

Frank Pot/Wouter Waleson

# Bedrijvenwerk als vorm van belangenbehartiging

Bespreking van:

G.E. van Vliet, *Bedrijvenwerk als vorm van belangenbehartiging. Een onderzoek naar het funktionieren van het bedrijvenwerk van de Industriebonden NVV en CNV* Samsom, Alphen a.d. Rijn 1979, 594 blz., f 49,50

Tussen 1974 en 1976 is onder leiding van Ger van Vliet een onderzoek uitgevoerd naar de mate waarin het 'bedrijvenwerk' een bijdrage levert aan de belangenbehartiging van de werknemers in het bedrijf. Dit onderzoek vond plaats in het kader van de Commissie Opvoering Produktiviteit, en omvatte uitgebreide case-studies in zes industriële bedrijven waar sprake was van een georganiseerde vorm van 'bedrijvenwerk' van de Industriebond NVV. In drie van deze bedrijven bestond er ook 'bedrijvenwerk' van de Industriebond CNV. In deze drie gevallen is ook hiernaar onderzoek verricht.

Dit artikel is een kritische bespreking van het verslag van dit onderzoek, *Bedrijvenwerk als vorm van belangenbehartiging*. Daarbij hebben wij met ogen van 1980 gekeken naar een onderzoek dat tussen 1974 en 1976 is uitgevoerd. In de tussentijd heeft zowel de wetenschappelijke theorievorming en onderzoekspraktijk (bijvoorbeeld met betrekking tot vakbeweging en arbeidsproces) als de ontwikkeling van het bondswerk in het bedrijf niet stilgestaan. In die zin is ons commentaar 'praten achteraf'. En dat is altijd gemakkelijk.

86

## 1 Ontstaan en eerste schreden van het bondswerk in het bedrijf

In de eerste helft van de jaren zestig voert de toenmalige Algemene Nederlandse Bedrijfsbond voor de Metaalnijverheid en de Elektrotechnische Industrie het 'bedrijvenwerk' in.

Dit is een reactie op een aantal problemen die deze vakbond signaleert, zowel in de verhouding tussen leiding en leden als in het bestaan van onvoldoende mogelijkheden tot belangenbehartiging door de vakbond binnen het bedrijf.

In een situatie van voortdurende economische groei en krapte op

de arbeidsmarkt was er voor de werknemers een kloof ontstaan tussen het centrale vakbondsbeleid in het kader van een matigende en gematigde geleide loonpolitiek aan de ene kant, en de toegenomen mogelijkheden en bereidheid van de ondernemers om in het eigen bedrijf koncessies te doen aan de werknemers aan de andere kant. Deze kloof vond zijn uitdrukking onder andere in onderhandelingen over arbeidsvoorwaarden tussen ondernemers en ondernemingsraden, 'wilde' stakingen en een groot ledenverloop binnen de vakbeweging. Ook werd er door vakbondsleden en funktionarissen van de bond op gewezen dat een vakbond zonder een eigen organisatie binnen het bedrijf maar weinig kan doen aan de afhankelijke positie van de werknemers binnen het bedrijf en aan de toenemende 'vervreemding in de arbeid', die optrad door de verdere ontkwalificering en beheersing van werknemers, die met de mechanisering van de industriële arbeid gepaard ging. De steeds groter wordende verschillen in economische positie tussen de verschillende bedrijfstakken en ondernemingen en de toenemende macht van de concerns door de concentratie en centralisatie van kapitaal bevorderden een decentralisatie van de loonpolitiek, en brachten de — natuurlijk al bestaande — noodzaak van vakbondsinvloed binnen de muren van het bedrijf aan de oppervlakte. Ondanks de aanvankelijk sterke tegenwerking van de kant van de ondernemers groeide het vakbondswerk in de bedrijven snel, en is het inmiddels in alle sectoren van industrie en dienstverlening een feit. Wat echter blijft is de spanning tussen de noodzaak van een centraal gecoördineerd vakbondsbeleid enerzijds en de mogelijkheden voor de belangenbehartiging van de belangen van de werknemers in het eigen bedrijf anderzijds.

Voor een deel is dat een spanning die het vakbondswerk eigen is, en ook wel zal blijven. Ten dele kan deze spanning echter ook productief gemaakt worden, wanneer een centraal gecoördineerd vakbondsbeleid en een sterk gedecentraliseerde uitwerking en uitvoering van dat beleid elkaar kunnen aanvullen en versterken.

