realiseren van arbeidsplaatsen voor langdurig werklozen of op het streven naar een integraal goed openbaar vervoer, waarbij het streekvervoer niet automatisch alle bestaande buslijnen in stand zal kunnen houden als er alternatieve betere voorzieningen bestaan. Breed beleid, in de zin van een op sociaalpolitiek terreinen gericht beleid, kan zich bijvoorbeeld richten op de bijdrage van het openbaar vervoer aan het terugdringen van milieuverontreiniging.

Het lijdt geen twijfel dat het tot stand brengen van een breed vakbondsbeleid op terreinen die geen directe voordelen opleveren voor de eigen arbeidssituatie, slechts zal slagen wanneer daar langdurig en consequent beleid op wordt gemaakt. Concreet houdt dat in dat vakbondsbestuurders een initiërende rol zullen moeten spelen in het aan de orde stellen van dergelijke terreinen, in het definiëren van de brede belangen die daar liggen, in het benutten van concrete aanknopingspunten om de discussie over die belangen met de (kader)leden te voeren, in het zoeken van oplossingen zoals overplaatsing en omscholing wanneer bestaande werkgelegenheid niet (ongewijzigd) in stand gehouden kan worden, etc.

Niet alleen als het gaat om vakbondsbeleid op brede sociaalpolitieke terreinen, ook als het gaat om het behartigen van de belangen van brede groepen werknemers en uitkeringsgerechtigden, is de noodzaak van een langdurig en consequent vakbondsbeleid aanwezig. Dat een brede vakbond zich ten doel stelt de belangen van werknemers en uitkeringsgerechtigden te behartigen, moet niet alleen in zijn algemeenheid verwoord worden maar ook in de onderneming geconcretiseerd worden. OR-leden blijken in grote getale het lidmaatschap van de OR te definiëren als een functie vanuit alle werknemers, niet als een functie vanuit hun bond en de vakbondsleden in hun bedrijf. Zij verwijzen daarbij naar de wet die stelt dat de OR de vertegenwoordiging is van alle werknemers in de onderneming. Op zichzelf is deze definitie positief te duiden. Toch kan er ook de suggestie in gelezen worden dat de bond er alleen is voor de eigen leden, en dus niet de belangen van de werknemers vertegenwoor-

digt. Dit vraagt om aandacht. Nader onderzoek van de precieze definiëring door OR-leden en van hun redenen daarvoor is wenselijk. Ik kan mij niet aan de indruk onttrekken dat OR-leden de formulering 'een functie vanuit alle werknemers in Uw bedrijf' verkiezen boven de wellicht niet volledig eenduidige formulering van 'een functie vanuit de bond en de leden van de bond in Uw bedrijf' als legitimering voor een handelingspraktijk die anders is dan vakbondsbeleid wenst.

Het gesuggereerde verschil tussen OR en vakbond kan aanleiding zijn voor een onwenselijke verdeling van rollen tussen OR en BLG: de OR als representatieve vertegenwoordiger van alle werknemers en de BLG als een categorale belangenbehartiger van vakbondsleden. Dat ik geen louter academisch pleidooi voer voor aandacht van vakbondszijde voor deze problematiek wordt onderstreept door de interesse van werkgevers voor de OR als sociale partner uit 'zorg' voor het gebrek aan representativiteit van de vakbonden. De opportunistische gedachten van sommige vakbonden over speciale voordelen voor vakbondsleden –uit een oogpunt van ledenwerving en -binding– miskent het fundamentele gevaar dat eraan vastzit definitief in de hoek van categoralisme te belanden.

Vakbonden zullen hun OR-leden en kaderleden een definitie van medezeggenschap moeten geven die gekoppeld is aan de breedheid van de groepen werknemers en uitkeringsgerechtigden die die bonden (willen) vertegenwoordigen. FNV-OR-leden vertegenwoordigen de werknemers in hun onderneming vanuit een bepaalde, namelijk brede visie op werknemersbelangen. Dat FNV-OR-leden bij hun standpuntbepaling overleggen met hun vakbondsachterban hangt niet samen met het vertegenwoordigen van een categoraal groepsbelang maar met het articuleren van werknemersbelangen vanuit deze brede vakbondsgeoriënteerde visie. Deze benadering van het OR-lidmaatschap wordt onvoldoende uitgewerkt in het *Handboek Ondernemingsraden* dat de FNV als gebruiksaanwijzing voor OR-leden uitgeeft. Volgens het Handboek is de OR er "om het beleid van de onderneming vanuit de werknemersbelangen te beinvloeden". Teneinde de OR "beter dienstbaar te maken aan de belangen van de werknemers" wordt nadrukkelijk gepleit voor een sterke band tussen de OR en de vakbond in het bedrijf. "De kracht van de OR hangt vooral af van de kracht die de achterban op beslissende momenten kan opbrengen. Omdat steeds opnieuw blijkt dat de vakbondsleden in de onderneming die kar trekken, hangt de positie van de OR vooral af van de kracht van het vakbondswerk in de onderneming" (Bloemarts 1986: 3). Hier wordt een tactische argumentatie voor de relatie tussen OR en vakbond in het bedrijf gegeven die berust op het belang van machtsmobilisatie. Later wordt geconstateerd: "Voor een sterke OR is een eerste voorwaarde dat hij optreedt in nauw overleg met zijn achterban. De

georganiseerde werknemers in de vakbondsafdeling in de onderneming vormen de achterban voor het georganiseerde OR-lid" (Bloemarts 1986: 22). De vanzelfsprekendheid van deze stelling gaat echter niet in op de ambivalenties die in de handelingspraktijk van OR-leden op dit punt blijken te bestaan. Van een FNV-Handboek voor OR-leden zou dat echter toch wel verwacht mogen worden.

De verbinding tussen medezeggenschap in de onderneming en een brede belangenoriëntatie moet voortdurend tot stand gebracht worden. Daarvoor is een voeding met concrete problemen van de werknemers belangrijk alsmede een voeding met een vakbondsvisie op de breedheid van de groepen werknemers en uitkeringsgerechtigden die vertegenwoordigd worden en de terreinen waarop belangen behartigd worden. Bezoldigd vakbondsbestuurders hebben een bijzondere rol in het voeden van het vakbondswerk met een brede visie, maar dit moet niet uitsluitend van hen afhankelijk gemaakt worden. De aanwezigheid van platforms waardoor (kader)leden met de belangen buiten hun eigen bedrijf in aanraking komen, is van groot belang. Daarbij gaat het om een forum voor de eigen sector, maar ook voorzover dat uiteraard van toepassing is om een forum dat de sector samenbrengt met andere sectoren die de eigen sector raken. Een enkel voorbeeld. Een sectorraad/-bestuur streekvervoer brengt kaderleden uit het ene busbedrijf in aanraking met kaderleden uit andere bedrijven en maakt het mogelijk gemeenschappelijke belangen te articuleren. Wil men echter een openbaar vervoersbeleid tot stand brengen dan zullen ook discussiemogelijkheden tussen kaderleden uit streekbusvervoer en spoorwegvervoer gecreëerd moeten worden. Evenzo is het nuttig dat de BLG van een busbedrijf contacten heeft met de reizigersorganisatie Rover, met plaatselijke instellingen, etc. (bijvoorbeeld een bejaardentehuis dat geconfronteerd wordt met de dreiging dat de busverbinding wegvalt). Van belang is uiteraard dat dergelijke overlegmogelijkheden niet uitsluitend gezocht worden op het moment dat en voorzolang als direct eigenbelang in het geding is, maar ook open staan voor het articuleren van meer duurzame gemeenschappelijke belangen. Ook bij deze opmerkingen is de achterliggende gedachte dat een breed vakbondsbeleid niet van nature en vanzelfsprekend tot stand komt maar georganiseerd moet worden.

Een laatste punt dat ik wil noemen als voorwaarde voor het realiseren van een breed vakbondsbeleid op het niveau van de onderneming is de democratisering van de vakbond zelf. Het is irreëel te verwachten dat kaderleden in de bedrijven domme uitvoerders zijn van beleid dat hogerop in de bond is vastgesteld, waar zij geen deel aan hebben gehad of slechts in formeel-democratische zin bij betrokken hadden kunnen zijn. De invoering van BLG-en dient een dubbele doelstelling te hebben:

democratisering van de onderneming en democratisering van de bond. De beleidsbepaling en beleidsuitvoering van een bond zullen ontdaan moeten worden van hun centralistische tendenties wil het vakbondswerk in de onderneming tot ontwikkeling komen en daarmee de kwaliteit van de beleidsvoorbereiding verhoogd en de mogelijkheid van decentrale beleidsvoering gerealiseerd worden. Dat centralisme zit veel dieper dan menig vakbondsbestuurder onderkent. Een actueel voorbeeld. De voorzitter van de Industriebond FNV vertelt de ene dag dat de bond geleerd heeft van eerdere pogingen het bondswerk in de bedrijven van de grond te krijgen waarbij verwachtingen zijn gewekt die niet zijn waargemaakt: "Kaderleden bleven te veel uitvoerders van het bondsbeleid" (De Volkskrant 13 april 1989). De volgende dag verzetten districtbestuurders van dezelfde Industriebond zich tegen het hoofdbestuur dat een milieuconvenant met de werkgeversorganisatie wil sluiten: "We hebben in Rotterdam de laatste tijd onze nek uitgestoken om kaderleden bij het milieu te betrekken. Daarover blijkt binnen de bedrijven grote zorg te bestaan. Nu is het gevaar levensgroot dat de werknemers in de bedrijven die motivatie weer kwijtraken. Het gaat over hun hoofd heen" (De Volkskrant 14 april 1989).

In mijn benadering van de medezeggenschap in de onderneming neemt het vakbondswerk een belangrijke plaats in. Ik begon deze paragraaf met de functie die het vakbondswerk vervult door problemen van de werkvloer te signaleren en door leden en werknemers in het netwerk van vakbondsactiviteiten op te nemen. In deze studie heb ik meermalen gesteld dat de BLG de rol van achterban naar de OR vervult, maar ook zelfstandig actie moet kunnen ondernemen los van de OR.

OR en BLG vervullen beide een rol in de medezeggenschap in de onderneming. Ik sta een combinatie van beide voor die ik in hoofdstuk 3 heb gekarakteriseerd als 'samenwerking en taakverdeling'. Een vakbondsmodel, waarin de OR opgeheven is, of een ondernemingsraadmodel, waar-in het vakbondswerk geen functie heeft, lijken mij in de Nederlandse arbeidsverhoudingen niet reëel resp. niet wenselijk. De combinatie van OR en vakbondswerk in de onderneming die mij voor ogen staat, is evenwel anders gestructureerd dan Looises complementaire combinatiemodel (Looise 1989: 332 e.v.).

Looise wil met zijn studie bijdragen aan het voorkomen en oplossen van spanningen tussen OR en vakbond. Een heldere taakverdeling tussen beide acht hij daarvoor noodzakelijk. Hij ziet die taakverdeling als volgt. Vakbonden en OR vervullen ieder voor zich bepaalde taken, die elkaar niet overlappen maar als complementair ten opzichte van elkaar moeten worden beschouwd. De vakbeweging op ondernemingsniveau richt zich

op de collectieve en individuele belangenbehartiging, waaronder het overleg over de primaire arbeidsvoorwaarden. De OR houdt zich bezig met het overleg over en de beïnvloeding van het ondernemingsbeleid. Looise ziet dus een duidelijk onderscheid tussen belangenbehartiging en beïnvloeding van het ondernemingsbeleid. Hij ziet echter ook een bepaalde samenhang tussen beide: naarmate medezeggenschap kleiner is, bestaat meer behoefte aan belangenbehartiging en naarmate medezeggenschap groter is, bestaat minder behoefte aan belangenbehartiging (Looise 1989: 381). Het complementaire combinatiemodel lijkt Looise "de beste uitgangspunten" te bieden (Looise 1989: 340). Zijn conclusie is dat de vakbeweging actief aan de slag zal moeten om in zoveel mogelijk ondernemingen vakbondsvertegenwoordigers te zoeken (Looise 1989: 356-357).

Over de noodzaak van vakbondswerk in de onderneming groeit langzamerhand een verheugende overeenstemming onder arbeidswetenschappers. Over de taken voor het vakbondswerk in de onderneming blijft echter een aanzienlijk verschil van opvatting bestaan. Ik zal vier redenen geven waarom ik een taakverdeling tussen vakbond en OR in termen van belangenbehartiging en beïnvloeding van het ondernemingsbeleid onwenselijk acht.

1. De vakbeweging heeft de laatste jaren, bijvoorbeeld op het terrein van technologische ontwikkelingen, geconstateerd dat ze pas tot een goede belangenbehartiging kan komen als ze ophoudt achter de technologische ontwikkelingen aan te lopen en slechts de gevolgen daarvan op te vangen. Het behartigen van de belangen van de werknemers vereist dat de vakbonden invloed nemen op het technologiebeleid en het ondernemingsbeleid inzake technologische vernieuwingen. De vakbeweging kan pas verderliggende doelstellingen inzake de kwaliteit van de arbeid in de onderneming bereiken als ze invloed krijgt op het investeringsbeleid in nieuwe technologie, op het beleid ten aanzien van de organisatie van de arbeid, etc. Belangenbehartiging wordt louter reagerend als het wordt losgesneden van medezeggenschap en kan pas aan kwaliteit winnen als het verbonden wordt met invloed op het ondernemingsbeleid. Het is dus onwenselijk een scheiding aan te brengen tussen medezeggenschap en belangenbehartiging en tussen OR en vakbond in het bedrijf.

2. Het loskoppelen van de beïnvloeding van het ondernemingsbeleid en de belangenbehartiging, miskent de eerder door mij genoemde functie die de BLG ten opzichte van de OR vervult door deze te voeden met concrete problemen van de werkvloer. De formulering dat de OR "zich in de eerste plaats met het overleg over en de beïnvloeding van het (strategisch) ondernemingsbeleid bezighoudt" (Looise 1989: 342) lijkt erop te wijzen dat de OR zich met de algemene lijnen van het onderne-

mingsbeleid zou moeten bezighouden. Het belang daarvan bestrijd ik niet. Individuele problemen, die vaak collectiever zijn dan in eerste instantie lijkt, kunnen echter ook wezenlijke onderdelen van het ondernemingsbeleid raken. Het probleem van de man op de werkvloer die met verouderd materieel moet werken, kan duiden op ondernemingsbeleid om de betreffende afdeling op termijn op te heffen en om dus niet meer in de betreffende vestiging te investeren. Die doorschakeling van belangenbehartiging naar medezeggenschap moet juist benut worden.

3. De vakbond in de persoon van de bestuurder vervult een belangrijke rol in het voeden van het vakbondswerk met een brede visie op werknemersbelangen. De concretisering daarvan naar de situatie in de onderneming zal ook gevolgen (moeten) hebben voor de inzet die de vakbonds-OR-leden kiezen bij de beïnvloeding van het ondernemingsbeleid. Looise laat zich daarentegen niet uit over de doelstellingen waar de beïnvloeding van het ondernemingsbeleid zich naar zou moeten richten. Door de OR de verantwoordelijkheid toe te wijzen voor de medezeggenschap laat hij de risico's van een smalle bedrijfsgebonden inzet van OR-en open. Eerder wees Van Voorden (1985: 17) op de afnemende maatschappelijke zekerheid en solidariteit als de CAO, in plaats van wettelijke regelingen, het voornaamste integratiekader in de arbeidsverhoudingen zou worden. Het gevaar van bedrijfsegoïsme zal nog toenemen als het algemene ondernemingsbeleid volledig aan de OR gelaten wordt.

4. De beïnvloeding van het ondernemingsbeleid ziet Looise als een taak voor de OR. Looises gebruik van de term 'vertegenwoordigend overleg' is niet zonder betekenis. Beïnvloeding verloopt langs de weg van het institutionele overleg tussen de leiding van een bedrijf en een door en uit de werknemers gekozen vertegenwoordiging (vgl. Looise 1985: 19). Bij mijn definitie van medezeggenschap (paragraaf 1.4) heb ik al aangegeven dat er redenen zijn medezeggenschap niet te beperken tot overleg. Soms kan beïnvloeding van het ondernemingsbeleid via de OR onmogelijk zijn, bijvoorbeeld omdat de OR onderling verdeeld is of omdat louter verbale argumentatie niet werkt. Er kunnen dus situaties zijn waarin het wenselijk is dat de BLG invloed op het ondernemingsbeleid tracht uit te oefenen anders dan langs de weg van overleg via de OR. Het kan ook wenselijk zijn dat de BLG samen met de werknemers op een bepaalde afdeling een zaak bij de ondernemingsleiding aan de orde stelt, niet omdat de OR dat niet zou kunnen maar omdat het belangrijk is dat mensen ontdekken dat ze zelf handelingsmogelijkheden hebben. Ook vanwege deze emancipatoire doelstelling is het onwenselijk beïnvloeding van het ondernemingsbeleid alleen in handen van een vertegenwoordigend overleg te leggen.

Het is onwenselijk OR en vakbondswerk in de onderneming van elkaar los te maken. Het is bovendien de vraag wat de basis is waarop het onderscheid tussen medezeggenschap en belangenbehartiging berust. Behartigt een OR die invloed probeert uit te oefenen op het ondernemingsbeleid niet de belangen van de werknemers? Zelfs de toelichting op de WOR stelt: de vertegenwoordigende functie van de OR kan "zo nodig ook belangenbehartiging inhouden" (Ministerie van Sociale Zaken 1985: 20). Oefent een vakbond/BLG die de belangen van de werknemers behartigt geen invloed op het ondernemingsbeleid uit (bijvoorbeeld in een situatie waarin het de vraag is of alle werknemers op een afdeling die technologisch geavanceerde apparatuur krijgt in de gelegenheid worden gesteld om een opleiding te volgen om die apparatuur te kunnen bedienen)? Medezeggenschap en belangenbehartiging zijn niet te verdelen in één taakdomein voor de OR en één voor het vakbondswerk in de onderneming. Taakverdeling en samenwerking tussen OR-leden en vakbonds(kader)leden zullen telkens weer tot stand gebracht moeten worden. Spanningen daarbij zijn inderdaad niet uit te sluiten, maar die kunnen ook produktief zijn, al zal dat geleerd moeten worden. In gezamenlijk overleg van vakbonds-OR-leden en BLG-(kader)leden, met de vakbondsbestuurder als begeleider, zal de inzet en afstemming van activiteiten geregeld moeten worden.

Wanneer samenwerking en taakverdeling tussen OR-leden en vakbondskaderleden nodig zijn in het belang van de medezeggenschap, is ook de noodzaak van coördinatie aanwezig. Ook Looise onderkent dat zijn combinatiemodel niet zonder coördinatie kan. Het is mij echter niet duidelijk hoe Looise dat precies ziet.

De coördinatie van de activiteiten van OR en vakbond in de onderneming vindt "primair vanuit de vakbondsvertegenwoordiging in de onderneming" plaats, geeft Looise als conclusie bij zijn bespreking van de onderscheiden modellen (Looise 1989: 342). In het laatste hoofdstuk werkt hij zijn uitgangspunten uit. Bij de toepassing van zijn uitgangspunten op het Vertegenwoordigend Overleg blijkt dat de OR de coördinerende taak krijgt met betrekking tot de integratie van de verschillende werknemersposities. De vakbondsvertegenwoordiging komt in het hele verhaal niet voor (Looise 1989: 373-376). Bij de uitwerking van zijn uitgangspunten voor de verhouding vakbeweging–Vertegenwoordigend Overleg bepleit hij wel onderling overleg. "Zo zou in ieder geval moeten worden voorzien in de mogelijkheid van onderling overleg tussen VO-organen en vakbondswerk en in de mogelijkheid om vakbondsbestuurders vergaderingen van zowel vakbondswerk als VO te laten bijwonen" (Looise 1989: 387).

Ik heb de indruk dat de aanvankelijke toewijzing van de coördinerende functie aan de vakbondsvertegenwoordiging in de onderneming overgenomen is van de Belgische situatie waar Looise bij wijze van buitenlands voorbeeld naar kijkt. Tegelijk is dat element echter inhoudelijk moeilijk verenigbaar met Looises benadering om spanningen tussen OR en vakbond op te lossen door middel van gescheiden taken. Een coördinerende taak voor de vakbondsvertegenwoordiging in de onderneming introduceert immers weer potentiële spanningen. Tenslotte kan het ontbreken van eenduidigheid ten aanzien van de coördinatie ook te maken hebben met de operationalisatie van 'de vakbondsvertegenwoordiging in de onderneming'. Aanvankelijk heeft Looise het over "het vakbondswerk in de onderneming" (Looise 1989: 336). Later spoort hij de vakbeweging aan "in zoveel mogelijk ondernemingen (vestigingen) vakbondsvertegenwoordigers (kaderleden)" te zoeken (Looise 1989: 356). Als Looise inderdaad het vakbondswerk in de onderneming niet als collectief ziet een BLG maar als één of meer individuele kaderleden, is ook de coördinatiefunctie moeilijk aan 'de vakbondsvertegenwoordiging' toe te wijzen omdat een organisatorische concretisering daarvoor in de praktijk ontbreekt. Of Looise ziet 'coördinatie' als vrijblijvend onderling overleg, zonder dat de verantwoordelijkheid in laatste instantie voor de na te streven invloed op het ondernemingsbeleid geregeld is. In dat geval stelt de coördinatie echter niet veel voor en zal de zelfstandigheid van de OR het winnen van de inpassing van de OR in een breed beleid van medezeggenschap in de onderneming.

7.4 De betekenis van het vakbondswerk in de onderneming voor de toekomst van de brede vakbeweging

De toekomst van de vakbeweging is sinds enkele jaren het onderwerp van veelvuldige beschouwingen. Het antwoord op de vraag of de vakbeweging toekomst heeft, en zo ja: welke toekomst, varieert niet alleen met de maatschappijpolitieke stellingname van de beschouwer. Het antwoord hangt ook fundamenteel samen met het kader waarbinnen de vraag naar de toekomst gesteld wordt: binnen de orde van het bestaande arbeidsbestel dan wel vanuit een principiële kritiek op een markteconomie die georiënteerd is op voortdurende groei. Het hiermee samenhangende verschil in reikwijdte van beschouwing brengt mij ertoe de vraag naar de toekomst van de vakbeweging eerst beperkt binnen het bestaande arbeidsbestel en vervolgens fundamenteel vanuit een kritiek op de groeieconomie aan de orde te stellen. Tenslotte maak ik enkele opmerkingen

over het recente FNV-beleid ten aanzien van het vakbondswerk in de onderneming.

7.4.1 De toekomst in een flexibiliserend arbeidsbestel

Volgens de eerder genoemde discussienota van het NCW kan de onderneming steeds minder goed functioneren binnen algemene, gelijkvormige regels. Er is meer behoefte aan 'eigen beleid' vanwege de grotere diversiteit in marktposities tussen bedrijven. De verschillende onderdelen van het ondernemingsbeleid moeten bovendien steeds meer worden geïntegreerd in één geheel. Dat betekent dat het sociaal beleid en het arbeidsvoorwaardenbeleid in toenemende mate moeten zijn ingepast in het totale ondernemingsbeleid (NCW 1987: 7-8). Tegen deze achtergrond wordt de vraag aan de orde gesteld "of de vakbeweging dan wel de OR de meest aangewezen gesprekspartner is" (NCW 1987: 14). Het NCW constateert dat grote groepen werknemers zich niet in een machteloze positie voelen en zich zeer wel in staat achten om zelf met de bedrijfsleiding hun arbeidsvoorwaarden te regelen. Daarom wordt de vraag gesteld "of men onder 'sociale partners' niet eerder moet verstaan al degenen die in het ondernemings-verband samen-werken" (NCW 1987: 16). Een eerdere interim-rapportage van de Beleidsgroep Arbeidsvoorwaarden bevat een duidelijk antwoord op die vraag. De Beleidsgroep is namelijk van oordeel dat een gericht beleid in gang gezet moet worden om een diversiteit in de arbeidsverhoudingen te doen ontstaan. "Oogmerk is niet de vakbond uit het onderhandelingsproces weg te drukken, maar naast de vakbond, op ondernemingsniveau, meerdere instituties de mogelijkheid te verschaffen als onderhandelingspartner inzake arbeidsvoorwaarden op te treden. Het alleenrecht van de vakbeweging inzake collectieve onderhandelingen moet dus plaats maken voor keuzemogelijkheden uit meerdere onderhandelingsbevoegde partners" (Beleidsadviesgroep z.j.: 8). De instituties die in de rapportage genoemd worden, zijn de OR en de Vereniging van personeel van het bedrijf.

