



Van regelaar tot dienstverlener

Auteur(s):

Hurk, H. van den
Brug, L.
Verbonden aan FNV-Bondgenoten.

Verschenen in:

ESB, 83e jaargang, nr. 4175, pagina 843, 6 november 1998

Rubriek:

Essay

Trefwoord(en):

vakbew eging, economische, orde

De betekenis van collectieve arbeidsregelingen neemt af. Daarom zal de vakbeweging zich meer op dienstverlening moeten richten en wat minder op de cao.

Het geldt al decennia als vanzelfsprekend om te suggereren dat de maatschappelijke betekenis van de vakbeweging is afgenomen. Ondanks alle euforie over het poldermodel, onder welk koosnaampje de overleg-economie een opmerkelijke revival doormaakt, krijgt de vakbeweging haar gewaardeerde positie maar niet terug. Hoe komt dat, en wat valt eraan te doen?

Arbeidsvoorwaarden

Eén van de meest spectaculaire ontwikkelingen van de laatste 35 jaar (het jaar 1964 bracht het einde van de geleide loonpolitiek) is de groei van de welvaart. Inmiddels hebben de meesten van ons tegen dinsdagmiddag al verdiend waar onze grootvaders zes dagen hard voor moesten werken. Dit heeft niet alleen een ongekend aantal consumptie-artikelen binnen handbereik van de werkende bevolking gebracht, maar daar ook een heel andere levenshouding opgeleverd. Het leven in arbeidersgezinnen was traditioneel getekend door materiële zorg: vooral arbeidersvrouwen vroegen zich af hoe de eindjes iedere week weer aan elkaar moesten worden geknoopt. Er bestond, ook bij hen die het beter hadden, "angst voor de toekomst", zoals oud-vakbondsman Herman Bode het eens treffend heeft uitgedrukt. Wat zou er gebeuren als de kostwinner ziek of werkloos werd? Als de winter streng was en de voorraad brandstof niet toereikend bleek? Wie de voor-oorlogse ego-documenten en serieuze romans bekijkt wordt getroffen door de grote plaats die de zorg voor het kale, materiële bestaan in de arbeidersgezinnen in nam. Het is dan ook goed te begrijpen dat loonsverhogingen, maar ook (dreigende) loonsverlagingen en arbeidsconflicten, diep in het bestaan ingrepen. Het is eveneens goed te begrijpen dat het vakbondslidmaatschap en de betrokkenheid bij arbeidsvoorwaardelijke regelingen zeer betekenisvol waren. Deze zorgen voor het materiële bestaan zijn anno 1998 niet verdwenen, maar wel naar de achtergrond gedrukt. Een belangrijk deel van de moderne zorgen, ook de zorgen als werknemer, hangen niet meer onmiddellijk met de inkomenspositie samen.

Deze tendens wordt versterkt doordat de positie van werknemers in de bedrijven bezig is sterk te veranderen. De werknemer was altijd vanzelfsprekend ondergeschikt en onbevoegd tot het nemen van beslissingen van enig belang. Nu werkgevers ontdekken dat voor het innoverend (of lerend) vermogen van hun onderneming de creatieve bijdragen van hun werknemers van cruciaal belang zijn, verandert deze positie langzaam. Zo langzaam, dat niet iedereen het fundamentele karakter ervan onderkent. Wij kennen actieve leden die, bijvoorbeeld in zelfsturende teams, zelf hun roosters maken, zich bezig houden met kwaliteitscontrole en kwaliteitsverbetering, enz. De laatste jaren krijgen werknemers ook verantwoordelijkheid voor de eigen gezondheid en hun positie op de arbeidsmarkt toegedicht. Voor het zelfbeeld van werknemers betekent dit nogal wat. De werknemer groeit van iemand die een sterke afhankelijkheid van anderen (de werkgever) voelt, naar iemand die zelf de verantwoordelijkheid voor het eigen welzijn neemt, ook binnen het bedrijf; van iemand met de grondhouding van 'als het mij niet is opgedragen (of: als het niet in mijn functie-omschrijving staat) hoef ik het ook niet te doen' naar iemand met de houding van de professional: 'niemand kan me zeggen hoe ik mijn werk moet doen, want dat weet ik zelf het beste'.