Nog voordat dit laatste in de praktijk van de beleidsvorming en van het vakbondswerk in het bedrijf werkelijk van de grond kon komen, werd in het begin van de zeventiger jaren een sterkere nadruk op de centrale belangenbehartiging weer bevorderd, door het doorzetten van de economische recessie en de toenemende coördinatie aan de ondernemerskant. De bedrijfskadergroepen worden wel meer dan voorheen ingeschakeld om landelijke actiepunten te ondersteunen, maar de ontwikkeling van een zelfstandig optreden van de bond in het bedrijf met op de situatie in het bedrijf gerichte eisen stagneert. Het bleek niet zo eenvoudig te zijn om een beleid en werkwijze van de vakbond te ontwikkelen, waarin tegelijkertijd aanwezig zijn: inhoudelijke en organisatorische aanzetten tot bedrijfsspecifieke

vakbondseisen en -akties, en een perspectief van centrale eisen en akties waarbinnen deze geplaatst kunnen worden. Zo'n beleid en werkwijze zijn nodig om aan de ene kant versplintering en stuurloosheid te vermijden, en aan de andere kant de aantrekkingskracht en de stootkracht van de vakbeweging binnen de onderneming zelf te behouden en te versterken. Ook bleek het – mede door het bovenstaande – niet eenvoudig om meer dan enkele vakbondskaderleden per bedrijf actief bij het vakbondswerk in het bedrijf te betrekken.

## 2 Samenvatting van het onderzoeksrapport

---

### 2.1 Onderzoeksopzet

Het is tegen deze achtergrond, dat Ger van Vliet tussen 1974 en 1976 het bondswerk in het bedrijf bij de Industriebonden NVV en CNV onderzoekt. Dit gebeurt in de bedrijven: Hoogovens, De Reus, NKF-Delft, Van Rietschoten en Houwens, RDM en De Vries Robbé; Het onderzoek heeft als doel een analyse te maken van het bondswerk in het bedrijf als vorm van belangenbehartiging. Belangenbehartiging wordt daarbij gedefinieerd als: "Het streven van de vakbond de positie van werknemers te verdedigen en verbeteren" (pp. 55-56).

Als definitie van het bondswerk in het bedrijf hanteert Van Vliet: "Een samenwerkingsverband van oude vakbondsposities (ondernemingsraadfractie en distriktsbestuurder) en nieuwe vakbondsposities (bedrijfsledengroep en bestuur van de bedrijfsledengroep), gericht op een verbreding en verbetering van de belangenbehartiging op het niveau van de afzonderlijke onderneming" (p. 58). Daarnaast vragen de onderzoekers zich af in hoeverre het bondswerk in het bedrijf een vorm van syndikalisme is: "Syndikalisme vatten we in deze studie op in zeer algemene betekenis. We beschouwen het als een type vakbeweging, waarin leden-basisgroepen zelf een actieve rol spelen in de belangenbehartiging binnen de ondernemingen, waarin zij werkzaam zijn. Syndikalisme betekent een verschuiving in de machtsverhoudingen en de bevoegdhedenverdeling tussen vrijgestelde bestuurders en onbezoldigde vakbonds(kader)leden in de bedrijven" (p. 49). Belangenbehartiging wordt uitdrukkelijk als één van de functies van het bondswerk in het bedrijf gezien, zij het als de belangrijkste. Andere functies, zoals vakbondsdemokratisering en de ontwikkeling van bewustzijn en maatschappijkritiek van werknemers, worden wel genoemd en soms terloops bij de analyse betrokken, maar zijn in de opzet van het onderzoek niet opgenomen. Een noodzakelijke beperking in de onderzoeksopzet was hiervoor de reden.

Als velden van belangenbehartiging worden door Van Vliet c.s. onderscheiden: werkgelegenheid, arbeidssituatie, arbeidsomstandigheden en medezeggenschap. De zwaarte van de zaken die de bedrijfsledengroepen aanpakken wordt aangegeven met het onderscheid: 'licht', 'erg' en 'ernstig'.

Bij de beoordeling van het resultaat van de belangenbehartigingsactiviteiten van de bedrijfsledengroepen worden in het onderzoek twee criteria gehanteerd: 'beoogd resultaat' (door de bedrijfskadergroep zelf) en 'gewenst resultaat' (door de onderzoekers ontwikkelde en gehanteerde norm).