Voorzover de vakbeweging dus nog toekomst heeft in de visie van de werkgevers is die afhankelijk van de mate waarin de vakbond bereid is zich te oriënteren op en te conformeren aan de bedrijfseigen situatie. Niets nieuws onder de zon, al wordt dit bekende standpunt aangeprezen onder het mom van de vernieuwende onderneming.

De NCW-nota is een perfecte illustratie van het 'flexibele kapitalisme' en van de 'uitdagingen' waarvoor dat de vakbeweging stelt (Müller-Jentsch 1988a: 10-15). Zo'n uitdaging is de door het management aan sommige groepen werknemers aangeboden participatie die de uitholling van de collectieve arbeidsverhoudingen tot gevolg heeft. Dit kan de vorm van 'union-busting' aannemen (het uitdrijven van de vakbond uit de

onderneming, zie Boot 1989). Als algemene tendens ziet Müller-Jentsch de decentralisatie van de regeling van de arbeidsvoorwaarden naar het bedrijfsniveau. In de toekomst zou de OR dus een sleutelrol in de arbeidsverhoudingen kunnen krijgen en zouden vakbonden meer en meer alleen een dienstverlenende functie voor de OR mogen vervullen (Müller-Jentsch 1988a: 14). De overeenkomst met de door CDA-voorman De Vries verwoorde visie is opvallend.

Vanuit het denken van de christelijk-sociale beweging, waartoe het NCW behoort, heeft Van Zuthem een zeer kritische beschouwing aan de discussienota van het NCW gewijd. Zijns inziens staat het niet vast dat de veranderende arbeidsverhoudingen, die het NCW voor ogen staan, in het belang zijn van alle werknemers, laat staan van de vele werklozen. Een impuls tot een hernieuwde wezenlijke discussie over de medezeggenschap is de nota helemaal niet (Van Zuthem 1988: 22). Het terugbrengen van het medezeggenschapsvraagstuk tot een "individueel mondigheidsvraagstuk in het dagelijkse werk (is) een grote vergissing" (Van Zuthem 1988: 21). Deze vooronderstelling miskent de geschiedenis van de medezeggenschap van werknemers en –minstens zo belangrijk– de actualiteit van het machtsvraagstuk. Alle maatschappelijke veranderingen ten spijt is één omstandigheid niet veranderd, "namelijk dat de eisen van het kapitaal nog altijd de boventoon voeren. Het doorslaggevend criterium is nog altijd het rendement" (Van Zuthem 1988: 22). Omdat de machtsverdeling nog steeds problematisch is, is medezeggenschap veel meer dan een functionele aangelegenheid in arbeidssituaties. De 'nieuwe' vormen van medezeggenschap zullen moeten worden ingepast in een veel bredere visie op sociaal beleid en medezeggenschap. "Meer dan ooit vraagt onze tijd van ondernemingsraden en vakbonden om een brede en goed doordachte visie op het sociale bedrijfsbeleid" (Van Zuthem 1988: 22).

Voor de noodzaak van het voortbestaan van de vakbeweging levert Van Zuthems betoog twee argumenten, ten eerste de maatschappelijke positie van verschillende groepen werknemers en werklozen, ten tweede de bestaande machtsongelijkheid. Daar heb ik weinig aan toe te voegen want deze argumenten staan voor ontwikkelingen als segmentatie op de arbeidsmarkt, maatschappelijke tweedeling en nieuwe armoede, die zich hebben gemanifesteerd in alle westerse landen waar het neo-conservatisme dominant geworden is en ruim baan geeft aan de vrije markt (Müller-Jentsch 1988b: 270). Niet iedereen zal door deze argumenten zijn overtuigd van de noodzaak van het voortbestaan van de vakbeweging. Categorale vakbonden behartigen bij voorbaat uitsluitend de belangen van hun leden, maar laten ook CNV en FNV het niet bij mooie woorden over werklozen, arbeidsongeschikten en andere groepen met een zwakke positie op de arbeidsmarkt? In hoofdstuk 3 ben ik op deze problematiek

uitgebreid ingegaan. Hier volsta ik met de opmerking dat er zeker kritiek mogelijk is op de wijze waarop CNV en FNV de belangen van deze groepen behartigen. Als beide echter hun steun aan de strijd tegen werkloosheid en voor koopkrachtverbetering van uitkeringsgerechtigden zouden opgeven en echte elite-organisaties zouden worden van de relatief sterken die werk hebben, dan zou de belangrijkste maatschappelijke machtsfactor in deze strijd wegvallen. Tegelijk maak ik hiermee ook duidelijk dat het mij niet louter gaat om de toekomst van 'de' vakbeweging, maar om de toekomst van een brede vakbeweging die de solidariteit met de zwakste groepen in de maatschappij hoog blijft houden.

Het organiseren van een solidaire belangenbehartiging vraagt om vakbondsbeleid op centraal niveau. Aan de andere kant is er reëel sprake van een differentiatie tussen bedrijfstakken en van een tendens naar individualisering (Müller-Jentsch 1988a: 10-11). De tweede industriële revolutie maakte gestandaardiseerde massaproduktie mogelijk en ging gepaard met een proces van tendentiële homogenisering van de werknemers. De derde industriële revolutie met zijn flexibele specialisering gaat samen met een toenemende heterogenisering van de werknemers. Daardoor schiet een vakbondsbeleid gericht op uniforme, collectieve regelingen in toenemende mate tekort. Bovendien is er de realiteit van het streven van werkgevers naar decentralisatie en maatwerk. Ook daarop zal de toekomststrategie van de vakbeweging een antwoord moeten geven.

Voortzetting van vakbondsbeleid op nationaal of bedrijfstakniveau houdt het risico van uitschakeling in door regelingen van arbeidsvoorwaarden op bedrijfsniveau tussen werkgever en personeelsvereniging of OR. Een gerichtheid op centraal vakbondsbeleid betekent eveneens dat bonden niet kunnen inspelen op de wens tot differentiatie die ook onder hun leden leeft. Aan de andere kant is het gevaar van decentralisatie naar het bedrijfsniveau niet alleen dat werknemers in kleine bedrijven en in bedrijven met een lage organisatiegraad het zonder de bescherming van de vakbeweging moeten stellen, maar ook dat in het algemeen solidariteit het aflegt tegen bedrijfsegoïsme. De tendens in Duitsland om de belangenbehartiging op bedrijfsniveau te lokaliseren en de bevoegdheden op het terrein van de arbeidsvoorwaarden over te dragen aan de Betriebsräte biedt weliswaar mogelijkheden voor flexibel beleid maar heeft de solidariteitsfunctie van de vakbeweging geërodeerd (Muller-Jentsch 1988b: 276-277). De toekomst van de brede vakbeweging kan derhalve slechts worden verzekerd door een strategie die bestaat uit vakbondsmacht en vakbondsbeleid in de onderneming in samenhang met centraal vakbondsbeleid.

Vakbondsmacht bestaat naast de organisatiegraad uit de actieve organisatie van de kennis en macht van de werknemers. In grote ondernemingen kan de BLG die kennis en macht organiseren en vertalen in vakbondsbeleid dat wordt uitgevoerd via de OR-leden en/of via zelfstandige activiteiten. In kleine bedrijven zal het vakbondsbeleid veeleer vorm moeten krijgen via activiteiten van (kader)leden die op plaatselijk niveau samenwerken. De vakbondsorganisatie in de onderneming is essentieel want alleen dan is het mogelijk gedifferentieerde arbeidsregelingen te treffen die een uitwerking zijn van centraal vakbondsbeleid. Het centrale vakbondsbeleid vervult in deze optiek eveneens een essentiële rol, want het moet fungeren als oriëntatie voor vakbondsbeleid op bedrijfsniveau dat niet in bedrijfsegoïsme uitloopt. Het is treffend dat auteurs die verschillende terreinen van vakbondsbeleid aanwijzen als beslissend voor de toekomst van de Nederlandse vakbeweging maar overeenstemmen over het belang van solidariteit, ook overeenstemmen in het belang dat zij hechten aan vakbondsbeleid in de bedrijven in samenhang met beleid op het niveau van de sector en van de nationale economie (Buitelaar en Vreeman 1985: 582; Visser 1987: 267-268).

7.4.2 De toekomst in de risico-maatschappij

De voorgaande beschouwing vatte de vraag naar de toekomst van de vakbeweging op binnen het kader van het huidige arbeidsbestel. De vraag naar de toekomst komt op een meer fundamentele manier aan de orde wanneer de vakbeweging beoordeeld wordt als verbonden aan een arbeidsbestel dat zijn langste tijd gehad heeft of dat aan een ingrijpende herziening toe is. Vanuit deze invalshoek zal ik nu de toekomst van de brede vakbeweging bezien en de betekenis van het vakbondswerk in de onderneming daarvoor.

De economische crisis en de ermee gepaard gaande werkloosheid hebben herstel van economische groei en van volledige werkgelegenheid tot prioriteit van de eerste orde gemaakt. De FNV ontwierp er zelfs een nieuw *Deltaplan tegen langdurige werkloosheid* (FNV 1988) voor. Het Deltaplan bepleit een economische groei van meer dan 2,5 % per jaar. Overheidsinvesteringen in milieu en in economische infrastructuur moeten opgevijzeld worden. Groei van arbeidsintensieve werkgelegenheid moet bevorderd worden door verlaging van werkgeverspremies voor sociale zekerheid en door verlaging van het BTW-tarief. De openbare arbeidsbemiddeling moet verbeterd worden. Er moet werkgelegenheid in de collectieve sector gecreëerd worden die de kwaliteit van het bestaan verhoogt (veiligheid, leefmilieu, zorgsector). Er moet meer aan scholing gedaan worden. Verdere herverdeling van arbeid wordt in het begin van het plan wel genoemd maar verder niet uitgewerkt in de vorm van ATV.

De benadering van het Deltaplan en diverse onderdelen ervan illustreren in verschillende opzichten punten van kritiek die op de vakbeweging en op de arbeidersbeweging in het algemeen gericht worden. Het kernpunt van kritiek vormt het vasthouden aan economische groei en aan volledige werkgelegenheid.

Ten eerste wordt niet onderkend dat de totale tijd die nodig is om de maatschappelijk noodzakelijke arbeid te verrichten, volledige werkgelegenheid in de bestaande full-time baanvorm irreëel maakt. Dat is een gevolg van de voortschrijdende automatisering en informatisering. Het is anders gezegd een illusie dat alle werkenden, alle werklozen en allen die zouden willen werken een baan van 40 uur (of zelfs 35 uur) zouden kunnen krijgen. In feite staan we voor de keus van ofwel betaald werk voor allen met een drastisch verkorte arbeidstijd, ofwel 40-uurs banen voor een kern van de beroepsbevolking met flexibele baantjes voor marginale groepen en met blijvende werkloosheid voor een omvangrijke groep (Gorz 1982: 139 e.v.; Offe 1984: 341 e.v.). Voor de vakbeweging komt deze keus neer op een toekomst als emancipatiebeweging of een toekomst als elite-vakbeweging.

Ten tweede wordt de veronderstelling dat economische groei synoniem is met maatschappelijke vooruitgang niet ter discussie gesteld. Deze veronderstelling behoort tot de dominante industriële cultuur waaraan, onder andere volgens Touraine e.a. (1984: 49-52), ondernemers en werknemers gemeenschappelijk, hoewel niet identiek, deelhebben. Tot de industriële cultuur en haar waarden behoren geloof in werk, beheersing van de natuur door de mens, soberheid en morele strengheid, vooruitgang, het samengaan van industrialisatie met sociale en morele bevrijding. Volgens Touraine e.a. gaat de strijd van de arbeidersbeweging er slechts om de culturele hulpbronnen aan de beheersing door de ondernemers en hun ideologische en politieke bondgenoten te ontrukken en ze ten dienste te stellen van de arbeiders en de collectiviteit. Echter, de veronderstelling dat voortgezette economische groei tot verdere maatschappelijke vooruitgang zou leiden, wordt thans van velerlei kanten bestreden. Gorz stelt het zo: "De produktivistisch-industriële maatschappij kan voortaan alleen nog maar voortduren door zich van meer en ergere zaken te voorzien: meer verwoestingen, meer verspillingen, meer reparaties van de verwoestingen, meer programmering van de individuen, zelfs tot in hun intiemste levensgebieden. De 'vooruitgang' is op een punt gekomen, waar zij in haar tegendeel verkeert: de toekomst is vol bedreiging en zonder beloften" (Gorz 1982: 82). Dit inzicht concretiseert Coenen (1988) met het begrip 'risico-maatschappij'. Aanvankelijk leidde de technisch-economische voortuitgang tot steeds meer rijkdom in de geïndustrialiseerde landen. Die fase is echter voorbij. Nu leidt diezelfde

ontwikkeling tot steeds meer en grotere risico's. De kernramp van Tsjernobyl is het publieke symbool van het einde van de onschuld van 'de vooruitgang'. De risico's zijn niet meer beperkt tot bepaalde plaatsen of groepen maar bedreigen het leven zelf. De technologische ontwikkeling is een belangrijke factor die deze breuk in de ontwikkeling van de industriële maatschappij veroorzaakt heeft, maar niet de enige. Ook andere instituties, die samen het politiek-ideologische fundament van de industriële maatschappij vormen, vertonen scheuren: het gezin, het principe van door arbeid verworven inkomen, wetenschap, parlementaire democratie.

Heeft de vakbeweging die zich zozeer verbonden heeft aan de industriële maatschappij nog toekomst? Kan de vakbeweging een rol spelen in het tot stand brengen van een 'nieuwe politiek'? (Offe 1986: 42). Een nieuwe politiek, die de waarde van persoonlijke autonomie en identiteit stelt tegenover de oude waarde van vrijheid en zekerheid van privé-consumptie en materiële vooruitgang. Een nieuwe politiek, die zich richt op thema's als behoud van vrede, milieu, mensenrechten en niet-vervreemde vormen van werk tegenover de oude thema's van economische groei en verdeling, militaire en sociale veiligheid en zekerheid, en sociale controle.

Degenen die de arbeidersklasse als gevangene van de industriële cultuur beschouwen, kennen de vakbeweging uiteraard geen progressieve rol toe. Zo karakteriseert Gorz de vakbeweging als een organisatie die zich richt op de verdediging van de arbeid en van de kwalificatie van de werkenden, maar die zich niet bezighoudt met de doelen van de produktie (Gorz 1982: 12, 55). Bovendien ziet hij de vakbondsmacht slechts als een macht die bemiddelt en bindt (Gorz 1982: 57). Touraine e.a. menen ook dat de vakbeweging zich slechts bezighoudt met de wijze van produktie maar niet met de doelen ervan (Touraine e.a. 1984: 59-60, 217). Evenals Gorz signaleren Touraine c.s. de institutionalisering van de arbeidersstrijd en de verdediging van de belangen van de werknemers binnen het politieke en economische systeem. Zij beschouwen dit als een ontwikkeling die de vakbeweging steeds minder tot klasse-actor maakt en die haar steeds meer dreigt te maken tot louter element van het politieke beslissingssysteem (Touraine e.a. 1984: 321-322, 357, 383).

Voor het tot stand brengen van een nieuwe politiek hebben Touraine c.s. hun hoop gevestigd op de nieuwe sociale bewegingen, zoals de anti-kernenergiebeweging, de milieubeweging, en de vrouwenbeweging. Deze bewegingen stellen de doeleinden van de produktie en het leven buiten het werk ter discussie. Zij verwerpen de grote culturele thema's van de industriële maatschappij waarmee de arbeidersbeweging zich nog steeds grotendeels identificeert. Daarom is de verhouding tussen de

vakbeweging en de nieuwe sociale bewegingen problematisch. (Touraine e.a. 1984: 217, 297-298). Het is niet zo dat de vakbeweging geen toekomst meer heeft en heeft afgedaan, zoals Touraines positie soms wordt misverstaan (vgl. Klandermans 1988: 33). Haar bijdrage aan een nieuwe politiek zal volgens Touraine e.a. echter niet verder gaan dan het behartigen van de belangen van degenen die gemarginaliseerd raken in de mars naar de geprogrammeerde maatschappij en dan het zich open stellen voor de nieuwe sociale bewegingen die de strijd van de toekomst voeren (Touraine e.a. 1984: 384-385).

Gorz heeft zijn hoop voor de vestiging van de maatschappij van de bevrijde tijd, die de noodzakelijke arbeid reduceert en ondergeschikt maakt aan autonome activiteiten, gevestigd op het nieuwe proletariaat, de "niet-klasse van niet-werkers" (Gorz 1982: 82-83). Daarmee heeft hij de groeiende massa permanent werklozen op het oog. Soms lijkt hij echter alle mensen te bedoelen die gemerkt hebben dat werk voor hen nooit een bron van persoonlijke ontplooiing zal kunnen zijn vanwege het vastliggende karakter ervan. In dat laatste geval gaat het om een meerderheid van de beroepsbevolking die zich niet de toeëigening maar de afschaffing van de arbeid ten doel stelt en daarin de draagster van de toekomst is (Gorz 1982: 12-13). Ook de vrouwenbeweging, voorzover ze de overheersing van economisch gerichte bezigheden ter discussie stelt en autonome bezigheden en niet-economische waarden tot essentie verklaart, beschouwt Gorz als een stuwende kracht (Gorz 1982: 93).

Had Gorz de vakbeweging aanvankelijk volledig afgeschreven, in tweede instantie kent hij de vakbeweging een toekomstperspectief toe als zij zich verbindt aan een ambitieuze politiek van voortdurende en planmatige arbeidstijdverkorting (Gorz 1986: 225, 230). Door de strijd voor verkorting van de arbeidstijd te verbinden aan de strijd van de vrouwenbeweging voor de herverdeling van betaalde en onbetaalde arbeid, en aan de strijd van de milieu- en vredesbeweging, kan de vakbeweging onderdeel worden van de brede, veelvormige beweging voor individuele en sociale emancipatie (Gorz 1986: 223). Met dit standpunt nadert Gorz de opvatting van Offe die van meet af aan gesteld heeft dat slechts een verbond van traditioneel links en de nieuwe sociale bewegingen de oude politiek doeltreffend en succesvol kan uitdagen (Offe 1986: 84-86). Een dergelijk verbond vereist van de traditionele organisaties van links (communistische en sociaal-democratische partijen en vakbonden) dat zij zich openstellen voor jongeren, vrouwen en werklozen, dus voor de perifere en gedeeltelijk buiten de markt staande segmenten van de bevolking. Wil deze coalitie tot stand komen dan zou in het samenstel van groepen dat de nieuwe sociale bewegingen vormt, de tot de nieuwe middenklasse behorende kern dominant moeten worden. Deze nieuwe middenklasse

kan via haar verbondenheid met de partij weerstand bieden aan een onvoorwaardelijke terugval op de produktivistische filosofie van economische groei en traditionele opvattingen over militaire veiligheid. De aard van de economische crisis en van de defensie-dilemma's maakt het hen makkelijker selectieve of kwalitatieve groei in plaats van kwantitatieve groei te propageren. Tenslotte ziet Offe ook inhoudelijke parallellen tussen de thema's van de nieuwe sociale bewegingen en de min of meer verloren gegane ideologische tradities van de traditionele organisaties van links (pacifisme, gelijkberechtiging, coöperaties, bescherming van de zwaksten).

De vraag naar de (potentiële) rol van de vakbeweging in het tot stand brengen van een nieuwe politiek wordt door de verschillende auteurs uiteenlopend beantwoord. Eigenlijk hebben Touraine c.s. en Gorz (1982) de vakbeweging afgeschreven als sociale beweging die streeft naar fundamentele transformatie van de maatschappij. Ze hopen nog wel dat de vakbeweging de nieuwe sociale bewegingen zal willen steunen. Er zit iets ongerijmds in die opvatting. Als de vakbeweging wordt afgeschilderd als onderdeel of gevangene van de kapitalistische rationaliteit is het ook illusoir een bondgenotenrol van haar te verwachten. Als daarentegen de vakbeweging wel een reële bondgenoot zou kunnen zijn dan moeten er ook inhoudelijk raakvlakken bestaan tussen vakbeweging en nieuwe sociale bewegingen. Bij Offe zijn die raakvlakken nog het duidelijkst aanwezig, maar nauwelijks in vakbondspolitieke termen uitgewerkt. Een inhoudelijke verankering van de raakvlakken tussen vakbeweging en nieuwe sociale bewegingen is noodzakelijk wil de oproep tot coalitiepolitiek meer zijn dan wetenschappelijke beveiliging tegen pessimisme of cynisme (Coenen 1982: 8). Vanuit dit perspectief zal ik de voorgaande analyses nog eens kritisch langslopen.

De vakbeweging is bij Touraine e.a. onderdeel van de industriële maatschappij. Het einde van de vakbeweging als sociale beweging is bij Tou-raine c.s. verbonden aan een specifieke opvatting over de transformatie van de industriële maatschappij. De associatie van de industriële maatschappij met Taylorisme en Fordisme (Touraine c.s. 1984: 392), fundeert de these dat nieuwe vormen van organisatie van de arbeid en een verminderde betekenis van de traditionele industrie, de komst van de post-industriële maatschappij inluiden. Als dat al zo zou zijn, is op zijn minst discussie mogelijk over de vraag of ook de sociale overheersingsverhouding, die volgens Touraine c.s. (1984: 49-53) kenmerkend is voor de industrië-le maatschappij, verdwijnt en daarmee de aan die verhouding verbonden vakbeweging.

Touraine c.s. en ook Gorz meten het sociale beweging zijn van de vakbeweging af aan haar functioneren als tegenmacht geleid door een socialistische of communistische maatschappijvisie. Het feit dat de vakbeweging de belangen van de werknemers behartigt binnen het systeem voert hen tot de conclusie dat de vakbeweging geen tegenmacht meer is. Deze opvatting betekent een miskenning van het dubbelkarakter van de vakbeweging in een kapitalistische maatschappij. Bovendien verkeren de nieuwe sociale bewegingen in de vergelijkbare situatie dat ze tegenmacht en ordeningsfactor zijn. Interessant is in dit verband dat juist de afgelopen jaren in bijvoorbeeld de Nederlandse milieubeweging discussie wordt gevoerd over de vraag of de beweging nog tegenmacht is dan wel teveel ingegroeid is. De nieuwe sociale bewegingen worden door Touraine c.s. en Gorz echter alleen als tegenmacht gezien.

Ook de analyse dat de vakbeweging onderdeel is van de industriële cultuur of de gevangene van de kapitalistische rationaliteit, is te eenzijdig. Het is waar dat bijvoorbeeld ingeval van tegengestelde belangen tussen milieu en werkgelegenheid grote delen van de vakbeweging in de praktijk het belang bij werkgelegenheid zwaarder laten wegen. Aan de andere kant zijn er ook stromingen binnen de vakbeweging die de kritiek op de groei-economie onderschrijven en bereid zijn daar de consequenties van te aanvaarden. Een (zwakke) echo daarvan klinkt door in het eerder aangehaalde *Deltaplan tegen langdurige werkloosheid* wanneer de FNV investeringen in het milieu en in de zorgsector bepleit. Duidelijker is de opstelling van de Voedingsbond FNV met zijn pleidooi voor een basisinkomen in combinatie met herverdeling van arbeid. Ook in andere Westeuropese landen kent de vakbeweging vertegenwoordigers van de kritiek op de groei-economie. Gorz en Touraine c.s. noemen zelf de Franse CFDT. Voor de Duitse DGB getuigt de publikatie van Fiedler e.a. (1987), waar diverse vakbondsfunctionarissen aan hebben meegewerkt, van instemming met de kritiek van Gorz. Het is dus terecht de gedachte af te wijzen dat de vakbeweging als oude sociale beweging gebonden is aan de eisen en taken ten tijde van haar ontstaan en dat ze daarom nu heeft afgedaan (Fiedler 1987: 25). De culturele vernieuwing binnen de vakbeweging hangt ongetwijfeld samen met het feit dat de vakbeweging zelf ook grote aantallen leden uit de nieuwe middenklasse organiseert, die door Offe (1986: 51, 54) wordt aangewezen als belangrijke kern van de nieuwe sociale bewegingen. Daarnaast hangt de verbreding van de vakbeweging samen met de feitelijke verwevenheid van de arbeid met de levenssfeer van de burgers.