Uit onderzoek blijkt dat van de aspecten die werknemers belangrijk vinden in hun werk, vooral die aspecten die te maken hebben met persoonlijke ontplooiing en individuele verantwoordelijkheid, hoog scoren¹. Kortom, er is sprake van een groei van werknemers naar volwassenheid, ook binnen de bedrijfsmuren. Deze ontwikkelingen brengen, naast veel goeds, ook nieuwe zorgen met zich mee. Moderne zorgen als: is mijn huidige functie wel in overeenstemming met mijn capaciteiten, zit mijn loopbaan in het slop of is er nog groeimogelijkheid, wat moet ik bijleren om interessant te worden op de arbeidsmarkt, nemen toe. Al deze en soortgelijke zorgen zijn, zeker als we die in samenhang bekijken met de zojuist genoemde welvaartsverhoging, voor de gemiddelde werknemer veel belangrijker geworden dan de vraag of de loonsverhoging 2,0% of 3,5% moet zijn, laat staan de vraag of de werkweek 36 of 38 uur moet duren.

Juist de collectieve arbeidsvoorwaarden-regelingen beschouwt de vakbeweging echter als een belangrijk kernproduct. In het kielzog van de afnemende relevantie van dergelijke regelingen dreigt de vakbeweging zelf te marginaliseren. Voor zaken die tegenwoordig echt van belang zijn voor werknemers, komen zij de vakbond niet tegen.

Een 'sociale ANWB'

Nederlandse vakbonden zijn van oudsher gericht op het bereiken van afspraken met werkgevers, liefst vastgelegd in een cao. De cao is

een contract tussen werkgevers of werkgeversorganisaties en vakbonden, waarvan de naleving desnoods bij de rechter kan worden afgedwongen. Definities en het ondubbelzinnig vastleggen van rechten en plichten nemen een grote plaats in. Nu waren de eerste cao's eigenlijk niet veel meer dan regelingen van lonen en arbeidstijden, en die laten zich goed in een contract vastleggen. Huidige arbeidsvoorwaardelijke regelingen omvatten echter tevens onderwerpen als opleidingsplannen, kinderopvang, klachtregeling bij (sexuele) intimidatie, werkgelegenheid, mobiliteit enz. Afspraken over dergelijke thema's worden op uiteenlopende niveaus en door diverse belanghebbenden gemaakt. Hiervoor leent de cao zich veel minder.

Aansluitend bij de groei naar volwassenheid zal de vakbeweging, in plaats van de zaken voor mensen te regelen, werknemers moeten ondersteunen die voor zichzelf kunnen zorgen. Mogelijke vakbondsproducten 'nieuwe stijl' zijn loopbaanbegeleiding en financieel advies. De gedachte om aan dergelijke dienstverlening te gaan doen is niet nieuw, maar voor zover er iets van gerealiseerd is, zoals cursussen loopbaanbegeleiding², zijn dat nog wel kasplantjes, terwijl commerciële bureaus al goede zaken doen. De tijd dringt.

Hebben leden behoefte aan dergelijke dienstverlening van de zijde van de vakbeweging? Uit door FNV Bondgenoten geïnitieerd onderzoek blijkt dat 37% van de ondervraagden te kennen gaf van dergelijke diensten van de zijde van de vakbeweging gebruik te zullen maken³. Dit percentage werd overigens pas bereikt na enige toelichting, met name over bij de vakbeweging beschikbare kennis en ervaring. Bij een vakbond is immers veel specifieke kennis aanwezig over ontwikkelingen op de sectorale en regionale arbeidsmarkt, van de werkomstandigheden in bedrijven. En een vakbond is als geen ander op de hoogte van afspraken op het gebied van employability in bedrijven en sectoren. De vakbeweging wordt, blijkt uit bovenstaand onderzoek, desondanks door werknemers spontaan niet geassocieerd met een rol van dienstverlener. Hier liggen gouden kansen, te meer daar Personeel & Organisatie-afdelingen van bedrijven veelal slecht functioneren op vraagstukken rond mobiliteit en loopbaanadvies en er nogal eens van verdacht worden speciaal oog te hebben voor de hogere lagen van het personeel.

Een andere mogelijkheid tot nieuwe dienstverlening ligt op het gebied van de beloningssystematiek. Wat is een denkbare rol van vakbonden bij voortschrijdende flexibele en variabele beloningssystemen? Deze centraal willen aansturen en vastleggen gaat niet, alleen nog maar praten over ruime 'raam-cao's' levert steeds geringere invloed op. "Het gaat er meer om gericht de ervaringen met en de randvoorwaarden waaraan voldaan moet zijn goed in kaart te brengen om anderen bij hun keuzes te kunnen ondersteunen met een ervaringsdata-base", zeggen Rob Vinke en Edmond Logger⁴. De betrokkenheid van vakbonden bij de keuze, de invoering en de evaluatie van beloningssystemen levert steeds waardevoller informatie op, waarmee de "kans om een sociale ANWB-rol in te vullen" verkregen kan worden⁵.