Een voorbeeld: "Het maakt bijvoorbeeld een groot verschil uit of men bij een kwestie als beoordeling slechts inzage in de beoordeling door de beoordeelde nastreeft, of een ontkoppeling van beoordeling en beloning. (...).

Toetsing aan het criterium 'beoogd resultaat' geeft waarschijnlijk een tamelijk zuiver beeld van wat in de gegeven situatie mogelijk was en doet recht aan de grote inzet van bedrijvenwerkers voor de belangenbehartiging; toetsing aan het criterium 'gewenst resultaat' relateert de positieve uitkomst van de eerste meting en vestigt de aandacht op het bestaan van interne funktioneringsproblemen en structurele beperkingen van het bedrijvenwerk als vorm van belangenbehartiging" (p. 71).

Bij het verzamelen van gegevens is het bijwonen van de vergaderingen van de kadergroepen de belangrijkste methode van onderzoek geweest. De tamelijk gedetailleerde verslagen van de zes case-studies zijn in het boek apart opgenomen. Het proces van belangenbehartiging wordt in fasen opgesplitst. Nagegaan wordt steeds, welke problemen bij de bedrijfskadergroep binnenkomen ('input'), hoe deze worden behandeld ('verwerking'), welke resultaten worden behaald ('output') en hoe het hele proces wordt geëvalueerd ('terugkoppeling').

Op basis van de case-studies kwamen de onderzoekers tot de konklusie "dat de effectiviteit van het bedrijvenwerk als vorm van belangenbehartiging afhankelijk is van acht funktioneringskondities:

- konsensus over interne taakverdeling binnen het bedrijvenwerk;
- organisatorische voorzieningen;
- kwaliteit van het vakbondskader;
- integratie tussen bedrijvenwerkposities;
- bondsvoorzieningen;
- ledenparticipatie;
- samenwerking met andere bedrijfsledengroepen of groeperingen binnen het bedrijf;
- strategische flexibiliteit" (p. 81).

Deze funktioneringskondities spelen een voorname rol bij de

ordening en interpretatie van de onderzoeksresultaten. Het bondswerk in het bedrijf wordt door de onderzoekers opgevat "als een systeem, dat geplaatst binnen de kontekst van een aantal konditionerende omgevingsvelden, bepaalde doelstellingen (in casu effectieve belangenbehartiging) tracht te verwezenlijken. Verwerkelijking van deze doelstellingen verloopt in een cybernetisch kringloopproces" (p. 72).

Rapportage naar bedrijfsledengroepen en direkties vond enkele keren tussentijds plaats; maar hoewel de bedrijfskadergroep hier soms zijn voordeel mee deed, was deze terugrapportering "geen onderdeel van een bewust gevoerde veranderingsstrategie door de onderzoekers. De eisen van een wetenschappelijk verantwoord onderzoek bleken onverenigbaar met de eisen, die het entameren en begeleiden van veranderingen aan onderzoekers stellen" (p. 88).

### *2.2 De voornaamste konklusies van het onderzoek*

Ten aanzien van de uit de case-studies ontwikkelde funktioneringskondities wordt gekonkludeerd dat deze in de meeste gevallen onvoldoende aanwezig zijn. De organisatie van het bondswerk in het bedrijf, de kwaliteit van het vakbondskader en de integratie van verschillende vakbondspolitieën (het vermogen om zo met eventuele tegenstellingen binnen het bondswerk in het bedrijf om te gaan, dat er toch gewerkt kan worden) zijn naar verhouding redelijk goed voor elkaar; het ontbreken van participatie van de leden in het bondswerk in het bedrijf en voldoende begeleiding en ondersteuning van de kant van de bond vormen de twee meest problematische punten.

Het over het algemeen ontbreken van ledenparticipatie wordt toegeschreven aan ongeïnteresseerdheid van de leden en aan het feit dat kaderleden hun positie onvoldoende verankeren in de bedrijfsledengroep: "Kaderleden beschouwen zichzelf meer als onbezoldigde funktionarissen van de bond dan als afgevaardigden van de leden. Als belangenbehartigers kommuniseren ze meer met andere politieën in het 'regel-systeem' (OR-fraktie, distriktsbestuurder, bedrijfsfunktionarissen) dan met de leden" (p. 561).