Touraine c.s. erkennen (1984: 385) dat de vakbeweging een belangrijke rol houdt indien de staat in de mars naar de informatie-maatschappij zich weinig zorgen maakt over degenen die onderweg uit de boot vallen. In

feite onderkennen Touraine c.s. slechts indirecte bemoeienis van de vakbeweging met technologische ontwikkelingen, namelijk gericht op het opvangen van de gevolgen voor degenen die er het slachtoffer van worden. De vakbeweging kan echter ook direct een rol in de ontwikkeling van technologie (trachten te) spelen. Bovendien grijpen technologische ontwikkelingen in de arbeid niet alleen in de arbeidsverhoudingen in maar in de inrichting van de totale maatschappij. Een vakbeweging die zich breed opstelt kan directe bemoeienis met technologische ontwikkelingen dus ook aangrijpen om de belangen van de werknemers als burger te behartigen (bijvoorbeeld de bescherming van hun privacy). Touraine c.s. beschouwen (technologische) ontwikkelingen in de arbeid te zeer als op zichzelf staand, dat wil zeggen los van de thema's die volgens hen de uitdagingen van de toekomst zijn. Daardoor miskennen zij de raakvlakken tussen arbeid en andere thema's en de mogelijkheden van een vakbeweging die zich breed opstelt om een inhoudelijke rol in een coalitie met de nieuwe sociale bewegingen te spelen.

Zonder de vakbeweging kunnen de nieuwe sociale bewegingen niet de bewegingen van de toekomst zijn. Vredesproduktie in plaats van militaire produktie, milieu-schone in plaats van milieu-vervuilende produktie, etc. hangen direct samen met investeringsbeleid. Om invloed op het investeringsbeleid te krijgen kunnen de nieuwe sociale bewegingen niet zondermeer op de staat rekenen. De neo-conservatief geregeerde staten zijn immers meer gericht op het terugtreden van de overheid ten gunste van het particuliere initiatief en de vrije markt. Voorzover de publieke opinie de overheid toch tot bijvoorbeeld een milieubeleid dwingt, neemt ze daarbij duidelijk grenzen in acht. Subsidies en heffingen als instrumenten van overheidsbeleid laten de toewijzing van de investeringsvrijheid aan ondernemers intact. Overheidsverordeningen stellen slechts graduele, geen principiële beperkingen aan de ondernemersvrijheid. Deze kritiek op de neo-conservatief geregeerde staat moet niet begrepen worden als een ontkenning van het belang van de overheid als zodanig. Bepaalde aspecten van bijvoorbeeld het milieubeleid overstijgen de competentie van de sociale partners en vragen om een inzet van de centrale overheid. Een voorbeeld is de prioriteitsverschuiving in het openbaar vervoer van busvervoer naar railvervoer die onder andere een enorme investering in infrastructuur vraagt.

Om invloed op investeringsbeslissingen te krijgen is de vakbeweging een bruikbaarder bondgenoot voor de nieuwe sociale bewegingen, die bovendien dichter bij de plaats zit waar investeringsbeslissingen genomen worden. Mijn pleidooi voor een verbond tussen de nieuwe sociale bewegingen en de vakbeweging gaat dus verder dan een pleidooi voor openstelling van de vakbeweging zoals Touraine e.a. dat voeren uit een oog-

punt van algemene bondgenotenpolitiek. De vakbeweging heeft een inhoudelijke deskundigheid en macht in zo'n verbond in te brengen zonder welke de nieuwe sociale bewegingen hun thema's niet kunnen realiseren.

Een verbond tussen vakbeweging en nieuwe sociale bewegingen wordt door verschillende groepen binnen de FNV gezien als een taak voor de Centrale. Op het FNV-hoofdkantoor zitten beleidsmedewerk(st)ers en die moeten zich er maar mee bezighouden. In die optiek past dat de FNV-Centrale samen met het Landelijk Milieu Overleg in 1987 een rapport heeft uitgebracht over het verband tussen milieu en werkgelegenheid. Verschillende bonden kenden zichzelf aanvankelijk geen taak toe op bredere terreinen zoals milieu. Aangezien inmiddels de zorg voor het milieu een hoge prioriteit in de publieke opinie is gaan innemen, zien ook de bij de FNV aangesloten bonden de noodzaak van het voeren van een milieubeleid. Nu blijkt echter dat de Industriebond de coördinatie van beleid door de FNV niet zondermeer zal accepteren en zich het recht voorbehoudt om in milieukwesties af te wijken van meerderheidsbesluiten van de federatieraad van de FNV (De Volkskrant 22 maart 1989). Dit is een illustratie van de autonomie die de aangesloten bonden eisen ten nadele van de beleidsruimte voor de FNV-Centrale. Vervolgens blijkt de Industriebond het milieubeleid te vertalen in afspraken op centraal niveau, bijvoorbeeld met de vereniging van werkgevers in de chemische industrie, ook al gaan deze afspraken ten koste van de handelingsmogelijkheden van kaderleden in de bedrijven (De Volkskrant 14 april 1989). Daarmee wordt echter een fundamentele fout gemaakt als het gaat om invloed te verkrijgen op het investeringsbeleid. Mok heeft terecht opgemerkt dat de greep van de vakbeweging op investeringen een afgeleide is van de greep van de leden op het arbeidsproces in de onderneming (Mok 1984: 538). Zo ben ik tenslotte terug bij het belang van vakbondsorganisatie en actief vakbondsbeleid in de onderneming. Een breed beleid van de vakbeweging, bijvoorbeeld een milieubeleid, kan niet zonder de macht en deskundigheid van de vakbondsleden in de onderneming die nodig zijn om een bepaald beleid tot stand te brengen via beïnvloeding van het ondernemingsbeleid. Een bedrijfsgericht vakbondsbeleid is ook noodzakelijk om te voorkomen dat een breed vakbondsbeleid een beleid is van vakbondsbestuurders en -functionarissen maar niet van de vakbondsleden, van mooie beleidsnota's maar zonder concrete herkenning op het niveau van de alledaagse werk- en leefsituatie. Een breed beleid van de vakbeweging en een democratisering van de vakbeweging vullen elkaar aan en hebben elkaar nodig.

7.4.3 FNV 2000 en het vakbondswerk in de onderneming

Hoe verhoudt de inspanning van de vakbeweging voor het vakbondswerk in de onderneming zich met het belang ervan voor de toekomst van een brede vakbeweging?

Een van de resultaten van het zelf-onderzoek van de FNV is dat het belang van het vakbondswerk in het bedrijf opnieuw wordt benadrukt. Terecht, want de teleurstelling over de geringe resultaten van het bedrijvenwerk in de jaren zeventig zegt vooral iets over het ongeduld van de vakbeweging. Die zag het vakbondswerk in de onderneming veel te weinig als een langdurig proces van het ontwikkelen van zelfstandige handelingspraktijken van (kader)leden. De reden van de hernieuwde belangstelling voor de bond in het bedrijf duidt echter niet direct op een betrokkenheid bij het ontwikkelen van een brede medezeggenschapspraktijk. In *FNV 2000* wordt de betekenis van de bond in het bedrijf benadrukt omdat herkenbaarheid en bereikbaarheid in de directe werksituatie van belang zijn voor de binding van leden en het werven van nieuwe leden (FNV 1987a: 14). Op hun beurt zijn binding en wervingskracht van belang voor de organisatiegraad, de macht en de toekomst van de vakbeweging. Hier is de problematiek te herkennen die de directe aanleiding voor het zelf-onderzoek vormde, namelijk het ledenverlies en de sterke daling van de organisatiegraad.

Op zichzelf is het zoeken naar mogelijkheden om de binding en wervingskracht van de vakbeweging te vergroten volstrekt legitiem en noodzakelijk. Echter, de plannen die gepresenteerd zijn, met inbegrip van de grotere nadruk op activiteiten op bedrijfsniveau, getuigen veelal van zo'n beperkte invalshoek –meer leden– en van zo'n gering besef van de complexiteit van de voorgestelde plannen, dat de vrees voor de toekomst van de FNV er niet door weggenomen wordt. Beide punten licht ik kort toe in relatie tot het vakbondswerk in de bedrijven.

Een kritiek die door verschillende FNV-bonden op de eerste versie –*De FNV over 14 jaar*– werd uitgebracht, was dat nauwelijks een poging was ondernomen tot confrontatie van analyses en voorstellen met de grondslag van de FNV. In *FNV 2000* is de FNV-grondslag wel als vertrekpunt genomen. De drie taken van de FNV –belangenbehartiging, dienstverlening en maatschappijverandering– worden opnieuw bevestigd alsmede het brede karakter van de FNV. De grondslag wordt echter niet geproblematiseerd in het licht van ontwikkelingen die ik hiervoor met de term 'risico-maatschappij' heb aangeduid. Hoewel zich toch fundamentele problemen ten aanzien van de betaalde arbeid hebben aangediend, bijvoorbeeld ten aanzien van de relatie arbeid – inkomen en ten aanzien van de verdeling van betaalde en onbetaalde arbeid, wordt zonder discussie vastgehouden aan betaalde arbeid voor iedereen (zie Coenen

bijvoorbeeld ten aanzien van de relatie arbeid – inkomen en ten aanzien van de verdeling van betaalde en onbetaalde arbeid, wordt zonder discussie vastgehouden aan betaalde arbeid voor iedereen (zie Coenen 1989). Het brede karakter van de FNV wordt vertaald in dienstverlening op maat voor elke denkbare categorie leden. De vraag of dat voor elke groep afzonderlijk mogelijk is zonder dat een andere groep of de breedheid van groepen die de FNV wil vertegenwoordigen, geschaad wordt, komt niet aan de orde. Het gevaar dat in deze benadering schuilt, wordt duidelijk gemaakt door de voorstellen van Van Ham e.a. (1985) voor de omvorming van de vakbeweging tot een klantgerichte organisatie.

Volgens die voorstellen zou de vakbeweging zich moeten omvormen tot een projectgewijze organisatie, met voor elke doelgroep een projectteam dat de belangenbehartiging en dienstverlening verzorgt. Elk projectteam moet ook belast worden met de financiering van haar activiteiten, te realiseren via ledenaanwas. De publieke associatie van de vakbeweging met negatieve berichtgeving moet doorbroken worden door zich te richten op onderwerpen die werkelijk kans van slagen hebben: bij de bestrijding van de werkloosheid en de handhaving van de sociale zekerheid zijn de kansen op succes nu eenmaal gering. En ook de vraag ontbreekt niet of de vakbeweging steeds in haar standpuntbepaling moet proberen zelf alle spanningen en tegenstellingen tussen de verschillende doelgroepen te overbruggen: "Waarom kan dat niet overgelaten worden aan de politiek?" (Van Ham e.a. 1985: 471).

Van dergelijke voorstellen hebben uitkeringsgerechtigden en andere doelgroepen die niet kapitaalkrachtig zijn en die zich niet lenen voor zekere successen, weinig te verwachten. Daarmee vergeleken kiest de FNV duidelijk voor een brede opstelling en een afwijzing van categoralisme. Wat dat inhoudt voor het vakbondswerk in de onderneming wordt echter niet duidelijk. Betekent het afwijzen van categoralisme ook dat het vakbondswerk in de onderneming geen onderhandelingsbevoegdheden krijgt toegewezen? De formulering dat 'de onderhandelingsbevoegdheid zo dicht mogelijk bij de leden zelf' gelegd wordt, geeft daarover geen uitsluitsel. Het uitgangspunt dat 'het solidariteitsbeginsel met werknemers in zwakke bedrijven en werknemers met een uitkering niet wordt losgelaten' zal de kaderleden geen concreet houvast geven bij de potentiële belangenconflicten die opgeroepen worden doordat tegelijkertijd "een sterker accent op de belangen van doelgroepen" moet worden gelegd (FNV 1987a: 15). Onbesproken blijft ook of de nadruk die gelegd wordt op het scoren naar nieuwe doelgroepen en op nieuwe thema's niet ten koste gaat van een consequente opbouw van het vakbondswerk door aan te sluiten bij de situatie in de onderneming en de problemen van de werknemers.

Niet alleen de beperkte invalshoek van *FNV 2000*, ook het geringe besef van de complexiteit van de voorgestelde plannen voor versterking van de bond in het bedrijf vraagt om commentaar.

Wat te denken van: het bezoldigdencorps wordt meer gericht op een op advies, onderzoek en begeleiding ingesteld apparaat voor dienstverlening aan kaderleden, respectievelijk vakbondskadergroepen. Een plan waar niemand het mee oneens kan zijn, maar de kortheid van de formulering is omgekeerd evenredig aan de omvang van de problemen die verschillende bonden daar al jaren mee hebben.

Over de verhouding van OR en BLG zijn twee plannen opgenomen. Ten eerste dat de onderhandelingspositie van vakbondskaderleden op bedrijfsniveau wordt versterkt "door meer samenhang te brengen tussen vakbonds- en ondernemingsraadwerk in het bedrijf". Ten tweede dat een "positief beleid van de vakbeweging ten aanzien van ondernemingsraden past in het kader van decentralisatie en democratisering" (FNV 1987a: 15). Elke vorm van concretisering van centrale begrippen als 'samenhang' en 'positief' is afwezig. Bovendien ontbreekt een evaluatie van ervaringen die in het verleden met de verhouding tussen OR en vakbondswerk zijn opgedaan, terwijl er toch sectoren zoals het streekvervoer zijn die een voorbeeldfunctie kunnen vervullen. Het feit dat er geen poging gedaan wordt lessen uit het verleden te leren, leidt in feite tot een idealistische benadering van de medezeggenschap in de onderneming. Van een rapport dat een oriëntatie moet bieden voor de toekomst van de vakbeweging en dat zo'n belangrijke plaats toekent aan de vakbond in het bedrijf, had toch op zijn minst een poging verwacht mogen worden ter onderbouwing en uitwerking van de voorgestelde plannen.

In het kader van *FNV 2000* wordt door de FNV en de aangesloten bonden opnieuw gevraagd om invoering van de Wet op het Vakbondswerk. Het is zonder bondgenoot op regeringsniveau een vergeefs verzoek. De vakbeweging zal het van eigen kracht moeten hebben, dat wil zeggen ze zal zelf vakbondsmacht in de bedrijven moeten organiseren. Ook een wettelijke regeling is uiteindelijk uitdrukking van de kracht van de vakbeweging.

De betekenis van een wettelijke regeling voor de ontwikkeling van het vakbondswerk in de onderneming valt geenszins te ontkennen. Het uitblijven van een wettelijke regeling kan echter geen excuus zijn om zelf niets te doen. De regelingen voor het vakbondswerk in de onderneming kunnen ook bij CAO uitgebreid worden. Sinds 1981 zijn er echter geen ontwikkelingen van betekenis met betrekking tot het opnemen van regelingen inzake vakbondswerk in CAO's (Dienst Collectieve Arbeidsvoorwaarden 1987: 2). Wel wordt binnen de Looncommissie van de Stichting van de Arbeid al enige tijd gewerkt aan aanbevelingen inzake arbeidsver-

houdingen en vakbondswerk in de onderneming. In deze aanbevelingen komen de faciliteiten voor het vakbondswerk aan de orde die ook in het oorspronkelijke wetsontwerp vermeld waren. Ontslagbescherming voor vakbondskaderleden wordt erin beschouwd als een beginsel van goed beleid, mits kaderleden functioneren zonder inbreuk te maken op het functioneren van al dan niet wettelijk voorgeschreven overlegorganen zoals de OR.

De aanbeveling inzake ontslagbescherming illustreert een keerzijde van wetten en regelingen waarvan een explicieter besef wenselijk zou zijn. Wetten en regelingen maken niet alleen handelen mogelijk, maar stellen ook beperkingen aan dat handelen. Dat geldt voor alle vormen van regelingen. Aan de aanbevelingen van de Stichting zitten echter zulke bedreigende beperkingen vast dat het zelfstandig functioneren van de vakbond in het bedrijf erdoor onmogelijk wordt gemaakt.

In de aanbevelingen van de Stichting van de Arbeid wordt gesteld dat met het vakbondswerk in de onderneming gestreefd wordt naar verbetering van informatie aan en communicatie met de in de onderneming werkzame leden. Het vakbondswerk in de onderneming wordt geen taak toegekend in het kader van de medezeggenschap, dat wil zeggen het handelen gericht op de beïnvloeding van het ondernemingsbeleid. Ook Looise stelt zich op dit standpunt in zijn pleidooi voor een complementair combinatiemodel. Hij pleit er tevens voor dat er een Wet Vakbondswerk komt waarin geregeld wordt "met welke taken het vakbondswerk zich kan bezighouden" (Looise 1989: 363). Op het moment dat dit (wettelijk) geregeld is, wordt 'kunnen' tot 'mogen'. Dan wordt het vakbondskaderleden *verboden* zich met de medezeggenschap via de OR te bemoeien. Met zo'n (wettelijke) regeling zou dus een ontwikkeling van het vakbondswerk in de onderneming vastgelegd worden die onwenselijk is uit het oogpunt van een brede medezeggenschapspraktijk. Volgens de aanbevelingen van de Stichting van de Arbeid staat op een inbreuk op het functioneren van overlegorganen zelfs de sanctie van het vervallen van de ontslagbescherming van de vakbondskaderleden. Daarmee wordt de vakbondspositie in de onderneming geregeld ten koste van werkelijke medezeggenschap en afhankelijk gemaakt van de onbedreigde autonomie van de ondernemingsleiding. Alleen de feitelijke kracht van de vakbond resp. van het vakbondswerk in de onderneming kan ervoor zorgen dat de regeling veranderd wordt of dat zijn beperkende consequenties in de praktijk ineffectief worden. Evenzeer is vakbondsmacht noodzakelijk om toepassing van een (wettelijke) regeling af te dwingen als een werkgever, ondanks de ontslagbescherming, een lastig kaderlid toch wil ontslaan. Ook (wettelijke) regelingen ontslaan de vakbeweging

dus niet van de noodzaak zelf vakbondsmacht in de bedrijven op te bouwen.

Belangrijker dus nog dan wetten en regels is de prioriteit die het begeleiden van vakbondsgroepen en OR-fracties in de ondernemingen krijgt. Deze prioriteit dient concreet vertaald te worden in een veelheid van beleidsmaatregelen. Ik noem een aantal belangrijke onderwerpen: de taakstellingen van bezoldigd bestuurders, het aantal bezoldigd bestuurders op het aantal vakbondsleden, de training van bestuurders tot begeleiders van kaderleden/-groepen, het definiëren van de zeggenschap van kadergroepen in de voorbereiding, vaststelling en uitvoering van het bondsbeleid, een financieel budget dat kadergroepen krijgen om een eigen werkplan uit te voeren, scholing en vorming van kaderleden gericht op het uitvoeren van een werkplan in hun eigen onderneming, beleidsmatige ondersteuning ten aanzien van ontwikkelingen in de sector waar de onderneming deel van uit maakt, etc.

In essentie gaat het erom dat de kaderleden en OR-leden zodanig begeleid en ondersteund worden dat zij relatief autonoom kunnen functioneren. De voorwaarden daarvoor laten zich in drie soorten samenvatten: begeleiding bij het ontwikkelen van sociale vaardigheden, ondersteuning met inhoudelijke deskundigheid, een zodanig functioneren van de bondsorganisatie zelf dat die ruimte biedt voor en stimulerend werkt op het collectief en zelfstandig handelen van kaderleden.

Het feit dat een aantal bonden (Bouw- en Houtbond, Druk en Papier) met experimenten bezig is om het vakbondswerk in de onderneming op te zetten, geeft hoop dat het serieus genomen wordt. Anderzijds duidt het experimentele karakter aan dat de uitbouw van het vakbondswerk nog niet ver gevorderd is. Zelfs de Industriebond FNV, de bond met de oudste ervaring met het vakbondswerk in de onderneming, had een experiment in een zestal bedrijven nodig om opnieuw vast te stellen aan welke voorwaarden voldaan moet worden om het bondswerk in het bedrijf tot verdere ontwikkeling te brengen (Industriebond FNV 1987). De Vervoersbond FNV bewijst in de sector streekvervoer dat het mogelijk is een medezeggenschapspraktijk op te bouwen die een combinatie is van een collectief optreden van OR-leden als onderdeel van het vakbondswerk en een competente handelingspraktijk van BLG-kaderleden. Dat is het resultaat van een consequent, over een reeks van jaren volgehouden beleid. De recente successen in het beroepsgoederenvervoer, een sector die als uitermate moeilijk bekend staat om een collectieve vakbondspraktijk op te bouwen, tonen aan dat de in het streekvervoer ontwikkelde benadering met succes overdraagbaar is naar andere sectoren. In vergelijkbare zin kunnen de experimenten in diverse bonden fungeren als een diepte-investering die zijn rendement op termijn ruimschoots opbrengt.

De in *FNV 2000* bepleite uitwisseling tussen bonden van ervaringen met de opbouw van het vakbondswerk in de onderneming (FNV 1987a: 15), is een zinvol idee temeer waar profijt getrokken kan worden van een geslaagd experiment in het streekvervoer.

De dubbele opgave om een inhoudelijk breed vakbondsbeleid te ontwikkelen èn vakbondswerk in de onderneming op te bouwen zal niet met snelle successen afgerond worden. De hoopvolle conclusie van deze studie is echter dat het beleid dat vakbonden zelf voeren ten aanzien van de medezeggenschap in de onderneming de belangrijkste factor is in het handelen van hun OR-leden en bedrijfskaderleden, waardoor zij de arbeidsverhoudingen in belangrijke mate kunnen structureren. Dat is voor een vakbeweging die een breed beleid combineert met actief vakbondswerk in de onderneming de basis voor een toekomst als emancipatiebeweging.

Summary

The structuration of industrial relations

A comparative study of co-determination in the printing industry and in the regional transport sector.

The significance of labour relations at company level has increased in the last few years. Employers have contributed to this by their striving for flexible working and their emphasis on made-to-measure arrangements. Likewise, unions are showing more interest for the company level. A recognizable presence in the company is thought necessary in order to recruit new members and to restore the numerical strength and position of authority of the union movement.

Decentralization does not necessarily mean democratization, no more than flexible working would have to produce more freedom for the individual. Even so, many employees are susceptible to the arguments of employers for flexible working and decentralization. According to Negt, the cause of this, amongst others, is to be found in the deficiency of the co-determination policy of the union movement. Employees themselves have not actually experienced what democracy can mean. Consequently there is no fundamental opposition to the policy of the employers.

The union movement, however, does not form a consistent unity where co-determination policy is at issue. Differences in policy exist between unions which are affiliated to the FNV with regard to participation in the works council and with respect to trade union activities within the company. The question of whether differences in policy are allied to differences in co-determination practice in the company has never previously been investigated. In this study an account is given of an investigation into co-determination practices in the printing industry and in the regional transport sector. Comparable research data are used to determine what the co-determination practices are, what differences exist and whether the differences can be traced back to differences in the co-determination policy of the unions.

The approach to co-determination as a form of action practice concurs with Reynaerts' definition of industrial relations in which the interaction processes between employers and employees are emphasised. The action approach is further developed in chapter 2. As theoretical orientation,

the structuration theory -as developed in the first instance by Giddens- has been chosen. The system approaches dominant in the field of industrial relations are critized on three points.

The first point of criticism is the quest for laws bound up with the systems model approach. The structuration theory emphasizes that every actor monitors his actions reflexively. Actors do not have complete knowledge of the conditions and consequences of their actions. The fact that they reproduce social structures in and by their actions, belongs in general to the non-recognized conditions of action. However, actors do have the possibility of becoming acquainted with non-recognized conditions of their actions and have, on that basis, the possibility to chose another line of behaviour. For this reason the structuration theory terms generalisations concerning social reality as intrinsically unstable.

The second point of comment on the system approach concerns the influence of surrounding contexts on the action of actors. Actors themselves bring forward the environment in the interaction situation in the form of a certain interpretation of the same. It is the subjective interpretation of the actor which guides his actions, not some functional requirement of an objective economic or technological context. Moreover, the surrounding context itself is the result of human action. The technological context is, for example, the result of decisions of engineers and managers. The activities of the employees are limited by this context and can not do very much about changing it at this particular moment. The fact that the context is the result of human action demonstrates that it can be changed in principle, as is aimed at, for example, by technology agreements.

The third point of criticism is that the open system approaches, such as the strategic choice variant, are more alive to the action competence of actors than the original Dunlop approach, but that these still do not account for the action itself. The context is only one of the factors in the rational guidance of the action of actors. In their action actors always assimilate other motives, intentions and reasons. An intention important for the action of works council members and union representatives is the striving for greater autonomy. The structuration theory, emphasizes that the action of actors should be understood and accounted for from the point of view of the reflexive supervision which the actors themselves maintain over their action.