Twee problemen

Wij denken dat twee hoofdproblemen de vakbeweging verhinderen de dienstverlenende rol te spelen die de huidige tijd van haar vraagt. Het eerste zouden we het probleem van mentale modellen willen noemen, het tweede een organisatieprobleem.

Mentale modellen zijn, doorgaans impliciete, voorstellingen die men heeft van zichzelf en de omgeving. Peter Senge, de auteur die het begrip 'lerende organisatie' salonfähig maakte, schrijft daarover: "Nieuwe inzichten worden niet in de praktijk gebracht, omdat ze niet in overeenstemming zijn met de voorstelling die wij hebben van de wereld en hoe de dingen daarin gebeuren (...)"⁶. Welke mentale modellen zijn binnen de vakbeweging te onderkennen? In de eerste plaats de genoemde identificatie met de rol van regelaar van arbeidsvoorwaarden ('de vakbeweging is er vooral om cao's af te sluiten'). In de tweede plaats het koesteren van de protestfunctie, nauw verbonden met de neiging om de belangen van werknemers en werkgevers als tegengesteld te zien. In de derde plaats, en misschien wel het meest wezenlijk: de identificatie met de rol van beschermer van werknemers. De vakbeweging heeft erg veel moeite om werknemers te zien als zelfstandige individuen met verantwoordelijkheid voor het eigen bestaan. Dat hangt samen met een over-identificatie met de onderkant van de werkende bevolking (wij zijn er vooral voor de zwakkeren in de samenleving).

Wat is schadelijk aan deze blik op de wereld? De vereenzelviging met de rol van onderhandelaar over arbeidsvoorwaarden zet andere vakbondsdiensten ten onrechte op het tweede plan. Bovendien: de rol van onderhandelaars is afgelopen als de handtekeningen zijn gezet. Er bestaat in de vakbeweging weinig aandacht voor de vraag wat er van gemaakte afspraken terecht komt. Juist het actief volgen daarvan zou erg veel informatie en kennis opleveren.

De rol van kanalisator van protest zorgt ervoor dat een werkgever die met (deels) mooie plannen voor zijn personeel komt, wordt gewantwoord. En wantrouwen roept defensief gedrag op. Veranderingen in bedrijven, ook veranderingen die voor werknemers gunstige gevolgen hebben, kunnen zeker in eerste instantie op weerstand en protest van werknemers stuiten. Door daarop in te haken heeft de vakbeweging bijgedragen aan de frustratie van niet onaardige werkgeversplannen. De rol van beschermer van werknemers brengt met zich mee dat meer verantwoordelijkheid voor werknemers, bijvoorbeeld in zelfsturende teams, afhoudend tegemoet wordt getreden. Sterker nog, de neiging bestaat om de verantwoordelijkheid voor inhoudelijke vraagstukken op het bord van de werkgever te kieperen. Onslag? De werkgever moet zorgen voor een nieuwe baan, outplacement of minstens een bovenwettelijke uitkering. Bovendien leidt de over-identificatie met de onderkant van de werkende bevolking tot een vervreemding van succesvolle werknemers. Wie vooruit wil komen, doet er goed aan zijn lot niet met dat van de bezemwagen te verbinden.