Ten aanzien van de belangenbehartigende funktie van het bondswerk in het bedrijf werden de volgende konklusies getrokken. *Signaleringsfunctie:* in de meeste onderzochte bedrijven was het grootste deel van de gesignaleerde punten afkomstig van de bedrijfsleiding, via de agenda van de (centrale) ondernemingsraad. In een paar bedrijven gingen vakbondskaderleden (vooral OR-leden) actief op zoek naar punten waar de bond in het bedrijf volgens de leden iets aan zou moeten doen. Slechts in een enkel geval droegen leden

uit eigen beweging punten aan.

*Beleidsvormende functie:* in de bedrijven waar het bondswerk in het bedrijf voldeed aan de basisvoorwaarde van 'konsensus over de taakverdeling' — de meeste — leverden het bestuur van de bedrijfsledengroep en de leden een belangrijke bijdrage aan de beleidsvorming. In het algemeen vond de beleidsvorming plaats in gezamenlijke vergaderingen van bestuur en OR-fractie. De leden speelden vooral een rol in de beleidsvorming als het om zeer belangrijke zaken ging. De beleidsvorming had meer invloed op het werk in de ondernemingsraad, dan op de bezoldigde bestuurder, "omdat processen van belangenbehartiging veel minder uitmondten in door de bestuurder gevoerde onderhandelingen met de bedrijfsleiding" (p. 526).

*Kontrolefunctie:* de controle op de uitvoering van het door de kadergroep vastgestelde beleid in overleg of onderhandelingen was in het algemeen gering. Informatie over al of niet behaalde resultaten vond vaak schriftelijk plaats; mede daardoor was er nauwelijks sprake van een kritische toetsing van de resultaten aan het vastgestelde beleid. Het accent lag veel sterker op de medebepaling van het standpunt bij de fase van beleidsvorming. Een gunstige uitzondering hierop vormde de bedrijfsledengroep bij Hoogovens.

*Aktiefunctie:* de publiciteit (ledenbulletin, pamfletten) vervulde in drie van de onderzochte bedrijven een actiefunctie. Ongewenste toestanden in het bedrijf werden bekritiseerd; dit werkt bewustmakend en mobiliserend op de leden, en zet mede daardoor de bedrijfsleiding onder druk om verbeteringen te treffen. Van verdergaande vormen van actie, bijvoorbeeld het opschorten van het overleg in de ondernemingsraad of een staking, was nauwelijks sprake. Dit heeft ook te maken met de betrekkelijke rust in de landelijke arbeidsverhoudingen en het algemene bondsbeleid in deze periode. De onderzoekers konkluderen "dat de bereidheid van grote groepen werknemers c.q. leden om bij uitzonderlijk ernstige kwesties aan acties deel te nemen wel degelijk aanwezig was" (p. 529).

Dan de materiële bijdrage van het bondswerk in het bedrijf aan de belangenbehartiging. De onderzoekers stellen dat van een actieve en waakzame vakbondsorganisatie binnen de onderneming een preventieve werking uitgaat.

Gemeten naar het 'beoogd' resultaat werd in meer dan de helft van de gevallen resultaat behaald. Bekeken vanuit de door de onderzoekers gestelde norm ('gewenst' resultaat) was er sprake van een aanmerkelijk lagere graad van effectiviteit van het bondswerk in het bedrijf. Van de als 'ernstig' geklassificeerde zaken leidden er

maar zeer weinig tot resultaat. De aandacht ging vaak meer naar de procedures dan naar de zaak zelf. "Hier wreekte zich het betrekkelijke isolement, waarin het bedrijvenwerk opereerde en het beperkte beïnvloedingsinstrumentarium, waarover het beschikte. De massa van de leden participeerde niet in het bedrijvenwerk en er was weinig stimulering en ondersteuning vanuit de bond. Daardoor lag de machtsbasis van het bedrijvenwerk voornamelijk in de kracht van de argumenten, die het in de onderhandelingen wist in te brengen. Dit gebeurde dan in overleg en onderhandelingen in de OR. Gegeven de over het algemeen slechts adviserende bevoegdheid van dit orgaan, wekt het dan ook geen verwondering, dat bij tegenstellingen tussen bedrijfsleiding en werknemersvertegenwoordigers in belangrijke kwesties resultaten achterwege bleven" (pp.544-545).