In this study, co-determination is approached as an action practice of works council members and trade union representatives in the company. Co-determination is not on a par with the legally arranged consultation between the works council and the company management. Union repre-

sentatives are, moreover not considered exclusively as the rank and file of the union members on the works council. Their independent action to acquire influence in policy determination in the company is also seen as co-determination. This approach to co-determination is linked to a certain view of the union movement which is developed in chapter 3.

The union movement has a two-fold character. It is a regulating factor and a countervailing power. The extent to which the union movement functions as a countervailing power is measured in this study by the extent to which it strives, as an emancipatory movement, for a fundamental transformation of existing social relationships. Democratization of society and of the company is impossible without a fundamental transformation of the domination-structures which are characteristic for a capitalist system. The works council has a place within this approach but there are several reasons for not considering the works council as the sole institution of co-determination

A further definition of employees' interests produces the most important reason for not viewing co-determination as a matter exclusive to the works council. The concept of a broad union movement results in a further ascertainment of employees' interests. Firstly the mutual solidarity of employees and of those in work with the unemployed. Secondly the connection of interests in the working situation with socio-political interests. When the works council limits itself to the representation of those working within the company the danger of sectionalism threatens. No natural connection exists between co-determination in the company and a broad promotion of interests, that relationship will have to be continually established anew. The paid trade union executive who supervises the works council members and union representatives in the company plays an important role in the process of giving concrete form to the broadly defined employees' interests. Moreover, an independent position of power outside the hierarchical line of the company is necessary in order to avoid a management definition of participation and of employees' interests. The works members group (BLG) and lively union activities within the company provide such a position. The participation of works council members in the union activities facilitates the orientation of the view of the works council members towards broad and independently articulated employees' interests.

The union representatives can signal problems in their contacts with members/employees which can be a cause for discussion of the company-policy in the consultation meetings with the management. It is also possible that the union representatives together with the members/employees present the problem directly to the management. This second possibility is linked with the emancipatory objective of the union movement:

to allow the employees to experience which action possibilities they have and to develop their action-competence.

Cooperation and a division of tasks between works council members and union representatives and members in the company is seen as a basis for achieving effective influence on company policy from the point of view of a broad definition of interests.

An account of the theoretical points of departure of the chosen appro ach of industrial relations and of co-determination in the company having been given, there follows the empirical investigation.

In chapter 4 the design and implementation of the investigation is accounted for. The action practice of works council members and union representatives is conceptualized as activities, contacts, views, intentions and reasons. In so far as data are available concerning the research population, the conclusion is justified that the samples investigated are reasonably representative.

In chapter 5 the industrial relations in the printing industry are sketched. Attention is devoted to economic and technical developments in that branch of industry. A special point of interest in the graphic sector is the closed shop, not only because it is unique in the Netherlands but also due to its significance for the development of co-determination at company level. Special attention is focused on the policy of Druk en Papier FNV with regard to participation in the works council and the position of shop-stewards. Strengthening of co-determination is particularly sought in CAO regulations and to a much lesser degree in the building up of the trade union organisation in the company. In many large companies there is often only a single shop-steward present. Subsequently the research data concerning the action practices of works council members and shop-stewards are presented.

In chapter 6 the industrial relations in the regional transport sector are set out in a comparable fashion. The role of the public authorities is extensively illustrated. The interference of the authorities has increased in particular since the end of the 1960s when regional transport could no longer continue to exist at an acceptable level without considerable government subsidies. The recent withdrawal by the authorities and the introduction of tighter financial budgets has strengthened mutual competition and the individual responsibility of the bus companies. The policy of the Transport Union FNV in the regional transport sector with regard to co-determination in the company is likewise examined. From the middle of the 1970s that policy has been directed towards common action on the part of the trade union members on the works council, the construction of trade union groups with sub-divisions at shopfloor level

and intensive cooperation between works council members and the trade union group.

The co-determination practices in the printing industry and regional transport display substantial differences in a comparison of the main outlines (chapter 7). One cannot really speak of direct opposites, but one can speak of a tendency towards contrasting types. The activities of works council members in the printing industry can be typified as a statutory and individual action practice and those of works council members in regional transport as a collective union action practice. The activities of shop-stewards in the printing industry can be typified as a dependent supportive and individual action practice and those of the union representatives in regional transport as an independent, executive and collective action practice.

The conclusion that the variations can be explained to a large extent by the differences in orientation of co-determination policy of Druk en Papier and the Transport Union is founded on two observations. Firstly on the extent of substantial agreement between the respective action-practices and co-determination policy of the unions. Secondly on an analysis of other factors which possibly, to a greater or lesser extent, could be responsible for the differences which have been found. Although some factors may exercise influence, the variations in co-determination practices can be traced back mainly to trade union policy.

Chapter 7 is concluded with a consideration of a number of main points of the study. Insights are adopted from the structuration theory which are of value for the development of co-determination in practice. Essential for that purpose is the fact that co-determination be viewed as an action practice. Subsequently the organisation of co-determination is dealt with. For a co-determination practice not oriented towards sectional self-interest, trade union activities within the company are a necessary condition. Other conditions however also make an important contribution: the supervision of works council members and union representatives and members by paid trade union executives, consultation platforms for union re presentatives at sector level and the democratization of the trade unions themselves. In conclusion the significance of trade union activities in the company for the future of the trade union movement is dealt with.

In flexible industrial relations as envisaged by the employers, the position of a broad trade union movement is threatened by sectional associations and possibly also by the works council. For the marginal groups in society, a further weakening of a broad trade union movement offers a gloomy perspective. Strengthening of the position of the trade union movement in the company is a necessity but so is the finding of a balance between central and decentral union policy. With the increasing sig-

nificance of socio-political interests such as a clean environment, peace and international division of wealth, the importance of the development of a socio-political consciousness of trade union members also increases. A specific trade union policy is necessary to bring about this broadening. The twin tasks of developing a broad trade union policy and the construction of trade union activities within the company will not be brought to a swift conclusion. The hopeful conclusion of this study, however, is that the trade union's its own policy is the pivotal point.

Bijlage 1
Tabellen behorend bij hoofdstuk 5, grafische industrie

Tabel 1

Frequentie van onderling vooroverleg van OC/OR-leden naar gelang relatieve zetelaantal van Druk en Papier in OR en bedrijfsgrootte

	bedrijfsgrootte								
	0–34			35–99			100+		
frequentie	rel. zetelaantal			rel. zetelaantal			rel. zetelaantal		
vooroverleg	0–49	50–74	75+	0–49	50–74	75+	0–49	50–75	75+
bijna altijd	20 %	36 %	46 %	33 %	35 %	53 %	32 %	26 %	42 %
soms	40 %	46 %	42 %	33 %	42 %	31 %	37 %	37 %	35 %
nooit	40 %	18 %	12 %	25 %	23 %	16 %	31 %	35 %	22 %
onbekend	–	–	–	9 %	–	–	–	2 %	1 %
	100 %								
N =	5	11	26	12	31	93	35	85	90

Tabel 2

Frequentie van overleg van OR-leden met hun rayonbestuurder voorafgaand aan de OR-vergadering naar gelang hun vooroverleg met vertrouwenslieden, in middelgrote en grote grafische bedrijven

	bedrijfsgrootte					
	35–99			100+		
overleg met	vooroverleg met VL			vooroverleg met VL		
rayonbestuurder	altijd	soms	nooit	altijd	soms	nooit
altijd	–	2 %	–	10 %	1 %	–
soms	61 %	52 %	22 %	53 %	65 %	35 %
nooit	39 %	46 %	78 %	30 %	28 %	63 %
onbekend	–	–	–	7 %	6 %	2 %
	100 %					
N=	33	50	49	30	93	105

Tabel 3

Redenen van OR-leden voor kandidaatstelling voor de OR (in bedrijven met 100 of meer werknemers) in relatie tot aantal jaren ervaring in de OR resp. in relatie tot al dan niet dubbelfunctie

redenen voor	ervaringsjaren in OR		uitsluitend dubbel-	
kandidatuur	0–3 jr.	> 3 jr.	OR-lid	functie
vakbondspolitieke en sociale redenen	28 %	42 %	56 %	71 %
persoonlijke redenen	23 %	14 %	24 %	6 %
praktische redenen	36 %	29 %	32 %	42 %
overig	22 %	23 %	22 %	10 %
N=	106	129	189	51

NB meer dan 1 antwoord mogelijk, dus geen 100 %

Tabel 4

Rechtstreekse contacten van vertrouwenslieden met de werkgever in relatie tot al dan niet OC/OR-lid zijn en bedrijfsgrootte

	bedrijfsgrootte								
contact met	0–34			35–99			100+		
werkgever	V	V+O	tot.	V	V+O	tot.	V	V+O	tot.
nooit	12 %	16 %	12 %	37 %	6 %	26 %	41 %	16 %	32 %
soms	55 %	37 %	52 %	49 %	44 %	47 %	40 %	51 %	44 %
vaak	32 %	47 %	35 %	14 %	50 %	27 %	16 %	33 %	22 %
onbekend	1 %	–	1 %	–	–	–	3 %	–	2 %
	100 %								
N=	108	19	127	59	34	93	80	45	125

Tabel 5

Rechtstreeks contact van de werkgever met vertrouwenslieden in relatie tot al dan niet OC/OR-lid zijn en bedrijfsgrootte

	bedrijfsgrootte								
contact door	0–34			35–99			100+		
werkgever	V	V+O	tot.	V	V+O	tot.	V	V+O	tot.
nooit	24 %	11 %	23 %	49 %	15 %	37 %	59 %	22 %	45 %
soms	51 %	63 %	52 %	44 %	56 %	48 %	35 %	72 %	49 %
vaak	23 %	26 %	24 %	5 %	29 %	14 %	6 %	6 %	6 %
onbekend	2 %	–	1 %	2 %	–	1 %	–	–	–
	100 %								
N=	110	19	129	59	34	93	81	46	127

Bijlage 2
Tabellen behorend bij hoofdstuk 6, streekvervoer

Tabel 1

Innemen gemeenschappelijk standpunt door FNV-OR-leden in OR-vergadering in relatie tot vooroverleg met BLG-bestuur resp. onderling vooroverleg

gemeenschappelijk standpunt	vooroverleg met BLG			onderling vooroverleg		
	altijd	soms	nooit	altijd	soms	nooit
(bijna) altijd	86 %	81 %	50 %	78 %	69 %	80 %
soms	14 %	19 %	40 %	22 %	26 %	20 %
nooit	–	–	10 %	–	5 %	–
	100 %					
N =	7	16	10	9	19	5

Tabel 2

Overleg van OR-leden met vakbondsbestuurder ter voorbereiding van de OR in relatie tot de relatieve positie van de FNV in de OR resp. in relatie tot vooroverleg met de BLG

vooroverleg met vakbondsbest.	relatieve FNV-positie			vooroverleg met BLG		
	0–49%	50–74%	75–100%	altijd	soms	nooit
altijd/soms	14 %	67 %	67 %	72 %	63 %	40 %
nooit	72 %	19 %	33 %	14 %	25 %	60 %
onbekend	14 %	14 %	–	14 %	12 %	–
	100 %					
N =	7	21	6	7	16	10

Tabel 3

Visie van FNV-OR-leden op de aanwezigheid van de vakbondsbestuurder bij OR-vergaderingen in relatie tot de relatieve FNV-positie in de OR resp. in relatie tot het innemen van een gemeenschappelijk standpunt door de voltallige OR in de Overlegvergadering

wenselijkheid aanwezigheid bestuurder	FNV-positie in OR			gemeenschapp. standpunt OR	
	0–49%	50–74%	75–100%	altijd	soms
ja	29 %	70 %	100 %	56 %	90 %
nee	42 %	15 %	–	22 %	10 %
geen mening	29 %	15 %	–	22 %	–
	100 %				
N =	7	20	6	23	10

Tabel 4

Redenen van OR-leden voor kandidaatstelling voor de OR in relatie tot aantal jaren ervaring in de OR resp. in relatie tot al dan niet dubbelfunctie

redenen voor kandidaatstelling	ervaringsjaren in OR 0–3 jr.	> 3 jr.	uitsluitend OR-lid	dubbelfunctie
vakbondspolitieke en sociale redenen	27 %	61 %	30 %	61 %
persoonlijke redenen	40 %	11 %	30 %	11 %
overige redenen	33 %	28 %	40 %	28 %
	100 %			
N =	15	18	10	18

Tabel 5

Rechtstreeks contact van BLG- kaderleden met directie of chefs in relatie tot al dan niet OR-lid zijn

frequentie contact met directie of chefs	uitsluitend BLG-lid	BLG-lid + OR-lid
nooit	37 %	30 %
soms	53 %	35 %
vaak	10 %	35 %
	100 %	
N=	80	20

Tabel 6

Rechtstreeks contact van directie/chefs met BLG-kaderleden in relatie tot al dan niet OR-lid zijn en frequentie van contact zoeken door de BLG-kaderleden zelf

	uitsluitend BLG-lid			BLG-lid + OR-lid		
contact door	eigen contactfrequentie			eigen contactfrequentie		
directie/chefs	nooit	soms	vaak	nooit	soms	vaak
nooit	85 %	34 %	13 %	100 %	–	–
soms	15 %	66 %	87 %	–	100 %	57 %
vaak	–	–	–	–	–	43 %
	100 %					
N =	27	38	8	6	6	7

Bijlage 3: Enquête Grafische Industrie

TOELICHTING VOORAF AAN AL DIEGENEN DIE DEZE ENQUETE ONTVANGEN HEBBEN

Deze enquête bestaat uit drie delen:

Iedereen wordt verzocht deel A (algemene vragen 1 t/m 22) in te vullen.

Leden van een ONDERNEMINGSCOMMISSIE (OC) of ONDERNEMINGSRAAD (OR) worden verzocht deel B (vragen 23 t/m 48) in te vullen.

VERTROUWENSLIEDEN worden verzocht deel C (vragen 49 t/m 81) in te vullen.

Diegenen die èn vertrouwensman of vertrouwensvrouw in hun bedrijf zijn, èn lid van de Ondernemingscommissie of Ondernemingsraad, worden verzocht om deel A, deel B èn deel C van deze enquête te beantwoorden.

Voor het terugzenden van uw ingevulde enquête kunt u gebruik maken van de bijgesloten enveloppe, waarop u geen postzegel hoeft te plakken.

Met hartelijke dank voor de moeite die u wilt nemen om deze enquête in te vullen!

GELIEVE DEZE ENQUETE BINNEN TWEE WEKEN RETOUR TE ZENDEN

DEEL A - in te vullen door alle geënquêteerden

1.	Bent u lid van de ondernemingscommissie (OC) of Ondernemingsraad (OR) in uw bedrijf?	O ja O nee
2a.	Bent u vertrouwensman/-vrouw vanuit Druk en Papier FNV in uw bedrijf?	O ja O nee
2b.	Welke andere functies hebt u in Druk en Papier FNV? (meerder mogelijkheden)	O lid plaatselijk afdelingsbestuur O lid bondsraad/bondsbestuur O andere functies in de bond, n.l.....
2c.	Bent u namens Druk en Papier FNV lid van een districtscommissie?	O ja O neen
3.	Hoe lang bent u lid van Druk en Papier FNV (voorheen Grafische Bond NKV of ANGB)	O 0-5 jaar O 5-10 jaar O 10-15 jaar O 15-20 jaar O langer dan 20 jaar
4.	Onder welke plaatselijke afdeling van Druk en Papier FNV valt u?	O onbekend O .....
5.	Op welke afdeling in uw bedrijf bent u werkzaam?	.....
6a.	Welke CAO is op u van toepassing?	O onbekend O .....
6b.	In welke functiegroep bent u ingedeeld	O onbekend O .....

7a. Welke algemene opleiding hebt u hehad?
O lager onderwijs
O v.g.l.o., Lavo, l.t.s.
O Mulo, Mavo, 3 jr. h.b.s.
O Havo, 5 jr. h.b.s., Atheneum, Gymnasium

7b. Welk grafisch technisch onderwijs hebt u gevolgd?
O opleiding grafisch assistent
O opleiding grafisch vakman
O opleiding grafisch technicus
O grafische m.t.s.

8. In welk jaar bent u geboren?
O 19..

9. Hoe lang werkt u al bij het bedrijf waar u nu werkt?
O 0-1 jaar
O 1-5 jaar
O 5-10 jaar
O langer dan 10 jaar

10. Als er nu verkiezingen voor de Tweede Kamer gehouden zouden worden, hoe zou u dan stemmen?
O PvdA
O CDA
O VVD
O PSP of CPN of PPR
O D'66
O EVP
O GPV of RPF of SGP
O andere partij
O zou niet stemmen
O onbekend

11. U krijgt eenmaal per twee weken uw bondsblad 'Drukwerk' van Druk en Papier FNV. Aan welk soort informatie vanuit de bond hebt u nog meer behoefte, en over welk soort onderwerpen?
O geen mening
O .....

12a Welke soorten produkten worden in uw bedrijf gemaakt (bijvoorbeeld dagbladen, kettingformulieren, plastic zakken)?
O onbekend
O .....

12b. Welke CAO's zijn in uw bedrijf van toepassing?
O onbekend
O .....

13. Hoeveel mensen werken (ongeveer) in uw bedrijf?
O 0-4 mensen
O 5-9 mensen
O 10-19 mensen
O 20-24 mensen
O 25-34 mensen
O 35-49 mensen
O 50-99 mensen
O 100-199 mensen
O 200 mensen of meer
O onbekend

14a. Maakt uw bedrijf gebruik van thuiswerkers?
O ja
O neen (door naar vraag 15)
O onbekend (door naar vraag 15)

14b. Welk soort werkzaamheden worden door die thuiswerkers verricht?
O onbekend
O .....

14c. Hoeveel thuiswerkers schat u dat voor uw bedrijf werken?
O onbekend
O ..... (aantal personen)

14d. Hoeveel uren thuiswerk schat u dat in totaal per week voor uw bedrijf gewerkt wordt?
O ..... (totaal aantal uren per week)
O onbekend

15. Hoeveel werknemers (ongeveer) in uw bedrijf zijn lid van Druk en Papier FNV
O onbekend
O ..... (aantal personen)

16. Bestaat er in uw bedrijf een .....
(aankruisen wat van toepassing is)

O Ondernemings-commissie
O Ondernemingraad 35-100
O Ondernemingsraad 100+
O geen OC of OR (door naar vraag 21)
O onbekend (door naar vraag 21)

17. Hoelang bestaat de Ondernemingscommissie of Ondernemingsraad in uw bedrijf?

O 0-5 jaar
O 5-10 jaar
O langer dan 10 jaar
O onbekend

18. Uit hoeveel leden bestaat de Ondernemingsraad in uw bedrijf?

O 3 leden
O 5 leden
O 7 leden
O 9 leden
O 11 leden of meer
O onbekend

19. Hoe is de Ondernemingscommissie of Ondernemingsraad in uw bedrijf samengesteld?

A aantal leden van Druk en Papier FNV	O .. leden
B aantal leden van de Ned. Christel. Grafische Bedrijfsbond (Grafische Bond CNV)	O .. leden
C aantal leden Ned. Vereniging van Journalisten (NVJ)	O .. leden
D aantal leden Unie BHLP	O .. leden
E aantal leden ongeorganiseerd	O .. leden
F aantal leden van een andere FNV-bond, n.l.	O .. leden O onbekend

20. In het voorjaar van 1982 heeft Druk en Papier (stakings)acties gevoerd tegen o.a. de ziektewetplannen van de regering. Wat was toen de opstelling van de OC of OR in uw bedrijf?

O de OC/OR sprak zich uit tegen de acties
O de OC/OR sprak zich uit voor de acties
O de OC/OR deed geen uitspraak
O onbekend

21. Hoeveel vertrouwenslieden van Druk en Papier FNV zijn er in uw bedrijf?
O .. personen
O onbekend

22. Als leden van Druk en Papier FNV in uw bedrijf een probleem met hun werk hebben, bij wie kaarten ze dat aan? (b.v. problemen met het opnemen van verlof of met een onveilige machine enz.) (meerdere mogelijkheden)
O een vertrouwensman/-vrouw
O een OC- of OR-lid
O hun chef
O de afdeling {Personele Zaken (PZ)
O een afdelingsbestuurslid van Druk en Papier FNV
O de rayonbestuurder van Druk en Papier
O naar iemand anders, n.l. .....
O onbekend

DEEL B - in te vullen door leden van een ondernemingscommissie of ondernemingsraad

23. Hoe lang bent u lid van de Ondernemingscommissie of Ondernemingsraad in uw bedrijf?
O 0-3 jaar
O 3-6 jaar
O langer dan 6 jaar

24. Hebt u voldoende tijd om de vergaderingen van de OC of OR in werktijd voor te bereiden?
O (bijna) altijd
O soms
O nooit
O geen mening

25a. Hebt u cursussen van Druk en Papier of FNV voor OC/OR-leden gevolgd (discussietechniek, oriëntatiecursus vervolgcursus, districtscommissiecursus)?
O ja
O neen
O onbekend

25b. Zo ja, in welk jaar of welke jaren?
O 19.. /19.. /19..
O onbekend

25c. Hebt u met de voltallige OC of OR van uw bedrijf wel eens een OR-cursus gevolgd?
O ja
O neen
O onbekend

25d. Zo ja, in welke jaar of welke jaren?
O 19.. /19.. /19..

26. Hoe vaak per jaar vinden vergaderingen van de Ondernemingscommissie of Ondernemingsraad plaats in uw bedrijf?
O ... (aantal vergaderingen per jaar)
O onbekend

27. Hoe vaak per jaar vinden Overlegvergaderingen met de directie plaats?
O ... (aantal vergaderingen per jaar)
O onbekend

28. Uit welke geleding is de voorzitter van de Ondernemingsraad van uw bedrijf afkomstig?
O lid van Druk en Papier FNV
O lid van de NCGB (CNV)
O lid van de NVJ
O lid van de Unie BHLP
O anders, n.l. .....
O onbekend

29. Uit welke geleding is de secretaris van de Ondernemingscommissie of de Ondernemingsraad van uw bedrijf afkomstig?
O lid van Druk en Papier FNV
O lid van de NVGB (CNV)
O lid van de NVJ
O lid van de Unie BHLP
O anders, n.l. .....
O onbekend

30. Hebt u voorafgaand aan OC- of OR-vergaderingen vooroverleg met OC/OR-leden van Druk en Papier FNV?
O (bijna) altijd
O soms
O nooit
O onbekend

31. Nemen de OC/OR-leden van Druk en Papier in OC/OR-vergaderingen een gezamenlijk standpunt in?
O (bijna) altijd
O soms
O nooit
O onbekend

32. Spreken de OC/OR-leden van Druk en Papier af wie bij een bepaald punt als hun woordvoerder optreedt in de OC/OR-vergadering?
O (bijna) altijd
O soms
O nooit
O onbekend

33. Als de OC/OR-leden van Druk en Papier in uw bedrijf niet altijd een gezamenlijk overleg hebben vóór de OC/OR-vergadering, waardoor komt dat dan? (meerdere mogelijkheden)
O verschillende werktijden (b.v. ploegendienst)
O biedt de werkgever geen kans toe in werktijd
O OC/OR-leden wonen te ver uit elkaar
O is niet nodig
O andere OC/OR-leden willen niet
O onbekend
O andere redenen, n.l. .....