Tweedens bestaat er, zoals gezegd, een organisatieprobleem. De organisatorische vormgeving van de vakbeweging is ingericht op wat tot de kerntaak, het afsluiten van arbeidsvoorwaardelijke regelingen in overleg met werkgevers, wordt gerekend. De spilfunctie in de vakbeweging is toegekend aan 'bestuurders', functionarissen die contracten sluiten met werkgevers over allerlei onderwerpen, en aan wie ook de begeleiding van actieve leden is toevertrouwd. De vrijgestelde regionale bestuurder werd in het begin van deze eeuw een vertrouwde figuur in de Nederlandse vakbeweging, die dat afkeek van de Duitse. Deze bestuurders monopoliseerden de contacten met leden en werkgevers, en eigenden zich het alleenrecht toe op het tekenen van overeenkomsten. Zolang die overeenkomsten uitsluitend relatief eenvoudige onderwerpen als lonen en werktijden betroffen ging dat redelijk, maar naarmate de onderwerpen ingewikkelder werden begon van bestuurders een onrealistisch ideaalbeeld van allesweter en alleskunner te ontstaan. De hoofdrolspelers van de vakbeweging zijn veelal niet adequaat toegerust op de taken die van hen worden verwacht. Daarnaast kennen de bonden een verenigingsorganisatie, waarvan de actieve leden zich meer en meer manifesteren in ondernemingsraden en aanverwante commissies. Ondernemingsraden zijn er soms wel in geslaagd om een belangrijke rol te spelen in voor werknemers belangrijk advieswerk, dat dicht tegen personeelswerk aanligt (ook al heeft de wetgever de ondernemingsraden daar niet voor bedoeld).

Tot besluit

Als de vakbeweging in de volgend eeuw weer een vooraanstaande rol wil spelen in het sociaal-economisch krachtenveld, zal zij haar mentale modellen tegen het licht moeten houden, evalueren en bijstellen. Dat is ingrijpend.

Om een voorschotje te nemen: In de eerste plaats zal afscheid genomen moeten worden van de overtuiging dat werknemers beschermd moeten worden tegen onzekerheid en verantwoordelijkheid. De consequenties daarvan zijn groot: het impliceert onder meer het ondersteunen van de wens om cao's om te buigen van uniforme arrangementen tot keuze-menu's, waar de onderhandelingsbevoegdheid over (bepaalde) arbeidsvoorwaarden is gedelegeerd naar de werknemer en diens leidinggevende. Met name keuzemogelijkheden op het gebied van arbeidstijden, en ruilmogelijkheden op de gebieden arbeidstijden en inkomen, komen al in toenemende mate voor, maar in het grootste deel van de bedrijven gelden nog uniforme arbeidsvoorwaarden. De vakbeweging zou er goed aan doen te beseffen dat grotere regelcapaciteit de mogelijkheid in zich draagt om een zeer grote markt open te leggen van werknemers die professioneel advies nodig hebben. Het impliceert tevens de noodzaak om overeenkomsten die win-win situaties beogen, op andere wijzen vast te leggen dan in de gangbare contracten.

Ook zal het nodig zijn om afscheid te nemen van de gedachte dat bij alle vakbondsactiviteiten actieve leden en vakbondsbestuurders de belangrijkste actoren zijn. De klassieke bestuurdersfunctie wordt geleidelijk overbodig. Door de recente gedachte dat bestuurders de coach van zelfstandige actieve leden zouden moeten zijn, wordt al op deze overbodigheid geanticipeerd, al blijft de vraag of de 'bestuurder als coach' latent niet even overbodig is. En wat de actieve leden betreft: veel traditioneel vakbondswerk laat zich uitvoeren door een redelijk georganiseerde vrijwilligersorganisatie, maar professioneel advieswerk niet. Daar zijn snelheid, deskundigheid en adequate doorverwijzing sleutelbegrippen. Tenslotte zou de gedachte bij het vuilnisvat gezet moeten worden dat werknemers die 'alleen maar' lid worden omdat ze de bond als een soort verzekering voor moeilijke tijden zien, als derderangsleden met gebrek aan solidariteit beschouwd moeten worden. De metafoor van de 'sociale ANWB' is geen schrikbeeld, maar de uitdaging.

Samenvattend: Als dienstverlener aan werknemers en ondernemingsraden op het terrein waarop de vakbeweging traditioneel de grootste speler is, kan de vakbeweging een nieuwe toekomst hebben. Als traditionele regelaar van arbeidsvoorwaarden wacht haar verdere marginalisering, gedoogd als *conditio sine qua non* van de overlegeconomie.

1 Loek Halman, De 'nieuwe werknemer': fictie of feit?, *Gids voor Personeelsmanagement*, 1998, nr. 5.

2 "FNV geeft loopbaanadvies", *FNV Magazine*, 2 juli 1998.

3 Gfk Nederland, *Een behoefte-inventarisatie inzake employabiliteit*, FNV Arbeidsmarktstudie.

4 Rob Vinke en Edmond Logger, *Individualisering van arbeidsvoorwaarden*, Den Haag, 1997.

5 idem.

6 P. Senge, *De vijfde discipline, kunst en praktijk van de lerende organisatie*, Schiedam, 1992, blz. 170.