Als achtergronden van het feit dat de bond weinig investeerde in belangenbehartiging in het afzonderlijke bedrijf noemt Van Vliet:

- het diep gewortelde vertrouwen in de kracht van een centraal geleide vakbondsorganisatie; dit verzet zich tegen een vergaande machtsverschuiving ten gunste van de bedrijfsledengroepen;
  - enkele gevallen in het begin van de jaren zeventig, waarin bedrijfsledengroepen een grotere zelfstandigheid binnen de bond nastreefden;
  - onduidelijkheid in het bondsbeleid over de ondernemingsraad en de verhouding tussen ondernemingsraad en bedrijfsledengroep;
  - verminderde druk vanuit de leden zelf in de periode 1973-1976.
- Volgens Van Vliet heeft het bondswerk in het bedrijf noch geleid tot een – van ondernemerskant verwachte – verstoring van de arbeidsverhoudingen in de onderneming, noch tot de soms verwachte ontwikkeling van zelfstandige basisgroepen binnen de vakbeweging. Bedrijvenwerk betekende "de aanvaarding van een syndikalistisch element in de belangenbehartiging, geen syndikalistische belangenbehartiging".

### ***2.3 Perspektieven voor het bondswerk in het bedrijf volgens Van Vliet***

Volgens Van Vliet is het mogelijk de effectiviteit van het bondswerk in het bedrijf als vorm van belangenbehartiging te vergroten en de apathie van de leden te doorbreken. Hij doet daartoe de volgende aanbevelingen.

- Versterking van de onderhandelingspositie van het bondswerk in het bedrijf. Hierbij wordt gedacht aan het verwerven van een onderhandelingsrecht ten aanzien van belangrijke ondernemingsbeslissingen, dat verder gaat dan een recht op informatie of op advies voor werknemersvertegenwoordigers (medebeslissingsrechten of vetorechten). Onder werknemersvertegenwoordigers worden in

dit verband verstaan de gekozen OR-leden en de bezoldigde vakbondsbestuurders. Zij zouden nadrukkelijk moeten optreden als uitvoeringsorgaan van het bondswerk in het bedrijf.

- Bestuurders moeten meer gaan optreden als begeleiders dan als leiders van bedrijfsledengroepen, meer als uitvoerders van het beleid van bedrijfsledengroepen, dan als representanten van het algemene vakbondsbeleid tegenover bedrijfsledengroepen. Zij moeten ook in sterkere mate beschikbaar zijn als onderhandelaars, om zo beter in te spelen op zaken die door het bondswerk in het bedrijf gesignaleerd worden, en te voorkomen dat de ondernemingsraad automatisch het enige uitvoeringsorgaan voor het bondswerk in het bedrijf wordt ('strategische flexibiliteit').

- Een betere begeleiding en scholing van vakbondskaderleden door de bond ten aanzien van meer complexe vraagstukken waarmee het bondswerk in het bedrijf geconfronteerd wordt.

- Kaderleden binnen de bedrijven moeten meer gaan optreden als woordvoerders van de leden dan als onafhankelijk van de leden opererende belangenbehartigers, en moeten hun machtsbasis niet meer uitsluitend zoeken in (een verbetering van) de kwaliteit van hun besluitvorming, maar ook in een versterking van het contact met hun leden.

- Als het beleid van de bonden gericht wordt op een systematische bewaking van de ontwikkeling van de werkgelegenheid in afzonderlijke bedrijven zijn inschakeling en versterking van het bondswerk in het bedrijf onmisbare voorwaarden voor het verwezenlijken van zo'n beleid.

### 3 **Kommentaar**

---

#### 3.1 *Inleiding*

Het meest belangwekkende deel van het onderzoek wordt gevormd door de 400 bladzijden, waarin verslag wordt gedaan van de ontwikkelingen in de onderzochte bedrijven.

Naast deze rijkdom aan materiaal steken de algemene konklusies nogal schraal af. Ten eerste zijn ze beperkt. De vraag welke zaken onder welke voorwaarden via welke vakbondsexposities al of niet succesvol kunnen worden aangepakt wordt niet gesteld, laat staan beantwoord. En dat, terwijl deze vraag op grond van het materiaal uit de case-studies wel voor de hand ligt. De inhoud van de strategie van de belangenbehartiging komt in de konklusies niet meer aan de oppervlakte. Er wordt nog slechts gesproken over "lichte en ernstige zaken", over "beoogd en gewenst resultaat".