34. Komen vertrouwenslieden uit uw bedrijf wel eens bij u met een punt voor de OC/OR-vergadering?
O (bijna) altijd)
O soms
O nooit
O onbekend

35. Zetten de Druk- en Papierleden uit de OC/OR zelf punten op de agenda voor de OC/OR-vergadering?
O (bijna) altijd
O soms
O nooit
O onbekend

36. Is er in uw onderneming in de afgelopen 3 jaar sprake geweest van: (aankruisen):
O plannen tot wijziging produktie-apparatuur
O wijziging productie-apparatuur
O plannen tot reorganisatie
O reorganisatie
O geen sprake van geweest (door naar vraag 39)
O onbekend (door naar vraag 39)

37. Heeft de voltallige OC/OR in de afgelopen drie jaar wel eens gebruik gemaakt van één of meer van de volgende middelen? (meerdere mogelijkheden)
O inschakeling van een vakbondsbestuurder
O een publicatie in een bondsblad
O het houden van een demonstratieve personeelsvergadering
O een verklaring van OC/OR op de publicatieborden in het bedrijf
O een artikel in een dagblad
O inschakelen van een externe deskundige
O inschakelen van de Bedrijfscommissie
O inschakelen van de Arbeidsinspectie
O opschorten van het overleg met de ondernemer
O andere middelen, namelijk .....
O nergens gebruik van gemaakt
O onbekend

38. Hebben de Druk en Papier-leden in de Ondernemingscommissie of Ondernemingsraad in de afgelopen 3 jaar wel eens gebruik gemaakt van één of meer van de volgende middelen? (meerdere mogelijkheden)
O inschakeling van uw Druk en Papier FNV-rayonbestuurder
O een publicatie in het bondsblad van Druk en papier FNV
O een verklaring op de publicatieborden
O een artikel in een dagblad
O inschakelen van een externe deskundige
O inschakelen van de Bedrijfscommissie
O inschakelen van de Arbeidsinspectie
O opschorten van het overleg met de ondernemer
O andere middelen, namelijk .....
O nergens gebruik van gemaakt
O onbekend

39. Vraagt de ondernemer vaak om geheimhouding van informatie?
O (bijna) altijd
O soms
O nooit
O onbekend

40. Heeft de Ondernemingscommissie of Ondernemingsraad geheimhouding geweigerd wanneer de ondernemer daarom vooraf vroeg?
O (bijna) altijd
O soms
O nooit
O onbekend

41. Zou u als lid van een Ondernemingscommissie of Ondernemingsraad bijvoorbeeld bij een reorganisatie of een vergelijkbaar grote kwestie zonodig gebruik maken van één of meer van de volgende middelen? (meerdere mogelijkheden)
O steun inroepen van uw Druk en Papier rayonbestuurder
O een publicatie in het bondsblad van Druk en Papier FNV
O het houden van een ledenvergadering
O een verklaring op de publicatieborden
O een artikel in een dagblad
O inschakelen van een extern deskundige
O inschakelen van de Bedrijfscommissie
O inschakelen van de Arbeidsinspectie
O opschorten van het overleg met de ondernemer
O andere middelen, namelijk .....
O geen middelen
O onbekend

42. Hebt u voorafgaand aan vergaderingen van de Ondernemingscommissie of Ondernemingsraad vooroverleg met:

A. vertrouwenslieden in uw bedrijf	O (bijna) altijd
	O soms
	O nooit
	O onbekend
B. uw achterban in het bedrijf	O (bijna) altijd
	O soms
	O nooit
	O onbekend
C. het plaatselijk afdelingsbestuur	O (bijna) altijd
	O soms
	O nooit
	O onbekend
D. uw rayonbestuurder	O (bijna) altijd
	O soms
	O nooit
	O onbekend

43a. Informeert u na een vergadering van de Ondernemingscommissie of Ondernemingsraad de vertrouwenslieden?	O (bijna) altijd O soms O nooit O onbekend
43b. Op welke wijze informeert u de vertrouwenslieden na een vergadering?	O.....

44a. Ziet u uw lidmaatschap van de Ondernemingscommissie of Ondernemingfsraad als (aankruisen)
O een functie vanuit Druk en Papier FNV en de leden van Druk en Papier in uw bedrijf
O een functie vanuit alle werknemers in uw bedrijf
O een functie vanuit uw bedrijf
O geen mening
O anders, namelijk .....

44b. Toelichting: .....

45a. Wat vindt u als lid van de Onderne-commissie of Ondernemingsraad van het combineren van de functie van OC/OR-lid met de functie van vertrouwensman/ -vrouw?
O een nadeel
O maakt niets uit
O een voordeel
O geen mening

45b. Waarom vindt u dat? .....

46. Wat ziet u als lid van een Ondernemingscommissie of Ondernemingsraad als uw belangrijkste taak of taken? (zelf invullen)
.....

47. Waarom hebt u zich kandidaat gesteld voor de Ondernemingscommissie of Ondernemingsraad in uw bedrijf? (zelf invullen)
.....

48. Op welke punten zou in uw ogen het functioneren van de Ondernemingscommissie of Ondernemingsraad in uw bedrijf verbeterd kunnen worden?
.....

Ruimte voor verdere opmerkingen

DEEL C - in te vullen door vertrouwenslieden

49. Hoe bent u vertrouwensman/-vrouw geworden? (bijvoorbeeld: zelf aangemeld, winkelagent, gekozen enz.) (zelf invullen)
.....

50. Hoe lang bent u vertrouwensman/-vrouw in uw bedrijf?
O 0-3 jaar
O 3-6 jaar
O langer dan 6 jaar

51. Wat zijn voor u redenen om vertrouwensman/-vrouw te willen zijn?
.....

52a. Hebt u Druk en Papier of FNV-cursussen voor vertrouwenslieden gevolgd? (bijvoorbeeld: regionale cursus vertrouwenslieden, CAO-cursus, cursus discussietechniek, districtscommissiecursus)
O ja
O nee
O onbekend

52b. Zo ja, in welke jaar of in welke jaren?
O onbekend
O 19../19..

53. Beschouwt u zichzelf als vertrouwensman/-vrouw als gezicht van Druk en Papier FNV in uw bedrijf?
O ja
O nee

54a. Wat vindt u als vertrouwensman/-vrouw van het combineren van de functie van vertrouwensman/-vrouw met het lidmaatschap van de Ondernemingscommissie of Ondernemingsraad?
O een nadeel
O maakt niets uit
O een voordeel
O geen mening

54b. Waarom vindt u dat? (zelf invullen)
.....

55. Wilt u van de lijst hieronder die twee activiteiten aankruisen waar u als vertrouwensman/-vrouw het meest mee bezig bent?
O innen van bondscontributie of toezien op betaling daarvan
O individuele problemen van leden in het bedrijf
O werven van nieuwe leden
O aanpak van arbeidsomstandigheden
O aanpak van arbeidstijdverkorting
O aansporen van andere leden om actief te worden in de bond
O discussies met collega's over het verplicht lidmaatschap
O discussies met collega's over het beleid van de bond
O onbekend

56. Houdt u zich als vertrouwensman/vrouw bezig met algemene vakbondszaken, zoals discussies over sociale zekerheid en uitkeringsgerechtigden, vrede en ontwapening, enz.?
O nooit
O soms
O vaak

57. Als er in uw bedrijf meer vertrouwenslieden bij zouden komen, met welke twee zaken zouden zij zich dan, volgens u, (meer) moeten bezighouden?
O individuele problemen van leden in het bedrijf
O werven van nieuwe leden
O aanpak van arbeidsomstandigheden
O aanpak van arbeidstijdverkorting
O aansporen van andere leden om actief te worden in de bond
O discussies met collega's over het beleid van de bond
O algemene vakbondszaken, zoals discussies over sociale zekerheid en uitkeringsgerechtigden, enz.
O geen mening
O anders, namelijk .....

Als u de enige vertrouwensman/-man in uw bedrijf bent, kunt u doorgaan naar vraag 60.

58. Als er nog meer vertrouwenslieden in uw bedrijf zijn: overlegt u wel eens met uw collega-vertrouwenslieden?
O nooit
O eenmaal per jaar
O eenmaal per zes maanden
O eenmaal per drie maanden
O eenmaal per maand
O vaker, namelijk .....

59. Als er nog meer vertrouwenslieden in uw bedrijf zijn en u hebt niet zo vaak overleg met hen, waardoor komt dat dan? (meerdere mogelijkheden)
O verschillende werktijden (b.v. ploegendienst)
O biedt de werkgever geen kans toe in werktijd
O vertrouwenslieden wonen te ver uit elkaar
O is niet nodig
O andere vertrouwenslieden willen niet
O onbekend
O anders, n.l. .....

60. Vindt u dat er meer vertrouwenslieden of contactpersonen in uw bedrijf (bijvoorbeeld op elke afdeling) zouden moeten komen om uw werk als vertrouwensman/-vrouw goed te kunnen doen?
O ja
O nee
O geen mening

61. Hebt u als vertrouwensman/-vrouw contact met leden in uw bedrijf op uw eigen afdeling?
O nooit
O eenmaal per jaar
O eenmaal per 6 maanden
O eenmaal per 3 maanden
O eenmaal per maand
O vaker, n.l. .....

62. Hebt u als vertrouwensman/-vrouw contact met leden in uw bedrijf op andere afdelingen?
O nooit
O eenmaal per jaar
O eenmaal per 6 maanden
O eenmaal per 3 maanden
O eenmaal per maand
O vaker, n.l. .....

63. Hebt u voldoende mogelijkheden (tijd, weg kunnen van uw werk) om in werktijd contact te hebben met leden in uw bedrijf?
O ja
O nee
O geen mening

64. Vindt u zelf een aparte ledenvergadering voor de Druk en Papier-leden die in uw bedrijf werken, een goede mogelijkheid voor meer contact met de leden in uw bedrijf?
O ja
O nee
O geen mening

65. Denkt u dat de Druk en Papier-leden in uw bedrijf graag een aparte ledenvergadering zouden willen hebben?
O ja
O nee
O onbekend

66. Wordt u door uw collega's in uw bedrijf gezien als hun vertegenwoordiger?
O ja
O nee
O onbekend

Als er geen Ondernemingscommissie of Ondernemingsraad in uw bedrijf is, kunt u doorgaan naar vraag 73.

67. Hebt u als vertrouwensman/-vrouw een vast overleg met de Druk- en Papierleden van de Ondernemingscommissie of Ondernemingsraad in uw bedrijf?
O ja
O nee
O onbekend

68. Als u geen vast overleg hebt met de Druk- en Papierleden van de Ondernemingscommissie of Ondernemingsraad in uw bedrijf, waardoor komt dat dan? (meerdere mogelijkheden)
O verschillende werktijden (bijvoorbeeld ploegendienst)
O biedt de werkgever geen kans toe in werktijd
O vertrouwenslieden en OC/OR-leden wonen te ver uit elkaar
O is niet nodig
O OC/OR-leden willen niet
O onbekend
O anders, n.l. .....

69. Ontvangt u als vertrouwensman/-vrouw de vergaderstukken van de Ondernemingscommissie of Ondernemingsraad in uw bedrijf?
O nooit
O soms
O vaak
O altijd

70. Geeft u aan de Druk en Papier-leden van de Ondernemingscommissie of Onnemingsraad in uw bedrijf wel eens een punt door om te bespreken in de OC- of OR-vergadering?
O nooit
O soms
O vaak
O altijd

71. Nemen de Druk en papier-leden van de Ondernemingscommissie of Ondernemingsraad in uw bedrijfr zelf contact met u op als vertrouwensman/-vrouw over een bepaalde kwestie die in de OC of OR aan de orde komt?
O nooit
O soms
O vaak
O altijd
O onbekend

72. Bent u van mening dat een geregeld overleg van Druk en Papier-leden van de Ondernemingscommissie of Ondernemingsraad in uw bedrijf en vertrouwenslieden wenselijk zou zijn om uw werk als vertrouwensman/-vrouw goed te doen?
O ja
O nee
O geen mening

73. Hebt u geregeld overleg met uw afdelingsbestuur van Druk en Papier FNV over uw activiteiten als vertrouwensman/-vrouw?
O nooit
O soms
O vaak
O onbekend

74. Bent u van mening dat een geregeld overleg van vertrouwenslieden met uw afdelingsbestuur van Druk en Papier FNV wenselijk zou zijn om uw werk als vertrouwensman/-vrouw goed te doen?
O ja
O nee
O geen mening

75. Hebt u als vertrouwensman/-vrouw contacten met uw rayonbestuurder?
O nooit
O soms
O vaak
O onbekend

76. Als uw rayonbestuurder over een bepaald probleem in uw bedrijf in contact treedt met uw werkgever, heeft hij daarover dan eerst overleg met u als vertrouwensman/-vrouw?
O nooit
O soms
O bijna altijd
O onbekend

77. Bent u van mening dat een geregeld overleg met uw rayonbestuurder wenselijk zou zijn om uw werk als vertrouwensman/-vrouw goed te doen?
O ja
O nee
O geen mening

78. Hebt u als vertrouwensman/-vrouw rechtstreeks contacten met uw werkgever over bepaalde zaken?
O nooit
O soms
O vaak
O onbekend

79. Wordt u door uw werkgever gezien als vertegenwoordiger van het personeel?
O ja
O nee
O onbekend

80. Treedt uw werkgever wel eens rechtstreeks met u in overleg over bepaalde zaken in uw bedrijf?

O nooit
O soms
O vaak
O onbekend

81. Op welke punten zou in uw ogen het functioneren van vertrouwenslieden in het bedrijf verbeterd kunnen worden?

.....

Ruimte voor verdere opmerkingen

Bijlage 4
VERVOERSBOND FNV
Bedrijfsgroep beroepsvervoer over de weg

ENQUETE DEEL A - in te vullen door alle geënquêteerden

1.	Bent u lid van de ondernemingsraad (OR) in uw bedrijf? (aankruisen wat van toepassing is)	O ja O neen
2a.	Bent u als kaderlid van de Vervoersbond FNV aktief in het vakbondsafdelingsbestuur (VAB) in uw bedrijf?	O ja O neen
2b.	Bent u als kaderlid van de Vervoersbond FNV aktief in het subvakbondsafdelingsbestuur in uw bedrijf?	O ja O neen
2c.	Welke andere funkties vervult u in de Vervoersbond FNV?	O lid sektorraad O lid sektorbestuur O lid bondsraad O andere funkties in de bond,n.l.....
3.	In welk jaar bent u geboren?	O 19..
4a.	Welke algemene opleiding hebt u gehad?	O lager onderwijs O VGLO, LAVO, LTS O Mulo, Mavo, 3 jr HBS O Havo, 5 jr HBS, Atheneum, Gymnasium
4b.	Welk vervolgonderwijs hebt u gedaan?	O Meao, Heao O MTS, HTS O anders, n.l.:..... O geen verder vervolg onderwijs

5. Als er nu verkiezingen voor de Tweede Kamer gehouden zouden worden, hoe zou u dan stemmen?

O PvdA
O CDA
O VVD
O PSP of CPN of PPR
O D'66
O EVP
O GPV of RPF of SGP
O andere partij
O zou niet stemmen
O onbekend

6. Tot welke kategorie personeel in uw bedrijf behoort u?

O rijdend personeel
O toezichthoudend personeel
O technisch personeel
O administratief personeel
O leidinggevend personeel
O anders, n.l. .....

7. Hoe lang werkt u al bij het bedrijf waar u nu werkt?

O 0 - 1 jaar
O 1 - 5 jaar
O 5 - 10 jaar
O langer dan 10 jaar

8. Hoe lang bent u lid van de Vervoersbond FNV(voorheen Vervoersbond NVV of Vervoersbond NKV)?

O 0 - 5 jaar
O 5 - 10 jaar
O 10 - 15 jaar
O 15 - 20 jaar
O langer dan 20 jaar

9. Hoeveel mensen (ongeveer) werken in uw bedrijf?

O .....werknemers
O onbekend

10a. Zijn er in uw bedrijf werknemers zonder vast dienstverband?

O geen werknemers zonder vast dienstverband
O dagkontraktanten
O werknemers met los dienstverband
O werknemers met tijdelijk dienstverband
O onbekend

10b. Hoeveel werknemers (ongeveer) in uw bedrijf zijn zonder vast dienstverband

O .....werknemers
O onbekend

11a. Zijn er in uw bedrijf deeltijdwerkers?

O ja
O neen
O onbekend

11b. Hoeveel werknemers (ongeveer) in uw bedrijf zijn deeltijdwerkers?

O .....werknemers
O onbekend

12. Waaruit bestaat het werkpakket van uw bedrijf?

O vrijwel uitsluitend interlokaal streekvervoer
O interlokaal streekvervoer + enig likaal vervoer
O interlokaal streekver voer + een groot pakket lokaal vervoer (stadsvervoer in een stad van meer dan 100.000 inwoners)
O uitsluitend techn. werkzaamheden
O uitsluitend adm. of stafwerkzaamheden
O onbekend

13. Hoe lang bestaat de ondernemingsraad in uw bedrijf?

O 0 - 5 jaar
O 5 - 10 jaar
O langer dan 10 jaar
O onbekend

14. Uit hoeveel leden bestaat de ondernemingsraad in uw bedrijf?
O ..... leden
O onbekend

15. Hoe is de ondernemingsraad in uw bedrijf samengesteld?
a. aantal leden vervoersbond FNV — O ..... leden
b. aantal leden vervoersbond CNV — O ..... leden
c. aantal leden ongeorganiseerd — O ..... leden
O onbekend

16a. In het najaar van 1983 zijn er vakbondsakties gevoerd tegen de 3% korting op de salarissen van ambtenaren en trendvolgers. Wat was toen de opstelling van de ondernemingsraad in uw bedrijf?
O de OR sprak zich uit tegen de akties
O de OR sprak zich uit voor de akties
O de OR deed geen uitspraak
O onbekend

16b. Als de vakbondsafdeling of de subvakbondsafdeling uit uw bedrijf of vestiging een (plaatselijke) aktie voert, wat is dan de opstelling van de ondernemingsraad?
O de OR is tegen de aktie
O de OR steunt de aktie
O de OR houdt zich afzijdig
O onbekend

17. Hoeveel werknemers (ongeveer) in uw bedrijf zijn lid van de:
a. vervoersbond FNV — O ..... werknemers
b. vervoersbond CNV — O ..... werknemers
O onbekend

18. Hoeveel kaderleden (ongeveer) in uw bedrijf zijn aktief in het bestuur van de vakbondsafdeling?
O ..... bestuursleden
O onbekend

19. Zijn er in uw bedrijf sub-vakbondsafdelingen van de Vervoersbond FNV?
O ja
O neen (door naar vr. 23)
O onbekend (door naar vr. 23)

20. Hoeveel kaderleden (ongeveer) in uw bedrijf zijn aktief in de sub-vakbondsafdeling?
O ..... kaderleden
O onbekend

21. Hoe zijn in uw bedrijf de subvak-bondsafdelingen georganiseerd?

O per vestiging
O per regio
O anders, n.l.....
O onbekend

22. Zit er in het bestuur van de vak-bondsafdeling in uw bedrijf een ver-tegenwoordiger van elke sub-vak-bondsafdeling?O er zijn geen sub-vak-bondsafdelingen

O ja
O neen
O onbekend

23. Is er in uw bedrijf de afgelopen drie jaar een vakbondswerker geweest?

O ja
O neen
O onbekend

24. Als leden van de Vervoersbond FNV in bedrijf een probleem met hun werk hebben, bij wie kaarten ze dat dan aan? (b.v. problemen met het opnemen van verlof, slechte werkomstandigheden)

O een lid van het bestuur van de vakbondsafd. of subvakbondsafdeling
O een OR-lid
O hun chef
O de afd. Personele Zaken (PZ)
O de vakbondswerker
O de bezoldigd vakbonds-bestuurder
O bij iemand anders, n.l.....
O onbekend

25. Wat ziet u voor de komende jaren als de belangrijkste punten waarmee de Vervoersbond FNV in het streekvervoer zich moet bezig houden?

.....
.....

DEEL B - voor kaderleden

26a. Hoe lang bent u aktief in het bestuur van de vakbondsafdeling in uw bedrijf?
O 0 - 3 jaar
O 3 - 6 jaar
O langer dan 6 jaar
O geen lid

26b. Hoe lang bent u aktief in het bestuur van de subvakbondsafdeling in uw bedrijf?
O 0 - 3 jaar
O 3 - 6 jaar
O langer dan 6 jaar
O geen lid (door naar 28)

27. Hoeveel leden werken in de regio of vestiging die u vertegenwoordigt in het subvakbondsafdelingsbestuur?
O ..... leden
O onbekend

28. Wie heeft u gevraagd aktief te worden in het vakbondsafdelingsbestuur of subvakbondsafdelingsbestuur?
O zelf aangemeld
O kaderleden van de vakbondsafd. of subvakbondsafdeling
O kollega's uit uw vestiging of regio
O uw bezoldigd vakbondsbestuurder
O anders, n.l. .....

29. Wat zijn voor u redenen om aktief in het vakbondsafdelingsbestuur of subvakbondsafdelingsbestuur te willen zijn?
O .....
.....
.....
.....

30a. Hebt u Vervoersbondcursussen voor bedrijfskaderleden gevolgd? (b.v. introduktiescholing, afdelingsscholing, sektorscholing, CAO-scholing, scholing onbezoldigd scholingskader)
O ja
O neen
O onbekend

30b. Zo ja, hoe vaak hebt u dergelijke cursussen gevolgd vanaf het moment dat u aktief bent als kaderlid?
O in de periode 1980-1984 ... cursussen
O in de periode 1975-1980 ... cursussen
O anders, n.l. .....

30c. Aan welke onderwerpen zou volgens u in de scholing voor subvakbondsafdelingsbesturen meer aandacht besteed moeten worden?

.....
.....
.....

31. Beschouwt u zichzelf als kaderlid van de vakbondsafdeling of subvakbondsafdeling als gezicht van de Vervoersbond FNV in uw bedrijf?

O ja
O neen
O onbekend

32a. Wat vindt u als kaderlid van de vakbondsafdeling van het kombineren van de funktie van bestuurslid van de vakbondsafdeling met het lidmaatschap van de ondernemingsraad?

O een nadeel
O maakt niets uit
O een voordeel
O geen mening

32b. Waarom vindt u dat?

.....

32c. Wat vindt u als kaderlid van de subvakbondsafdeling van het kombineren van de funktie van bestuurslid van de subvakbondsafdeling met het lidmaatschap van de ondernemingsraad?

O een nadeel
O maakt niets uit
O een voordeel
O geen mening

32d. Waarom vindt u dat?

.....

33. Wilt u van de lijst hiernaast die twee aktiviteiten aankruisen waar u als kaderlid van de (sub-)vakbondsafdeling het meest mee bezig bent?

O individuele problemen van leden in uw bedrijf
O werven van nieuwe leden
O aanpak van arbeidsomstandigheden, werktijden en veiligheid
O aanpak van arbeidstijdverkorting
O aanpak van de werkgelegenheidsproblematiek in uw bedrijf
O bevorderen van goed openbaar vervoer
O aansporen van andere leden om aktief te worden in de bond
O diskussies met kollega's over het beleid van de bond
O onbekend

34. Houdt u zich als kaderlid van de (sub-)vakbondsafdeling bezig met algemene vakbondszaken, zoals diskussies over sociale zekerheid en uitkeringsgerechtigden, vrede en ontwapening, enz.?

O nooit
O soms
O vaak

35. Wordt u als kaderlid van de (sub-) vakbondsafdeling door leden aangesproken over het beleid dat de FNV voert of standpunten die de FNV via televisie en kranten verkondigt?

O ja
O neen
O onbekend

36. Wordt u als kaderlid van de (sub-)vakbondsafdeling door leden aangesproken over het beleid dat de Vervoersbond FNV voert of standpunten die de Vervoersbond FNV via televisie en kranten verkondigt?

O ja
O neen
O onbekend

37. Wordt u als kaderlid over het algemeen meer aangesproken door de leden over het beleid en de standpunten van de FNV of over het beleid en de standpunten van de Vervoersbond FNV?

O meer over het beleid en de standpunten van de FNV
O meer over het beleid en de standpunten van de Vervoersbond FNV
O evenveel
O onbekend

38. Vindt u dat er meer kaderleden in de (sub-)vakbondsafdeling bij zouden moeten komen om uw werk als (sub-)vakbondsafdeling goed te kunnen doen?

O ja
O neen
O geen mening

39. Als er in uw bedrijf meer kaderleden in de (sub-)vakbondsafdeling bij zouden komen, met welke twee zaken zouden zij zich dan, volgens u, (meer) moeten bezighouden? (twee aankruisen)

O individuele problemen van leden in het bedrijf
O werven van nieuwe leden
O aanpak van arbeidsomstandigheden, werktijden en veiligheid
O aanpak van arbeidstijdverkorting
O aanpak van werkgelegenheidsproblematiek in uw bedrijf
O bevorderen van goed openbaar vervoer
O aansporen van andere leden om aktief te worden in de bond
O diskussies met collega's over het beleid van de bond
O algemene vakbondszaken, zoals diskussies over sociale zekerheid en uitkeringsgerechtigden, vrede en ontwapening, enz.
O geen mening
O anders, n.l.....

40a. Hoe vaak vergadert het vakgroepsafdelingsbestuur?

O nooit
O eenmaal per jaar
O eenmaal per 6 maanden
O eenmaal per 3 maanden
O eenmaal per maand
O vaker, n.l.....
O onbekend

40b. Hoe vaak vergadert het subvakbondsafdelingsbestuur?

O nooit
O eenmaal per jaar
O eenmaal per 6 maanden
O eenmaal per 3 maanden
O eenmaal per maand
O vaker, n.l. .....
O onbekend
O er is geen subvakbondsafdelingsbestuur

41a. Organiseert het vakbondsafdelingsbestuur vergaderingen voor de leden in het bedrijf? O onbekend (door naar 42)

O ja
O neen (door naar 42)

41b. Zo ja, wanneer organiseert het vakbondsbestuur vergaderingen voor de leden in het bedrijf?

O wanneer daar behoefte aan is
O op vaste tijdstippen in het jaar
O anders, n.l. .....
O onbekend

41c. Zo ja, hoeveel vergaderingen voor de leden worden er per jaar (ongeveer) door het vakbondsafdelingsbestuur georganiseerd?

O eenmaal per jaar
O tweemaal per jaar
O viermaal per jaar
O twaalfmaal per jaar
O vaker, n.l. .....
O onbekend

42a. Organiseert het subvakbondsafdelingsbestuur vergaderingen voor de leden in de vestiging of regio?

O ja
O neen (door naar 43)
O onbekend (door naar 43)
O er is geen subvakbondsafdeling (door naar 43)

42b. Zo ja, wanneer organiseert het sub-vakbondsafdelignsbestuur vergaderingen voor de leden in het bedrijf?

O wanneer daar behoefte aan is
O op vaste tijdstippen in het jaar
O anders, n.l. .....
O onbekend

42c. Zo ja, hoeveel vergaderingen voor de leden worden er per jaar (ongeveer) door het subvakbondsafdelingsbestuur georganiseerd?

O eenmaal per jaar
O tweemaal per jaar
O viermaal per jaar
O twaalfmaal per jaar
O anders, n.l. .....
O onbekend

43a. Indien de subvakbondsafdelingen in uw bedrijf per regio georganiseerd zijn, hebt u als kaderlid van uw subvakbondsafdeling kontakt met leden in andere vestigingen dan de vestiging daar u zelf werkt?

O er is geen subvakbondsafdeling (door naar 44)
O nooit (door naar 44)
O wanneer daar behoefte aan is

43b. Hoe vaak ongeveer per jaar hebt u als kaderlid van uw subvakbondsafdeling kontakt met leden in andere vestigingen dan de vestiging waarin u zelf werkt?

O eenmaal per jaar
O tweemaal per jaar
O viermaal per jaar
O twaalfmaal per jaar
O vaker, n.l. .....

44a. Hebt u als kaderlid van de subvakbondsafdeling kontakt met leden in uw vestiging buiten ledenvergaderingen om?

O nooit
O wanneer daar behoefte aan is

44b. Hoe vaak ongeveer per jaar hebt u als kaderlid kontakt met leden in uw vestiging buiten ledenvergaderingen om?

O eenmaal per jaar
O tweemaal per jaar
O viermaal per jaar
O twaalfmaal per jaar
O vaker, n.l. .....

45. Hebt u voldoende mogelijkheden (tijd, weg kunnen van uw werk) om in werktijd kontakt te hebben met leden in uw bedrijf?

O ja
O neen
O geen mening

46. Indien er in uw bedrijf subvakbondsafdelingen zijn, hebben die naar uw mening het kontakt met de leden in het bedrijf verbeterd?

O ja (door naar 48)
O neen
O geen mening
O anders, n.l. .....

47. Indien er in uw bedrijf geen vakbondsafdelingen zijn, zouden die er naar uw mening moeten komen om het kontakt met de leden in het bedrijf te verbeteren?

O ja
O neen
O geen mening
O anders, n.l. .....

48. Wordt u door de leden in uw vestiging of regio gezien als hun vertegenwoordiger?
O ja
O neen
O onbekend

49. Hebben leden van het vakbondsafdelingsbestuur een vast overleg met de Vervoersbondleden in de ondernemingsraad in uw bedrijf
O ja (door naar 51)
O neen
O onbekend

50. Als leden van uw vakbondsafdeling geen vast overleg hebben met de Vervoersbondleden in de OR, waardoor komt dat dan?
O verschillende werktijden
O biedt de wekgever geen kans toe in werktijd
O kaderleden wonen te ver uit elkaar
O is niet nodig
O OR-leden willen niet
O onbekend
O anders, n.l. .....

51. Ontvangt het vakbondsafdelingsbestuur de vergaderstukken van de OR in uw bedrijf?
O nooit
O soms
O vaak
O altijd
O onbekend

52. Geeft het vakbondsafdelingsbestuur wel eens een punt door aan de Vervoersbondleden in de OR om te bespreken in de OR-vergadering?
O nooit
O soms
O vaak
O altijd
O onbekend

53. Nemen de Vervoersbondleden in de OR zelf kontakt met het vakbondsafdelingsbestuur op over een bepaalde kwestie die in de OR aan de orde komt?
O nooit
O soms
O vaak
O altijd
O onbekend

54. Wordt het vakbondsafdelingsbestuur geraadpleegd bij de samenstelling van de vaste kommissies van de ondernemingsraad?
O ja
O neen
O onbekend

55. Is het vakbondsafdelingsbestuur vertegenwoordigd in de vaste kommissies van de ondernemingsraad?
O ja
O neen
O onbekend

56. Bent u van mening dat een geregeld overleg van de Vervoersbondleden in de OR en het vakbondsafdelingsbestuur wenselijk is om uw werk als vakbondsafdelingsbestuur goed te kunnen doen?
O ja
O neen
O geen mening

57. Heeft het subvakbondsafdelingsbestuur overleg met de Vervoersbondleden in de regio- of rayonkommissies?
O ja
O neen
O onbekend

58. Als het subvakbondsafdelingsbestuur geen overleg heeft met de Vervoersbondleden in de regio- of rayonkommissies, waardoor komt dat dan?
O verschillende werktijden
O biedt de werkgever geen kans toe in werktijd
O kaderleden wonen te ver uit elkaar
O is niet nodig
O regio- of rayonkommissiesleden willen niet
O onbekend
O anders, n.l. .....

59. Heeft uw vakbondsafdelingsbestuur een vertegenwoordiger in het sektorbestuur in de Vervoersbond?
O ja
O neen
O onbekend

60. Vindt u dat het wenselijk is dat uw vakbondsafdelingsbestuur een lid in het sektorbestuur van de Vervoersbond FNV heeft vanwege informatie en onderling overleg?
O ja
O neen
O geen mening

61a. Heeft u of uw vakbondsafdelingsbestuur kontakten met andere (leden) van vakbondsafdelingsbesturen in andere streekvervoerbedrijven?
O nooit
O soms
O vaak
O onbekend

61b. Zo ja, hoe? .....

62. Hebt u als lid van het subvakbonds-afdelingsbestuur in het afgelopen jaar kontakten met uw bezoldigd vakbondsbestuurder gehad?
O nooit
O soms
O vaak
O onbekend

63. Als uw bezoldigd vakbondsbestuurder over een bepaald probleem in uw bedrijf in kontakt treedt met uw werkgever, heeft hij daarover dan eerst overleg met het vakbondsafdelingsbestuur?
O nooit
O soms
O vaak
O onbekend

64a. Bent u van mening dat een geregeld overleg met uw bezoldigd vakbondsbestuurder wenselijk is om uw werk als lid van het vakbondsafdelingsbestuur goed te doen?
O ja
O neen
O geen mening

64b. Bent u van mening dat een geregeld overleg met uw bezoldigd vakbondsbestuurder wenselijk is om uw werk als lid van het subvakbondsafdelignsbestuur goed te doen?
O ja
O neen
O geen mening

65. Bent u van mening dat uw bezoldigd vakbondsbestuurder aanwezig moet zijn bij vergaderingen van de ondernemingsraad in uw bedrijf?
O ja
O neen
O geen mening

66a. Hebt u als lid van het vakbondsafdedingsbestuur rechtstreeks kontakten met direktie of chefs over bepaalde zaken?
O nooit
O soms
O vaak
O onbekend

66b. Hoe hebt u als lid van het vakbondsafdelingsbestuur kontakten met direktie of chefs?
O alleen
O samen met een kollega VAB-lid
O samen met een OR-lid
O samen met een bezoldigd vakbondsbestuurder

67a. Hebt u als lid van het subvakbondsafdelingsbestuur rechtstreeks kontakten met direktie of chefs over bepaalde zaken?

O nooit
O soms
O vaak
O onbekend

67b. Hoe hebt u als lid van het subvakbondsafdelingsbestuur kontakten met direktie of chefs?

O alleen
O samen met kollega sub-VAB-lid
O samen met een OR-lid
O samen met de bezoldigd vakbondsbestuurder

68a. Wordt u als lid van het vakbondsafdelingsbestuur door direktie en chefs gezien als vertegenwoordiger van het personeel?

O ja
O neen
O onbekend

68b. Wordt u als lid van het subvakbondsafdelingsbestduur door direktie en chefs gezien als vertegenwoordiger van het personeel?

O ja
O neen
O onbekend

69. Treden direktie en chefs wel eens rechtstreeks met u in overleg over bepaalde zaken in het bedrijf?

O nooit
O soms
O vaak
O onbekend

70a. Op welke punten zou in uw ogen het funktioneren van het vakbondsafdelingsbestuur verbeterd kunnen worden?

.....

70b. Op welke punten zou in uw ogen het funktioneren van het subvakbondsafdelingsbestuur verbeterd kunnen worden?

.....

Ruimte voor verdere opmerkingen:

DEEL C - voor OR-leden

71. Hoe lang bent u lid van de ondernemingsraad (OR) in uw bedrijf?
O 0-3 jaar
O 3-6 jaar
O langer dan 6 jaar

72a. Van waaruit bent u als lid van de ondernemingsraad in uw bedrijf gekozen?
O vanuit uw vestiging
O vanuit uw regio
O anders, n.l. .....

72b. Hoeveel mensen (ongeveer) werken in de vestiging of regio van waaruit gekozen bent als lid van de ondernemingsraad?
O .... mensen

73. Hoe vaak hebt u met uw voltallige ondernemingsraad een OR-cursus gevolgd vanaf het moment dat u OR-lid bent?
O in de periode 1980-1984
... cursussen
O in de periode 1975-1980
... cursussen
O onbekend
O anders, n.l. .....

74. Uit welke geleding is de voorzitter van de ondernemingsraad van uw bedrijf afkomstig?
O vervoersbond FNV
O vervoersbond CNV
O ongeorganiseerd
O anders, n.l. .....
O onbekend

75. Uit welke geleding is de sekretaris van de ondernemingsraad van uw bedrijf afkomstig?
O vervoersbond FNV
O vervoersbond CNV
O ongeorganiseerd
O anders, n.l. .....
O onbekend

76. Hoe vaak per jaar vinden vergaderingen van de ondernemingsraad plaats in uw bedrijf? O onbekend
O ..... vergaderingen per jaar

77. Hoe vaak per jaar vinden overlegvergaderingen met de direktie plaats?
O ..... vergaderingen per per jaar
O onbekend

78. Hebt u voldoende tijd om de vergaderingen van de ondernemingsraad in werktijd voor te bereiden?
O (bijna) altijd
O soms
O nooit
O geen mening

79a. Werkt u met uw kollega-bondsleden in de ondernemingsraad samen als fractie?
O ja
O neen

79b. Waarom wel of waarom niet?
.....

80a. Hebt u voorafgaand aan de vergaderingen van de ondernemingsraad vooroverleg met uw kollega-bondsleden in de OR?
O (bijna) altijd (door
O soms
O nooit
O onbekend

80b. Als u en uw kollega-bondsleden in de ondernemingsraad niet altijd een vooroverleg hebben voorafgaand aan de OR-vergaderingen, waardoor komt dat dan?
O verschillende werktijden
O biedt de werkgever geen kans toe
O OR-leden wonen te ver uit elkaar
O is niet nodig
O andere OR-leden willen niet
O onbekend
O andere redenen, n.l. .....

81. Nemen u en uw kollega-bondsleden in de ondernemignsraad een gemeenschppelijk standpunt in in OR-vergaderingen?
O (bijna) altijd
O soms
O nooit
O onbekend

82. Spreken u en uw kollega-bondsleden in de ondernemingsraad af wie van u bij een bepaald punt als woordvoerder optreedt in de OR-vergadering?
O (bijna) altijd
O soms
O nooit
O onbekend

83. Hebben u en uw kollega-bondsleden in de OR een vast vooroverleg met één of meer leden van het vakbondsafdelingsbestuur ter voorbereiding van de OR-vergadering?
O (bijna) altijd
O soms
O nooit
O onbekend

84. Heeft u voorafgaand aan OR-vergaderingen overleg met het personeel in uw vestiging of regio?
O (bijna) altijd
O soms
O nooit
O onbekend

85a. Hebben u en uw kollega-bondsleden in de OR een vast vooroverleg met uw bezoldigd vakbondsbestuurder ter voorbereiding van de OR?
O (bijna) altijd
O soms
O nooit
O onbekend

85b. Zou u het op prijs stellen dat uw bezoldigd vakbondsbestuurder de OR-vergaderingen in uw bedrijf bijwoont?
O ja
O neen
O geen mening

86a. Pleegt uw ondernemingsraad regelmatig overleg met andere ondernemingsraden in het streekvervoer?
O vaak
O soms
O nooit
O onbekend

86b. Zo ja, hoe?
.....
.....

87. Komen leden van het vakbondsafdelingsbestuur of van de subvakbondsafdeling in uw bedrijf wel eens bij u met een punt voor de OR?
O (bijna) altijd
O soms
O nooit
O onbekend

88. Zetten uw en uw kollega-bondsleden in de ondernemingsraad zelf punten op de agenda voor de OR-vergadering?
O (bijna) altijd
O soms
O nooit
O onbekend

89. Heeft de voltallige OR in de afgelopen drie jaar wel eens gebruik gemaakt van één of meer van de volgende middelen?

O inschakeling van een vakbondsbestuurder
O publikatie in een bondsblad
O het houden van een demonstratieve personeelsvergadering
O een verklaring van de OR op de publikatieborden in het bedrijf
O een artikel in een dagblad
O inschakelen van een externe deskundige
O inschakelen van de Bedrijfskommissie
O inschakelen van de Arbeidsinspektie
O inschakelen van de RVI
O inschakelen van politieke partijen
O inschakelen van konsumentenorganisaties zoals Rover
O opschorten van het overleg met de ondernemer
O andere middelen, n.l. .....

90. Hebben Vervoersbondleden in de OR de afgelopen drie jaar weleens gebruik gemaakt van één of meer van de volgende middelen

O inschakeling van uw eigen bezoldigd bondsbestuurder
O een publikatie in uw eigen bondsblad
O het houden van een ledenvergadering
O een verklaring op de publitieborden in het bedrijf
O een artikel in een dagblad
O inschakelen van een externe deskundige
O inschakelen van de Bedrijfskommissie
O inschakelen van de Arbeidsinspektie
O inschakelen van de RVI
O inschakelen van politieke partijen
O inschakelen van konsumentenorganisaties zoals Rover
O opschorten van het overleg met de ondernemer
O andere middelen, n.l. .....
O nergens gebruik van gemaakt
O onbekend

91. Wat is uw oordeel over de in de vragen 89 en 90 genoemde middelen

O ze zijn doelmatig en er hoeven geen nieuwe middelen bij te komen
O ze zijn niet voldoende doelmatig en er moeten wel nieuwe middelen bijkomen zoals b.v. .....
O geen mening

92. Hebt u als OR een vooroverleg voorafgaand aan de overlegvergadering met de direktie van uw onderneming?

O (bijna) altijd
O soms
O nooit
O onbekend

93. Wijst u als OR een woordvoerder aan die in de overlegvergadering met de direktie namens de OR het woord voert?
O (bijna) altijd
O soms
O nooit
O onbekend

94. Neemt u als OR een gemeenschappelijk standpunt in in de overlegvergadering met de direktie?
O (bijna) altijd
O soms
O nooit
O onbekend

95. Heeft de OR een door de direktie in de overlegvergadering gevraagd advies of instemmingsbesluit wel eens opgeschort om eerst voortgezet beraad in eigen kring te kunnen houden?
O ja
O neen
O onbekend

96. Vraagt de direktie vaak om geheimhouding van informatie over beleid?
O (bijna) altijd
O soms
O nooit
O onbekend

97. Heeft de ondernemingsraad geheimhouding over beleid geweigerd wanneer de direktie daarom vooraf vroeg?
O (bijna) altijd
O soms
O nooit
O onbekend

98a. Informeren u en/of uw kollega-bondsleden in de OR na een OR-vergadering of overlegvergadering het vakbondsafdelingsbestuur?
O (bijna) altijd
O soms
O nooit
O onbekend

98b. Op welke wijze informeert u hen? .....

99a. Ziet u uw OR-lidmaatschap als de leden van uw bond in uw

O een funktie vanuit uw bond en bedrijf
O een funktie vanuit uw bond en de leden in uw regio of vestiging
O een funktie vanuit alle werknemers in uw bedrijf
O een funktie vanuit alle werknemers in uw regio of vestiging
O een funktie vanuit uw bedrijf
O geen mening
O anders, n.l. .....

99c. Waarom ziet u dat zo? .....

100a. Wat vindt u als OR-lid van het kombineren van de funktie van het OR-lid met de funktie van bestuurslid van het vakbondsafdelingsbestuur?

O een nadeel
O maakt niets uit
O een voordeel
O geen mening

100b. Waarom vindt u dat? .....

101. Wat ziet u als OR-lid als uw belangrijkste taak of taken? .....

102. Waarom hebt u zich kandidaat gesteld voor de OR in uw bedrijf? .....

103. Wie heeft u gevraagd om u kandidaat te stellen voor de OR in uw bedrijf?

O zelf kandidaat gesteld
O uw chef
O kollega's uit uw vestiging of regio
O vakbondsleden uit uw subvakbondsafdeling
O uw bezoldigd vakbondsbebestuurder
O anders, n.l. .....

104. Op welke punten zou in uw ogen het funktioneren van de OR in uw bedrijf verbeterd kunnen worden?

.....

Ruimte voor verdere opmerkingen:

Geraadpleegde literatuur

Acampo, J., P.E.J. Kunst, J. Soeters, A. Woltmeijer, (1987), *OR-lidmaatschap: loopbaan en verloop,* Utrecht/Maastricht.

Adriaansens, H.P.M., (1983), 'Een minimale systematiek', in: *Sociale Wetenschappen,* jrg. 26, nr. 4, blz. 355-376.

Aken, T. van, (1977), *Sociologie van de medezeggenschap,* 's Gravenhage.

Akkermans, M. (red.), (1977), *Facetten van vakbondsbeleid,* Alphen a/d Rijn.

Akkermans, M., (1977), 'Een methodische beschouwing van het verschijnsel vakbeweging', in: *M. Akkermans (red.),* 1977.

Akkermans, M., (1985), *Beleidsradicalisering en ledendruk,* Nijmegen.

Akkermans, M., H. Doorewaard, F. Huijgen (red.), (1987), *Autonomie als arbeidssociologisch vraagstuk,* Zeist.

Akkermans, M., P. Grootings, (1977), 'Inhoud en vorm van vakbondsbeleid inzake belangenbehartiging', in: *M. Akkermans (red.),* 1977.

Akkermans, M., P. Wouters, (1987), 'Ondernemingsraad en vakbond. Een dialectische relatie', *in: M. Akkermans, H. Doorewaard, F. Huijgen (red.),* 1987.

Albeda, W., (1976), *Participatie, arbeid en maatschappij,* Alphen a/d Rijn.

Albeda, W., (1977), *Arbeidsverhoudingen in Nederland,* Alphen a/d Rijn, (2e druk).

Albeda, W., (1986), *Recente ontwikkelingen binnen het Nederlandse arbeidsverhoudingenstelsel,* (Lezing Nationaal Congres Arbeidsverhoudingen, Amsterdam, 25 november 1986).

Albeda, W., (1988), 'Breed of smal?', in: *OR-informatie,* 22 maart 1988.

Algemene Nederlandse Grafische Bond, (1976), *Verslag van de veertiende Bondsvergadering 1976 van de Algemene Nederlandse Grafische Bond,* Amsterdam.

Algemene Nederlandse Grafische Bond, *Verslag 1973-1975,* Amsterdam.

Algemene Nederlandse Grafische Bond, *Verslag 1976-1978,* Amsterdam.

Andriessen, J.H.T.H., P.J.D. Drenth, C.J. Lammers, (1984), *Medezeggenschap in Nederlandse bedrijven; Verslag van een onderzoek naar participatie- en invloedsverhoudingen,* Amsterdam/Oxford/New York.

Asch, A. van, W. van Gelder, (1987), 'Beïnvloeding van automatisering', in: *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken,* jrg. 3, nr. 1, blz. 4-15.

Asch, A. van, T. Jansen, (1986), *Naar een verbetering van de participatiemogelijkheden van ondernemingsraden bij automatisering,* Amsterdam.

Beckers, H., (1984), 'Automatiseringsafspraken in de grafische sector', in: *Tijdschrift voor Arbeid en Bewustzijn*, jrg. 8, nr. 1, blz. 25-53.
Bedrijfstakinformatiecentrum, (1987), *Beroepenenquete 1986*, Amstelveen.
Beer, M. de, e.a., (1977), *Van apostolische veroveringsdrang tot vakbondsvormingswerk*, Utrecht.
Beleidsgroep Arbeidsvoorwaarden, (z.j.), *Interimrapportage Beleidsgroep Arbeidsvoorwaarden*, z.p.
Berg, A. van den, (1988), 'De dagbladen', in: *Intermediair*, jrg. 24, nr. 39, blz. 25-31.
Berkel, R. van, P. Leisink, (1986), 'Decentralisatie en centralisatie: naar een nieuw evenwicht', in: *Tijdschrift voor Arbeid en Bewustzijn*, jrg. 10, nr. 3, blz. 215-234.
Beukema, H., P. Leisink, (1982), 'Overheidsbemoeienis en Ondernemingsafdelingen', in: *Tijdschrift voor Arbeid en Bewustzijn*, jrg. 6, nrs. 1 en 2, blz. 35-50 en 185-207.
Beukema, L., (1987), *Kwaliteit van arbeidstijdverkorting*, Groningen.
Beukema, L., L. Leisink, (1983), 'Boekbespreking van L.U. De Sitter, (1982), Op weg naar nieuwe fabrieken en kantoren', in: *Tijdschrift voor Arbeid en Bewustzijn*, jrg. 7, nr. 2, blz. 153-171.
Bezemer, E., (1984), 'ATV in de grafische industrie', in: *Tijdschrift voor Arbeid en Bewustzijn*, jrg. 8, nr. 5, blz. 116-125.
Bloemarts, J.C.M. (red.), (1986), *Handboek Ondernemingsraden*, Amsterdam.
Bolweg, J., (1984), 'Medezeggenschap: een onvermijdelijk organisatieprobleem', in: *M&O*, 1984, nr. 6, blz. 455-470.
Bolweg, J., (1986), *Vakbondssubstitutie: werkgeversdroom of redelijk alternatief?* (Lezing Nationaal Congres Arbeidsverhoudingen, Amsterdam, 25 november 1986).
Boot, P., (red.), (1989), *Laten we de vakbeweging uitdrijven?*, Amsterdam.
Bouw- en Houtbond FNV, (z.j.), *Vakbondswerk in de onderneming*, Woerden.
Buitelaar, W., R. Vreeman, (1985), *Vakbondswerk en kwaliteit van de arbeid*, Nijmegen.
Buitendam, A. (red.), (1987), *Arbeidsmarkt, arbeidsorganisatie, arbeidsverhoudingen*, Deventer.
Burawoy, M., (1979), *Manufacturing Consent*, Chicago/London.

Centraal Bureau voor de Grafische Bedrijven, (1984), *Personeelsplan i.v.m. invoering Arbeidstijdverkorting 1984*, Amsterdam.
Centraal Bureau voor de Grafische Bedrijven, (1987), *Personeelsplan i.v.m. invoering Arbeidstijdverkorting 1986*, Amstelveen.

Centraal Bureau voor de Grafische Bedrijven, *CAO voor het grafisch bedrijf in Nederland 1985-1987; Wijzigingsblad 1 mei 1987; Wijzigingsblad 1 maart 1988*, Amstelveen.
Centraal Bureau voor de Statistiek, *Statistisch Zakboek* 1974.
Christis, J., (1983), 'Het Braverman-debat', in: *Ter Elfder Ure*, jrg. 27, nr. 33, blz. 15-58.
Christis, J., (1989), *Arbeidsprocesdiscussie en sociotechniek*, (manuscript).
Cockburn, C., (1983), *Brothers. Male dominance and technological change*, London.
Coenen, H. (red.), (1982), *Naar een brede vakbeweging*, Groningen.
Coenen, H., (1982), 'Inleiding', in: *H. Coenen (red.)*, 1982.
Coenen, H., (1987), *Handelingsonderzoek als exemplarisch leren*, Groningen.
Coenen, H., (1987a), 'Uitkeringsgerechtigden: bundeling of bond', in: *L. Hendriks, S. Ruesen, J. Sprenger (red.)*, 1987.
Coenen, H., (1988), 'De vakbeweging in het tijdperk van de risico-maatschappij', in: *De Groene Amsterdammer*, 7 december 1988.
Coenen, H., (1989), 'Het arbeidsbegrip van de vakbeweging', in: *Tijdschrift voor Arbeid en Bewustzijn*, jrg. 13, nr. 2, blz. 129-140.
Coenen, H., J. van den Dungen, B. Ormel, (1982), 'Enige theorieën over de vakbeweging', in: *H. Coenen (red.)*, 1982.
Coenen, H., H. Hens, (1980), 'COB-experimenten en medezeggenschap', in: *Tijdschrift voor Arbeid en Bewustzijn*, jrg. 4, nr. 3/4, blz. 285-351.
Coenen, H., P. Leisink, (1982), 'Het moeizame ontstaan van Bedrijfsledengroepen', in: *H. Coenen (red.)*, 1982.
Coenen, H., B. Ormel, (1984), *Bouwen aan de bond*, Utrecht.
Coenen, H., R. van de Winkel, (1988), *Onderwijs en arbeidsmarkt gecoordineerd? Knelpunten in de grafische sector in de provincie Utrecht*, Utrecht.
Commandeur, C., (1986), *Ik herinner mij de toekomst*, Baarn.
Crouch, C., (1982), *Trade unions: the logic of collective action*, (Fontana).

Dekkers, H., P.T. Calkoen, J.H.T.H. Andriessen, (1989), *Medezeggenschap in middelgrote ondernemingen (35-100 werknemers)*, Tilburg.
Dienst Collectieve Arbeidsvoorwaarden, (1984), *Vakbondswerk in de onderneming. Een analyse van regelingen inzake vakbondswerk in de onderneming in bedrijfstak-cao's*, 's-Gravenhage.
Dienst Collectieve Arbeidsvoorwaarden, (1987), *Vakbondswerk in de onderneming in cao's*, 's-Gravenhage.
Dienstenbond FNV, (1979), *Bond in bedrijf*, Woerden.

Dijck, J.J.J. van e.a. (red.), (1980), *Kwaliteit van de arbeid. Een sociologische verkenning,* Leiden/Antwerpen.
Dijck, J.J.J. van e.a. (red.), (1981), *Beheersing van sociale ontwikkelingen,* Leiden/Antwerpen.
Druk en Papier, (1980), D*ruk en Papier op weg naar 1985*, Amsterdam.
Druk en Papier FNV, (1982), *Supplement Druk en Papier op weg naar 1985,* Amsterdam.
Druk en Papier FNV, (1985a), *Congresdocument Druk en Papier in de aanval,* Amsterdam.
Druk en Papier FNV, (1985b), *Beleidsnota Druk en Papier in de aanval,* Amsterdam.
Druk en Papier FNV, (1985c), *Informatiebulletin over de Ondernemingsraad,* Amsterdam.
Druk en Papier FNV, (1988), *Congresbijlage Bondscongres 1988,* Amsterdam.
Druk en Papier FNV, (1989), *Mensen en machines van de toekomst,* Amsterdam.
Druk en Papier FNV, *Jaarverslag 1981, 1983-1984, 1986-1987*, Amsterdam.
Drukwerk, vakbondskrant voor grafisch en papierverwerkend Nederland. Diverse nummers.
Dunlop, J.T., (1958), *Industrial Relations Systems*, New York.

Elffers, J.E., M.J.M. Kloppers, W. Middelhoven, J.M.A. Philipoom, (1982), *De arbeidsbeleving in de grafische industrie*, Amsterdam.
ESO, Vereniging van Streekvervoerbedrijven, *Jaarverslag 1987*, Utrecht.

Fase, W.J.P.M., (1980), *Vijfendertig jaar loonbeleid in Nederland*, Alphen a/d Rijn.
Fase, W., (1987), 'Arbeidsreglement en instemmingsrecht een dichte mist', in: *OR-informatie*, 24 maart 1987, blz. 26-27.
Fiedler, W., (1987), "'Wege ins Paradies" - aber mit den Gewerkschaften oder "Die Linke und die Krise"', in: *W. Fiedler, R. Hoffmann, K. Kost (Hrsg.),* 1987.
Fiedler, W., R. Hoffmann, K. Kost (Hrsg.), (1987), *Gewerkschaften auf neuen Wegen. Auf der Suche nach Alternativen innerhalb der Gewerkschaften,* Marburg.
FNV, (1984), *Arbeid en solidariteit, Nota voor het FNV congres op 2, 3 en 4 oktober,* Amsterdam.
FNV, (1986), *De FNV over 14 jaar*, Amsterdam.
FNV, (1986a), *Kiezen voor nieuwe kansen*, Amsterdam.
FNV, (1987a), *FNV 2000*, Amsterdam.

FNV, (1987b), *Werken in 2000,* Amsterdam.
FNV, (1988), *Deltaplan tegen langdurige werkloosheid*, Amsterdam.
FNV, *Statuten en reglementen van de Federatie Nederlandse Vakbeweging, Amsterdam.* (laatste wijziging 30 november 1987).

Geest, L. van der (red.), (1980), *De geronnen maatschappij*, Meppel.
Giddens, A., (1976), *New rules of sociological method*, London.
Giddens, A., (1977), *Studies in Social and Political Theory*, London.
Giddens, A., (1979), *Central Problems in Social Theory*, London.
Giddens, A., (1981), *A contemporary critique of historical materialism,* London.
Giddens, A., (1982), *Sociology. A brief but critical introduction,* London.
Giddens, A., (1982a), 'Power, the Dialectic of Control and Class Structuration', in: *A. Giddens, G. Mackenzie (eds.),* 1982.
Giddens, A., (1982b), *Profiles and critiques in social theory,* London.
Giddens, A., (1984), *The constitution of society*, London.
Giddens, A., (1985), 'Structuratietheorie en empirisch onderzoek', in: *Q. Munters e.a.*, 1985.
Giddens, A., G. Mackenzie (eds.), (1982), *Social Class and the Division of Labour,* Cambridge.
Gier, H.G. de, (1976), 'Vertrouwenslieden, bedrijfsbesturen en bedrijvenwerk. Een historisch-comparatieve beschouwing over het bedrijfskader binnen de 'moderne' en syndicale vakbeweging', in: *Mens en Maatschappij,* jrg. 51, nr. 2, blz. 116-151.
Gier, H.G. de, (1988), 'Arbeid en burgerschap', in: *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken,* jrg. 4, nr. 4, blz. 15-22.
Gorkum, P. van, (1986), *De veranderende rol van Ondernemingsraden bij het arbeidsvoorwaardenoverleg,* (lezing op het symposium OR en Arbeidsvoorwaarden, Amsterdam, 23 oktober 1986).
Gorz, A., (1982), *Afscheid van het proletariaat,* Amsterdam.
Gorz, A., (1986), *De vakbonden tussen neo-corporatisme en taakverruiming,* (lezing op het internationaal colloquium 'Het syndicalisme in het jaar 2000', Brussel, 11 december 1986).
Grafia, veertiendaags orgaan van de Algemene Nederlandse Grafische Bond. Diverse nummers.
Grafische Bond CNV, *Vier en veertigste verslag 1981-1982-1983, Vijf en veertigste verslag 1984-1985-1986*, Amsterdam.
Grafische Bond NKV, (1974), *Nota inzake het bedrijvenwerk van de Grafische Bond NKV,* Amsterdam.
Grafisch Nederland, Weekblad voor het Grafisch Management (voorheen: Repro en Druk). Diverse nummers.

Grafisch Opleidingscentrum (GOC), (1984), *Het grafische produktieproces,* Veenendaal/Amerongen.
Gravesteijn, J.H., P.T.M. van Slobbe, (1988), *Structuur en ontwikkeling van de sectorale werkgelegenheid. Een internationale vergelijking,* 's-Gravenhage.
Guldenberg, (1986), *Kursusmateriaal voor de Ondernemingsraden Streekvervoer Nederland,* Helvoirt.

Ham, J.C. van, J. Paauwe, A.R.T. Williams, (1985), 'De vakbeweging in Nederland: van leden naar klanten', in: *ESB*, jrg. 70, blz. 468-473.
Harmsen, G., (1987), 'Rol en betekenis van de vakcentrales in historisch perspectief', in: *L. Hendriks, S. Ruesen, J. Sprenger (red.),* 1987.
Harmsen, G., F. van Gelder, (1986), *Onderweg. Uit een eeuw actie- en organisatiegeschiedenis van de Vervoersbonden*, Baarn.
Hees, G.B. van, N.A. van den Heuvel, (1984), 'Medezeggenschap op het snijvlak', in: *M&O*, 1984, nr. 6, blz. 551-562.
Heide, H. ter, (1981), 'Het spel en de knikkers', in: *M&O*, 1981, nr. 2, blz. 130-141.
Heide, H. ter, (1983), 'Boekbespreking van: W.H.J. Reynaerts en A.G. Nagelkerke, (1982), Arbeidsverhoudingen, theorie en praktijk. Deel 1', in: *Sociaal Maandblad Arbeid*, jrg. 38, nr. 1, blz. 69-72.
Heijink, J. e.a., (1986), *Industrial innovations, employers and employees participation,* (paper voor de conferentie Technology, labour and economy, Maastricht, 23 en 24 oktober 1986).
Hendriks, L., S.W.G. Ruesen, J.J.C. Sprenger, (red.), (1987), *Het nieuwe huis van de arbeid*, Amsterdam/Woerden.
Hendriks, L., S.W.G. Ruesen, J.J.C. Sprenger, (1987), Redactionele inleiding bij 'Het nieuwe huis van de arbeid'; in: *L. Hendriks, S. Ruesen, J. Sprenger (red.),* 1987.
Heuvel, G. van den, (1983), *Industrieel Burgerschap als uitnodiging*, Deventer.
Hill, S., (1981), *Competition and control at work*, London.
Hoeven, P.J.A. ter, (1972), B*reukvlakken in het arbeidsbestel*, Alphen a/d Rijn.
Hoeven, P.J.A. ter, (1981), 'Arbeidsverhoudingen - De strijd om het systeem', in: *M&O*, 1981, nr. 2, blz. 156-161.
Hövels, B.W.M., P. Nas, (1976), *Ondernemingsraden en medezeggenschap. Een vergelijkend onderzoek naar structuur en werkwijze van ondernemingsraden,* Alphen a/d Rijn.
Huiskamp, M.J., (1983), 'De CAO-structuur in de Nederlandse industrie', in: *ESB*, jrg. 68, blz. 131-137, 154-158, 180-184.

Huiskamp, M.J., (1984), 'Boekbespreking van: W.H.J. Reynaerts en A.G. Nagelkerke, (1982), Arbeidsverhoudingen, theorie en praktijk. Deel 1, en W.H.J. Reynaerts, (red.), (1983) idem, deel 2', in: *ESB*, jrg. 69, blz. 1087-1088.
Huiskamp, M.J., (1985a), 'CAO nieuwe stijl', in: *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, jrg. 1, nr. 2, blz. 27-30.
Huiskamp, M.J., (1985b), 'Beeld en werkelijkheid van de syndicale onderstroom', in: *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, jrg. 1, nr. 3, blz. 41-44.
Huiskamp, M.J., (1987), *Ondernemingsstrategie en arbeidsverhoudingen*, Amsterdam.
Huiskamp, M.J., (1988), 'Ondernemingsraad en arbeidsvoorwaarden', in: *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, jrg. 4, nr. 4, blz. 6-14.
Huiskamp, M.J., P.A. Risseeuw, (1988), *Ondernemingsraden in vakbondsland?*, Amsterdam.
Hyman, R., (1975), *Industrial Relations. A marxist introduction*, London.

Industriebond FNV, (1986), *Arbeidsmarkt op drift*, Amsterdam.
Industriebond FNV, (1987), *Een kader voor belangenbehartiging. Verslag van het project 'de aanwezigheid van de bond op bedrijfsniveau'*, Amsterdam.
Inja, C., (1983), 'Crisis werkt politiek afglijden in de hand. Bezinning vakbeweging nodig', in: *De Vakbondskrant*, jrg. 8, nr. 1.

Jager, H. de, A.L. Mok, (1989), *Grondbeginselen der sociologie. Gezichtspunten en begrippen*. Leiden/Antwerpen. (9e geheel herziene druk).
Janmaat, J., (1987), 'OR-scholing en vakbondswerk in het streekvervoer', in: *Tijdschrift voor Arbeid en Bewustzijn*, jrg. 11, nr. 3, blz. 257-269.
Jong, J. de, (1974), *Het Nederlandse systeem van arbeidsverhoudingen; oorzaak en gevolg van een aantal recente ontwikkelingen*, Rotterdam.
Jong, J. de, (1976), 'Een reactie op De Nijs', in: *Sociale Wetenschappen*, jrg. 19, nr. 1, blz. 54-58.
Jong, J. de, (1981), 'Beheersing onmogelijk - pogingen waarschijnlijk', in: *M&O*, 1981, nr. 2, blz. 162-170.

Kayzel, R., (1985), *Opleidingsbeleid in de Grafische Sector*, Nijmegen.
Klandermans, B., (1988), 'Een sociaalpsychologisch model van vakbondsparticipatie is zo slecht nog niet', in: *Tijdschrift voor Arbeid en Bewustzijn*, jrg. 12, nr. 1, blz. 33-46.
Klaveren, M., (1980), 'Kwaliteit van de arbeid en strategie van de vakbeweging', in: *J.J.J. van Dijck, e.a. (red)*, (1980).

Kompier, M., (1988), *Arbeid en gezondheid van stadsbuschauffeurs*, Amsterdam, (dissertatie).
Koninklijk Verbond van Grafische Ondernemingen (KVGO), *Jaarverslagen 1980, 1983, 1984, 1987.*
Korevaar, K., (1987), 'De vakbeweging na het ijzeren tijdperk', in: *L. Hendriks, S. Ruesen, J. Sprenger (red.),* 1987.

Lange, W. de, (1988), 'Boekbespreking van L. Beukema, (1987), Kwaliteit van arbeidstijdverkorting', in: *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken,* jrg. 4, nr. 1, blz. 84-85.
Laterveer, R., (1977), 'De interne demokratie van de vakbeweging', in: *M. Akkermans (red.),* 1977.
Leisink, H., B. Valkenburg, (1982), 'Demokratisering van de onderneming', in: *H. Coenen (red.),* 1982.
Leijnse, F., (1977), 'Centralisatie en decentralisatie van het loonoverleg', in: *M. Akkermans (red.),* 1977.
Leijnse, F., (1987), 'De vakbeweging en de struktuurverandering van de beroepsbevolking', in: *L. Hendriks, S. Ruesen, J. Sprenger (red.),* 1987.
Leijnse, F., M. van der Varst, (1981), *Medezeggenschap bij de NZH. Onderzoeksverslag,* Den Haag.
Littler, C.R., G. Salaman, (1984), *Class at work*, London.
Looise, J.C., (1985), 'Medezeggenschap via de CAO', in: *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken,* jrg. 1, nr. 2, blz. 6-20.
Looise, J.C., (1986), 'Het CNV, de ondernemingsraad en het arbeidsvoorwaardenoverleg', in: *J.C. Looise, L. Paauwe, H.J. van Zuthem (red.),* 1986.
Looise, J.C., (1989), *Werknemersvertegenwoordiging op de tweesprong. Vakbeweging en vertegenwoordigend overleg in veranderende arbeidsverhoudingen,* Alphen a/d Rijn.
Looise, J.C., J.Z. Heijink, (1986), *De OR en zijn bevoegdheden,* Nijmegen.
Looise, J.C., F.G.M. de Lange, (1987), *Ondernemingsraden, bestuurders en besluitvorming,* Nijmegen.
Looise, J.C., L. Paauwe, H.J. van Zuthem (red.), (1986), *Vakbeweging in verandering,* Deventer.
Lulofs, J.G., (1987), 'Vakbeweging tussen arbeidsmarkt en arbeidsorganisatie', in: *A. Buitendam (red.),* 1987.
Man, H. de, (1985), *Medezeggenschap, besluitvorming en organisatie,* Den Haag.
Marshall, T.H., (1950), *Citizenship and social class,* Cambridge.
Mayer, E., (1973), *Theorien zum Funktionswandel der Gewerkschaften,* Frankfurt am Main.

Ministerie van Sociale Zaken, (1985, 1987), *Inzicht. Een toelichting bij de wet op de ondernemingsraden,* 's-Gravenhage.
Mok, A.L., (1980), 'Arbeidsbeheersing, kwalificatie en beroep', in: *J.J.J. van Dijck, e.a. (red.),* 1980.
Mok, A.L., (1984), 'Structurele medezeggenschap als uitdaging; bedrijfssyndicalisering via werknemersplannen', in: *M&O,* 1984, nr. 6, blz. 531-540.
Mok, A.L., (1985), 'Arbeidsverhoudingen in Nederland en België', in: *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken,* jrg. 1, nr. 1, blz. 4-17.
Mok, A.L., (1987), 'Autonomie en professionele arbeid', in: *M. Akkermans, H. Doorewaard, F. Huijgen (red.),* 1987.
Mommaas, H., (1985), 'Inleiding: plaats en pretentie van de structuratietheorie', in: *Q. Munters e.a.,* 1985.
Moore, S.F., (1972-1973), 'Law and social change: the semi-autonomous social field as an appropriate subject of study', in: *Law and Society Review,* vol. 7, nr. 4, blz. 719-746.
Moossdorff, P., (1984), 'Overheidsbemoeienis in het streekvervoer', in: *Tijdschrift voor Arbeid en Bewustzijn,* jrg. 8, nr. 4, blz. 61-88.
Müller-Jentsch, W., (Hrsg.), (1988), *Zukunft der Gewerkschaften. Ein internationaler Vergleich,* Frankfurt/Main, New York.
Müller-Jentsch, W., (1988a), 'Flexibeler Kapitalismus und kollektive Interessenvertretung. Gewerkschaften in der dritten industriellen Revolution', in: *W. Müller-Jentsch, (Hrsg.),* 1988.
Müller-Jentsch, W., (1988b), 'Gewerkschaften im Umbruch. Ein qualitativer Vergleich', in: *W. Müller-Jentsch, (Hrsg.),* 1988.
Munters, Q., e.a., (1985), Anthony Giddens. *Een kennismaking met de structuratietheorie,* Wageningen.

Nagelkerke, A.G., W.F. de Nijs, (1981), 'Convergentie en pluralisme in arbeidsverhoudingen: Japan als toets', in: *Sociale Wetenschappen,* jrg. 24, nr. 2, blz. 127-157.
Nederlands Christelijk Werkgeversverbond (NCW), (1987), *Veranderende arbeidsverhoudingen,* 's-Gravenhage.
Negt, O., (1975), *Sociologische verbeeldingskracht en exemplarisch leren,* Groningen.
Negt, O., (1986), 'Arbeidersvorming en maatschappelijk-politieke competenties', in: *Tijdschrift voor Arbeid en Bewustzijn,* jrg. 10, nr. 3, blz. 283-302.
Nijs, W.F.M. de, (1975), 'De systeemtheoretische benadering der kollektieve arbeidsbetrekkingen', in: *Sociale Wetenschappen,* jrg. 18, nr. 3, blz. 171-188.

Nijs, W.F.M. de, (1983), 'Medezeggenschap', in: *W.H.J. Reynaerts (red.)*, 1983.
Noomen, G.W., (1982), 'Persconcentratie', in: *J.G. Stappers, (red.)*, 1982.

Offe, C., (1984), *"Arbeitsgesellschaft": Strukturprobleme und Zukunftsperspektiven*, Frankfurt/New York.
Offe, C., (1986), 'Nieuwe sociale bewegingen als meta-politieke uitdaging', in: *I. Weijers, e.a.*, 1986.
Onderweg, 2 wekelijks bondsblad van de Vervoersbond FNV. Diverse nummers.
OR-informatie, vakblad voor ondernemingsraden. Diverse nummers.
OSA, Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek, (1985), *Bespiegelingen over de toekomst van de sociale partners*, 's-Gravenhage.
Overbeek, H., (1984), 'Medezeggenschap in de klem: structurele beperkingen in economie en maatschappij', in: *M&O*, 1984, nr. 6, blz. 509-521.
Overlegorgaan van de Vakcentrales, (1971), *De Wet Ondernemingsraden 1971*, Utrecht.

Peper, A., (red.), (1973), *De Nederlandse arbeidsverhoudingen: continuïteit en verandering*, Rotterdam.
Peper, A., (1973a), 'De overgangsjaren van de Nederlandse arbeidsverhoudingen', in: *A. Peper (red.)*, 1973 (oorspronkelijk in: ESB 1971).
Peper, A., (1973b), 'De Nederlandse arbeidsverhoudingen: coalitiemodel in wording', in: *A. Peper (red.)*, 1973.
Peper, A., (1980), 'Coöperatie, conflict en coalitie. De Nederlandse arbeidsverhoudingen 1970-1980: veranderingen, constanten en perspectieven', in: *L. van der Geest (red.)*, 1980.
Peper, A., (1980a), 'Een nieuwe fase in de studie der arbeidsverhoudingen?', in: *Sociaal Maandblad Arbeid*, jrg. 39, nr. 9, blz. 605-617.
Peper, A., (1981), 'De leer der arbeidsverhoudingen', in: *ESB*, jrg. 66, blz. 619.
Peper, A., (1981a), 'Weggespeelde elites? Een klein essay', in: *M&O*, 1981, nr. 2, blz. 142-155.
Peper, A., (1981b), 'Structuur en problemen van de Nederlandse arbeidsverhoudingen', in: *W. van Voorden (red.)*, 1981.
Peper, A., (1985), 'Vijftien jaar arbeidsverhoudingen in Nederland'; in: *ESB*, jrg. 70, blz. 943.
Pers: Tweewekelijks onafhankelijk technisch tijdschrift voor grafische vakmensen. Diverse nummers.
Poole, M., (1984), *Theories of trade unionism*, London, (revised edition).

Poppe, C., (1976), 'Bedrijf en vakbond in historisch perspectief', in: *G.E. van Vliet (red)*, 1976.
Praktijkblad voor Medezeggenschap. Diverse nummers.

Ramondt, J., (1975), 'Boekbespreking van: J. de Jong, (1974), Een aantal recente ontwikkelingen in het Nederlandse systeem van arbeidsverhoudingen', in: *ESB*, jrg. 60, blz. 68.
Ramondt, J., (1980), *Spelende elites*, Alphen a/d Rijn.
Ramondt, J., (1981a), 'Slotbeschouwing: Verborgen autoriteit', in: *M&O*, 1981, nr. 2, blz. 179-196.
Ramondt, J., (1984), *OR, een blok aan het been?*, Scheveningen.
Ramondt, J., (1985), *Macht, kunde en consensus,* Leiden, (oratie).
Ramondt, J., (1985a), Interview in: *OR-informatie,* september 1985.
Ramondt, J., (1986), 'De ondernemingsraad, een belanghebbend adviseur', in: *K. Santbergen, e.a.*, 1986.
Ramondt, J., G. Scholten, (1985), *De Stille Voorhoede. De grafische bedrijfstak temidden van economische en technische turbulentie,* Leiden/Antwerpen.
Regeling van het openbaar vervoer, het besloten busvervoer, en het taxivervoer, (Wet Personenvervoer).
Reynaerts, W.H.J., (1980), 'Scenario voor de tachtiger jaren', in: *Sociaal Maandblad Arbeid*, jrg. 35, nr. 1, blz. 3-9.
Reynaerts, W.H.J., (1980a), 'Boekbespreking van J. Ramondt, (1980), Spelende Elites', in: *Sociaal Maandblad Arbeid*, jrg. 35, nr. 12, blz. 867.
Reynaerts, W.H.J., (1980b), 'De onderneming in de maatschappij', in: *Sociaal Maandblad Arbeid*, jrg. 35, nr. 3, blz. 180-194.
Reynaerts, W.H.J., (1981), 'Arbeidsverhoudingen, een studieveld in ontwikkeling', in: *Sociaal Maandblad Arbeid,* jrg. 36, nr. 4, blz. 289-301.
Reynaerts, W.H.J., (1983), 'Onze arbeidsverhoudingen, schets van enkele recente ontwikkelingen', in: *Sociaal Maandblad Arbeid,* jrg. 38, nr. 1, blz. 8-17.
Reynaerts, W.H.J., (red.), (1983), *Arbeidsverhoudingen, theorie en praktijk. Deel 2,* Leiden/Antwerpen.
Reynaerts, W.H.J., (1984), 'Analyses van arbeidsverhoudingen', in: *Sociaal Maandblad Arbeid*, jrg. 39, nr. 9, blz. 550-563.
Reynaerts, W.H.J., (1985a), 'Kantelende posities, arbeidsverhoudingen in een keertijd', in: *OSA* 1985.
Reynaerts, W.H.J., A.G. Nagelkerke, (1982), *Arbeidsverhoudingen, theorie en praktijk. Deel 1,* Leiden/Antwerpen.
Rossum, W. van, G. Tromp, (1983), 'De differentiele sociologie en haar praktische consequenties', in: *Sociale Wetenschappen*, jrg. 26, nr. 4, blz. 339-354.

Salaman, G., (1982), 'Managing the frontier of control', in: *A. Giddens, G. Mackenzie (eds.),* 1982.
Santbergen, K., e.a., (1986), *OR in arbeidsvoorwaarden: partner of spelbreker?,* Amsterdam.
Schaaf, J. van der, H. Dekkers, (1987), *Evaluatie van de nieuwe regeling dienstcommissies,* Tilburg.
Schmidt, E., (1971), *Ordnungsfaktor oder Gegenmacht,* Frankfurt am Main.
Scholtz, H.A.A., (1984), 'COB/SER-reeks experimenten medezeggenschap ten einde', in: *M&O,* 1984, nr. 6, blz. 438-454.
Sitter, L.U. de, (1978a), 'Boekbespreking van T. van Aken, (1977), Sociologie van de medezeggenschap', in: *Mens en Maatschappij,* jrg. 53, nr. 1, blz. 108-111.
Sitter, L.U. de, e.a., (1978), *Medezeggenschap in de onderneming,* Nijkerk.

Stappers, J.G., (red.), (1982), *Massacommunicatie en samenleving,* Assen.
Stekelenburg, J., (1986), 'De rol van de ondernemingsraad in het arbeidsvoorwaardenbeleid van de vakbonden', in: *K. Santbergen, e.a.,* 1986.
Structuurcommissie Grafische Industrie, (1982), *Tweede beroepenenquete 1981,* Amsterdam.
Stunnenberg, J., (1975), 'Bedrijfseconomische problemen van het streekvervoer', in: *ESB,* jrg. 60, blz. 6-8, 34-36.
Swanborn, P.G., (1981), *Methoden van sociaalwetenschappelijk onderzoek,* Amsterdam/Meppel.

Teulings, A., (1981), *Ondernemingsraadpolitiek in Nederland,* Amsterdam.
Teulings, A., (1985), 'Prominenten en volgers. Recht, macht en invloed van ondernemingsraden op de besluitvorming', in: *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken,* jrg. 1, nr. 1, blz. 51-64.
Teulings, A., (1985a), 'De teloorgang van pluralistisch radicalisme in de vakbeweging', in: *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken,* jrg. 1, nr. 3, blz. 32-39.
Teulings, A., (1986), 'Spiegelgevechten rond Ondernemingsraad en Vakbeweging', in: *Namens,* jrg. 1, nr. 1, blz. 9-15.
Teulings, A., (1989), 'Pleidooi voor een 'spannende relatie' en een 'gezonde wedijver' tussen OR en vakbeweging', in: *OR-informatie,* 14 juni 1989, blz. 14-19.
Teulings, A. (red.), F. Leijnse, F. van Waarden, (1981), *De nieuwe vakbondsstrategie,* Alphen a/d Rijn.

Touraine, A., M. Wieviorka, F. Dubet, (1984), *Le mouvement ouvrier*, (Fayard).
Trentin, B., (1978), *Arbeiterdemokratie: Gewerkschaften, Streiks, Fabrikräte*, Hamburg.

Vakbondshistorische Vereniging, (1986), *Het Blauwzwarte boekje. Van beroepsorganisatie naar bedrijfsorganisatie*, Barendrecht.
Valkenburg, B., (1985), *Het opbouwen van afdelingen op spanning. Het afdelingenbeleid van de Vervoersbond FNV bij Van Gend en Loos*, 1981-1984, Utrecht.
Valkenburg, B., (1986), 'Op weg naar versterking van het vakbondswerk in de onderneming', in: *Tijdschrift voor Arbeid en Bewustzijn*, jrg. 10, nr. 3, blz. 256-269.
Vall, M. van de, (1963), *De vakbeweging in de welvaartstaat*, Meppel.
Veltman, J., J. Visser, (1985), *Ledentallen, organisatiegraden en vakbondsmacht*, Amsterdam.
Ven, P. van de, (1988), 'Krantendelusie', in: *Intermediair*, jrg. 24, nr. 51, blz. 13.
Verstegen, R., J.H.T.H. Andriessen, (1987), *Medezeggenschap in kleine ondernemingen*, Tilburg.
Vervoersbond FNV, (1982), *Zeggenschapsbeleid Vervoersbond FNV*, Utrecht.
Vervoersbond FNV, (1984), *Algemeen Beleidsplan Vervoersbond FNV*, Utrecht.
Vervoersbond FNV, (1988), *Nota Personenvervoer. Leefbaar en bereikbaar*, Utrecht.
Vervoersbond FNV, (1989), *Openbaar vervoer in landelijke gebieden. Voorwaarden voor inzet personenauto's in streekvervoer*, Utrecht.
Vilmar, F., L. Kißler, (1982), *Arbeitswelt: Grundriß einer kritischen Soziologie der Arbeit*, Opladen.
Visser, J., (1987), *In search of inclusive unionism*, Amsterdam, (proefschrift).
Vliet, G.E. van, (red.), (1976), *Vakbond en bedrijf. Nieuwe vormen van interactie en confrontatie.* Rotterdam.
Vliet, G.E. van, (1979), *Bedrijvenwerk als vorm van belangenbehartiging*, Alphen a/d Rijn.
Vliet, G.E. van, (1981), 'Bedrijvenwerk als vorm van belangenbehartiging', in: *M&O*, 1981, nr. 1, blz. 5-22.
Vliet, G.E. van (1981a), 'Beleid, theorie en praktijk van het bedrijvenwerk', in: *M&O*, 1981, nr. 1, blz. 97-113.
Vliet, G.E. van, (1981b), 'Sociaal beleid en bedrijvenwerk', in: *J.J.J. van Dijck e.a. (red.)*, 1981.

Volkskrant, De.
Volmerg, B, E. Senghaas-Knobloch, (1987), 'Communicatietechniek doodt communicatie', in: *Tijdschrift voor Arbeid en Bewustzijn*, nr. 1, blz. 68-80.
Voorden, W. van, (1977), 'Coalitie- of corporatiemodel', in: *ESB*, jrg. 62, blz. 292-294.
Voorden, W. van (red.), (1981), *Arbeidsverhoudingen uit model. Feiten, ontwikkelingen en perspectieven,* Alphen a/d Rijn.
Voorden, W. van, (1981a), 'Ter Inleiding', in: *W. van Voorden (red.)*, 1981.
Voorden, W. van, (1985), *De CAO als integratiekader in het arbeidsbestel,* Leiden, (oratie).
Vos, C.J., (1982), *Arbeidsbeleid en arbeidsverhoudingen*, Deventer.
Vos, P.J., (1986), 'Vakbond in een 'doe-het-zelf' samenleving', in: *Industriebond FNV,* 1986.
Vos, P.J., (1987), 'De vakbeweging: een stervende dinosaurus of schepper van nieuwe arbeidsverhoudingen', in: *A. Buitendam (red.)*, 1987.
Vreeman, R., (1986), 'Om de toekomst van de bedrijfsdemocatisering', in: *K. Santbergen, e.a.*, 1986.
Vreeman, R., (1986a), 'De onjuistheden van Teulings', in: *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken,* jrg. 2, nr. 1, blz. 83-85.
Vries, B. de (1986), 'Hoe verder met het sociaal-economisch beleid?', in: *K. Santbergen, e.a.,* 1986 (oorspronkelijk in ESB, 14 augustus 1985).
Vrije Volk, Het.
Vrij Nederland.
Vuuren, C.V. van, P.L. Koopman, (1987), 'Medezeggenschap door de ondernemingsraad nieuwe stijl', in: *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken,* jrg. 3, nr. 2, blz. 50-62.
Waarden, F. van, (1977), 'Veranderingen in de strategie van de Nederlandse vakbeweging', in: *M. Akkermans (red.),* 1977.
Waarden, F. van, (1981), 'Bedrijvenwerk bijwagen van OR? Over de effectiviteit van een dubbelsporig systeem van belangenbehartiging', in: *M&O*, 1981, nr. 1, blz. 48-66.
Wallenburg, D., (1977), 'Het bedrijf als historisch werkterrein van de vakbeweging', in: *M. Akkermans (red.),* 1977.
Walton, R.E., R.B. McKersie, (1965), *A behavioral theory of labor negotiations,* New York.
Warmerdam, J., G. Kraaykamp, J. van den Berg, J. Heijink, (1987), 'Flexibele organisatie: krijgt de OR er vat op?', in: *M. Akkermans, H. Doorewaard, F. Huijgen (red.),* 1987.
Weijers, I., e.a., (1986), *Klassen of bewegingen,* Amsterdam.
Windmuller, J.P., C. de Galan, (1979), *Arbeidsverhoudingen in Nederland. Deel 1 en 2,* Utrecht/Antwerpen, (3e druk).

Zoll, R., (1976), *Der Doppelcharakter der Gewerkschaften,* Frankfurt.
Zuthem, H.J. van, (1973), *Inleiding in de economische sociologie,* Amsterdam/Utrecht.
Zuthem, H.J. van, (1978), 'Sociologische aspecten van de medezeggenschap van werknemers', in: *L. de Sitter e.a.*, 1978.
Zuthem, H.J. van, (1978a), *Macht en moraal in arbeidsverhoudingen*, Assen/Amsterdam.
Zuthem, H.J. van, (1984), 'Uitzicht en uitbouw van medezeggenschap', in: *M&O,* 1984, nr. 6, blz. 541-550.
Zuthem, H.J. van, (1988), 'De 'nieuwe medezeggenschap' is een kat in de zak', in: *OR-informatie*, 7 november 1988, blz. 20-22.
Zwaan, A.H. van der, (1988), 'Arbeidsverhoudingen in theorie en praktijk: vier jaar later', in: *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken,* jrg. 4, nr. 1, blz. 63-72.

Zakenregister

Activiteiten van OR-leden 154, 161-162, 219-226, 304-311.
Activiteiten van kaderleden 154, 163, 241-245, 255-257, 322-326, 336-339.
Algemene Nederlandse Grafische Bond 206, 208-209.
-beleid t.a.v. OR 3, 210-211, 214-215.
-beleid t.a.v. vakbondswerk 210-211.
Algemene Nederlandse Metaalbedrijfsbond 3, 271.
Arbeidsprocesbenadering 67-69.
Arbeidstaakbeheersing 112-114.
Arbeidstijdverkorting 107-109, 137-138, 191-192, 195, 242-243, 325, 399.
Arbeidsverhoudingen
-benaderingen (algemeen) 5-7, 29-30, 40 e.v., 65-66.
-definitie 5-8.
-in de grafische industrie 187-218.
-in het streekvervoer 277-303.
-op bedrijfsniveau 1-2, 8-10, 66-67.
Arbeidsvoorwaarden
-beheersing 112-114.
-betrokkenheid OR 85-86, 131-138.
-betrokkenheid vakbond 85-86, 125, 127-128, 131-138, 407.
Autonomie 10-11, 16-17, 95-96.
Bedrijfsbond 103-104, 286-287.
Bedrijfsledengroep (BLG) 125, 129, 152, 164, 265, 385-386.
-in het streekvervoer 291-293, 296-297, 301-303, 321-322, 346-348.
Bedrijvenwerk 86, 114, 124-130.
Beheersing 10, 68, 70, 71, 79-80.
Belangenbehartiging
-individuele 152, 242, 256, 261-262, 266-269, 295, 323-324, 338, 341-343, 348.
-sociaaleconomische 74-75, 84-85, 99-101, 111-115, 132-138, 266, 348-349, 373-375.
-sociaalpolitieke 74-75, 85, 100-101, 111, 115-122, 244, 256, 269-270, 325-326, 338, 348-351, 404-405.

Belangenverhouding van
werkgever-werknemers 70-71, 149, 378-379.
België 113, 394.
Bouw- en Houtbond FNV 98, 117, 118, 126, 410.
Burgerschap 13-15, 100-101, 281, 403-404.
Categoralisme 105, 110, 237, 388, 397-398, 407.
Causaliteit 36-37, 49.
Centraal Bureau (graf. bedrijven) 187-189, 203, 207, 214, 373-374.
Centralisatie
-in de arbeidsverhoudingen 50-51, 93, 137-138.
-in de grafische industrie 217, 269.
-in het streekvervoer 283-286, 298.
-in de vakbeweging 93, 112, 359, 390.
Closed shop 195, 201-208, 217, 356-357, 359.
Collectieve Arbeidsovereenkomst
-en medezeggenschap 205, 214.
-en vakbondswerk in onderneming 214, 249, 250, 268-269, 408-409.
Concentratievorming
-in de grafische industrie 193-194.
-in het streekvervoer 282-283.
Contacten van OR-leden met
-collega OR-leden 219-220, 305-306.
-vakbondsbestuurders 162, 226, 229, 310-313, 316-317.
-vakbondskaderleden 143, 154, 162, 220, 226-229,
236-237, 311-313, 320, 327-328.
-werknemers 229, 314.
Contacten van kaderleden met
-collega-kaderleden 164, 249-250, 330-331.
-ondernemingsleiding 147, 150, 154, 164, 253-254, 334-336.
-OR-leden 154, 163-164, 245-249, 257-258,
313, 326-330, 339, 347-348.
-vakbondsbestuurders 251-252, 259, 333, 340.
-werknemers/leden 152, 250-251, 258, 331-333, 339-341.
Decentralisatie
-in de arbeidsverhoudingen 1-2, 124, 130, 135-138, 396-398.
-in de vakbeweging 86, 124-130, 209, 217, 269.
Democratisering
-van de maatschappij 13-15, 94-96.
-van de onderneming 15-16, 95-96, 147.
-van de vakbeweging 86, 101, 124-130, 296, 298, 390.
Dienstenbond FNV 126.

Druk en Papier FNV 187, 206, 208, 231.
-beleid t.a.v. OR 215-218, 237-239, 360 e.v.
-beleid t.a.v. technologie 206-207.
-beleid t.a.v. vakbondswerk 159, 165, 207-208, 213-218, 271-275, 363 e.v. 410.
Dubbelfunctie OR-kaderlid 148-149, 151, 160, 183, 293.
-visie van OR-leden 232-234, 317-318.
-visie van kaderleden 263, 343-345.
Duitsland 110, 397, 403.
Economische ontwikkelingen
-en arbeidsverhoudingen 44-45, 48, 52-53, 56, 60-63, 69-70.
-in de grafische industrie 190-194, 216.
-in het streekvervoer 278, 280.
Emancipatie 20, 36, 96, 146-147, 150.
Ethiek 63, 64.
Explicietheid 26-27, 30.
Faciliteiten voor OR-leden 268-269, 305.
Faciliteiten voor kaderleden 213-214, 268-269, 324, 408-409.
Federatie Nederlandse Vakbeweging
-beleid t.a.v. breedheid groepen 97-99, 107-109, 398-399, 407.
-beleid t.a.v. brede terreinen 98, 116-117, 403.
-beleid t.a.v. medezeggenschap 96-97, 406-411.
-verhouding Centrale-Bonden 103-104, 117-119, 121, 325, 405.
Flexibilisering 1-2, 396-397.
Fractievorming van OR-leden 142-144, 146, 161, 381-383.
-in de grafische industrie 219-222, 235-237.
-in het streekvervoer 293, 304-308, 317, 378-379.
Frankrijk 90-91, 349-350, 403.
Generalisatie 36, 59-60.
Grafische Bond CNV 189, 206, 208.
Grafische Bond NKV 206, 208-209.
-beleid t.a.v. OR 212, 215.
-beleid t.a.v. vakbondswerk 209, 211-213.
Handelen 23, 31-32, 33-38.
-gevolgen van 36, 37-38, 72, 76-77.
-intenties voor 35, 72, 75-76, 159.
-motieven voor 35, 37-38, 75-76, 159.
-rationele sturing van 35-36, 74-76, 159.
-reflexief toezicht op 34-38, 62-63, 72-73, 76-77.
Handelingspraktijk 23, 157-159, 369-371.
Handelingsruimte 42, 44-46, 51-52, 61-63, 66.

Industriebond FNV 110, 114-115, 118, 119, 124-125, 127-128, 390, 405, 410.
Industriële maatschappij 399-403.
Institutionalisering 49-50, 78-80, 357.
Intenties van OR-leden 159, 231, 235, 315, 318-319.
Intenties van kaderleden 159, 264-265, 346.
Invloed op ondernemingsbeleid 18-19, 122-123, 144-145, 157, 161, 216, 373-375.
Italië 90-92, 116.
Kapitalisme 14-15, 69-71, 76, 84, 93-96, 396.
Kartoflex 189.
Koninklijk Verbond van Grafische Ondernemingen, KVGO 188-190, 194-196, 205-207.
Kwaliteit van de arbeid 17, 112-115, 121.
-in de grafische industrie 197-198.
-in het streekvervoer 323.
Ledenbinding 130, 147-148, 152, 269, 375, 388, 406.
Macht(smiddelen) 18-19, 31, 33-34, 70-71, 73.
-gebruik van 141-142, 161, 224-226, 309-311.
Machtsverhoudingen 10-12, 25-26, 70-71, 79, 94-96, 135, 378-379, 396.
Management 70-73, 376, 377.
Medezeggenschap
-benaderingen van 15-21, 376 e.v., 396.
-betekenis van vakbondsbeleid voor medezeggenschap 2-4, 21-22, 124, 130, 353-360, 371-372, 409-411.
-definitie van 15-21, 392-393.
-en (brede) belangenbehartiging 85-86, 110-111, 121-123, 135-138, 145-146, 392.
-in kleine en middelgrote bedrijven 24, 169-170, 218 e.v.
-onderzoek van 21-27, 157, 162, 163, 212.
Modellen van arbeidsverhoudingen 46-50, 51, 53-55, 57-58, 64.
Nederlands Christelijke Werkgeversverbond 377, 395-396.
Objectiviteit 25-27.
Oligarchie 92-93, 128-130.

Ondernemingsraad (OR)
-bevoegdheden 11, 19, 133, 138, 162.
-en verhouding tot vakbond 85-86, 110-111, 121-123, 138-148, 230, 235, 313-314, 386-392
-en vakbondswerk in onderneming 1-2, 19-20, 86, 131-132, 139-153, 314, 388-392.
-visie van OR-leden op OR 155, 162-163, 230-235, 237, 314-315, 318, 320.
Opleidingen grafische industrie 172-173, 199-201, 206.
Opleidingen streekvervoer 180.
Organisatiegraad 105, 144-145.
-in de grafische industrie 175-176, 184-185, 208, 355.
-in het streekvervoer 182, 184, 286, 355, 375.
Overheid en arbeidsverhoudingen 11, 70, 79, 404.
-in de grafische industrie 188.
-in het streekvervoer 278-281, 282-285, 288.
Overlegvergadering 15, 223-224, 309, 316-317, 382.
Regel (begrip) 31, 33-34, 74.
-in de arbeidsverhoudingen 9-10, 33, 41, 42, 44, 49-50, 72-73, 88, 407.
Regeling ingeval van reorganisatie, fusie of liquidatie van grafische ondernemingen 217, 231.
Regeling ingeval van wijziging van produktie-apparatuur 206, 217, 231.
Risico-maatschappij 400 e.v., 406.
Routinisatie van handelen 36-38, 49, 75-80, 357, 376.
Scholing en vorming
-belang van 372, 379.
-voor OR-leden 222-223, 295, 308.
-voor kaderleden 114-115, 244-245, 326.
Sociaal systeem 10, 12, 31-33, 39, 54-56, 69-71.
-(re)produktie van 31-38, 47, 51, 76-80.
Structuratietheorie 30, 31 e.v.
-en studie van arbeidsverhoudingen 4-5, 10, 43-46, 53, 55-56, 61-63, 66 e.v., 88-89, 376 e.v.
Structuur (begrip) 32, 39, 46.
-dualiteit van 31-32, 51, 77.
Syndicalisme 115, 118, 223-224, 369-371.

Systeembenaderingen van arbeidsverhoudingen
-Dunlop 29, 40-45, 46-48, 50-51, 52-53, 57, 60, 64.
-open 43-46, 48-50, 56, 64.
-strategic choice 30, 57, 61-63, 78.
Systeem-omgeving 39, 41-48, 53, 56, 60-62, 77-78.
Systeemtheorie 38-40, 68.
Technologische ontwikkelingen
-en arbeidsverhoudingen 44-45, 48, 53, 62, 77-78, 103-104, 112-113, 399-400, 404.
-in de grafische industrie 191, 195-201, 204.
Uitkeringsgerechtigden 98-99, 102, 104, 106-109, 398.
Vakbeweging
-brede vakbeweging (begrip) 85, 97-101, 386-387.
-doel/wezen 79-80, 96, 399, 400, 411.
-dubbelkarakter 80, 83-84, 87-97, 99-100, 155, 400, 403.
-en (doel)groepen 85-86, 102-111, 114, 129, 387-389, 397.
-en nieuwe sociale bewegingen 98, 101, 120, 400-405.
-en politiek 80, 85, 98, 101, 115-120, 122-123.
-en terreinen belangenbehartiging 84-85, 111-123, 404.
Vakbondslidmaatschap
-in de grafische industrie 170-171, 174-175, 199, 201-204, 243.
-in het streekvervoer 181.
Vakbondswerk in onderneming 86, 126-127, 136, 158, 265-266, 384 e.v., 405.
-beleid FNV 2, 406-411.
-en verhouding tot OR 86, 110-111, 121-123, 124, 145-146, 148-153, 390-394, 409.
-visie van kaderleden 164-165, 254-257, 258-264, 336-345.
Verenigde Staten 74-75.
Vereniging van Streekvervoer-ondernemingen (ESO) 283-285, 288-290.
Vertrouwensman 113, 159, 209-214, 239-241.
Vervoersbond CNV 286.

Vervoersbond FNV (NKV/NVV) 281-282, 286-289, 349-351.
-beleid t.a.v. OR 289-303, 316, 319-321, 347-348, 360 e.v., 410-411.
-beleid t.a.v. vakbondswerk 125, 159-160, 291-294, 296-303, 316, 347-348, 363 e.v., 410-411.
Voedingsbond FNV 118, 403.
Werkoverleg 16, 20.
Wetenschap (sociale) 36, 47, 58-59.
Wetten (in soc. wetenschappen) 36-37, 47, 51, 54, 57-60.
Wet op de Ondernemingsraden 11, 12-13, 268, 295, 376-377.
Wet Personenvervoer 277, 279-280, 284.
Wet Vakbondswerk in de onderneming 14, 408-409.
Winkelagent 209-210.

Curriculum vitae

Peter Leisink werd op 18 januari 1952 geboren te Stad Delden. In 1970 haalde hij het diploma Gymnasium B aan De Grundel te Hengelo (O). Na het behalen van het kandidaatsexamen Engels en het leraarschap in het middelbaar onderwijs, begon hij in 1975 met de studie sociologie aan de Rijksuniversiteit Utrecht.
Sinds eind 1978 is hij werkzaam aan de Faculteit Sociale Wetenschappen van de Rijksuniversiteit Utrecht, aanvankelijk bij de voormalige vakgroep Arbeid en Bewustzijn, tegenwoordig als universitair docent bij de vakgroep Stads- en Arbeidsstudies.
Met de universitaire medezeggenschap heeft hij onder andere ervaring opgedaan door een meer dan tienjarig lidmaatschap van de Faculteitsraad, tegenwoordig als voorzitter van de fractie van wetenschappelijk personeel.