Deze beperking maakt de konklusies ook eenzijdig. Het minder goed functioneren van het bondswerk in het bedrijf wordt door Van Vliet bijna volledig verklaard vanuit "funktioneringskondities",



die binnen het vakbondswerk in het bedrijf en de te geringe ondersteuning door het bondsapparaat liggen. De invloed van algemene economische en politieke ontwikkelingen, van de inrichting van produktieproces en arbeidsorganisatie door de ondernemer, van managementstrategieën en -ideologieën en van de ontwikkeling van de inhoud van het vakbondsbeleid, zij komen in de konklusies en aanbevelingen van Van Vliet nauwelijks aan de orde.

Naar onze overtuiging zijn deze beperktheid en eenzijdigheid van de konklusies en aanbevelingen het logisch gevolg van het voor het onderzoek gekozen theoretisch kader, en de daarop gebaseerde onderzoeksoptzet.

### *3.2 Kommentaar op onderzoeksoptiek en analysemodel*

#### *3.2.1 Het bondswerk in het bedrijf als onderzoekseenheid*

Belangrijke bezwaren tegen de onderzoeksoptzet zijn, dat niet het bedrijf als te onderzoeken systeem is gekozen en dat niet de krachtsverhoudingen daarbinnen als uitgangspunt voor analyse zijn genomen. In plaats daarvan wordt het bondswerk in het bedrijf (samenwerkingsverband van bestuurder, ondernemingsraadfractie, bedrijfsledengroep en bestuur bedrijfsledengroep) als te onderzoeken eenheid opgevat en richt het onderzoek zich op het intern functioneren daarvan in relatie tot de materiële resultaten. Werkwijze en resultaten van het vakbondswerk in het bedrijf zijn echter in hoge mate afhankelijk van het beleid en de machtspositie van de ondernemingsleiding. We bedoelen hier niet alleen het *managementsoptreden* ten aanzien van konkrete, door het bondswerk in het bedrijf aangedragen onderhandelingspunten, maar ook de meer algemene strategieën ten aanzien van bijvoorbeeld de uitbouw respectievelijk opbouw van een personeelsbeleid of sociaal beleid, de inrichting van het produktieproces en de ideologische legitimering daarvan ('gemeenschappelijk belang', 'loon naar prestatie', 'economische of technische noodzaak'). Deze direkte tegenspeler van het bondswerk in het bedrijf komt in de beschrijving van de cases nauwelijks en in het theoretisch kader van de analyses helemaal niet voor. Evenmin trouwens als de positie van de bedrijven binnen hun concerns en op de verschillende markten; die bepaalt tot op zekere hoogte de grenzen van wat door het bondswerk in het bedrijf bereikt kan worden. Hetzelfde geldt voor het strategisch *werknemersgedrag*. Dat wordt in het onderzoek beperkt tot de activiteit vanuit formele 'bedrijvenwerkposities'. Het informele dagelijks verzet van de werknemers tegen de prestatiedruk en de beheersingsstrategieën van het management wordt niet in de beschouwingen betrokken evenmin

als de kwalifikaties, organisatiegraad en strijdgeschiedenis van de werknemers in de onderzochte bedrijven.

Dat betekent, dat verklaringen voor effecten en funktioneren van het bondswerk in het bedrijf ook niet mede gevonden worden in de situationele en structurele krachtsverhoudingen binnen het bedrijf.

### *3.2.2 Het funktionalistische systeemmodel*

Ons volgende bezwaar heeft betrekking op het soort systeemmodel dat wordt gebruikt.

Ten behoeve van de ontwikkeling van een analysemodel wordt het bondswerk in het bedrijf opgevat "als een systeem, dat geplaatst binnen de kontekst van een aantal konditionerende omgevingsvelden, bepaalde doelstellingen (in casu effectieve belangenbehartiging) tracht te verwezenlijken" (p. 72). De belangenbehartigingsfunctie van het bondswerk in het bedrijf wordt uiteengelegd in een aantal deelfuncties, te weten: een opbouwfunctie, achterbanfunctie, signaleringsfunctie, beleidsvormende functie, controlefunctie, potentiële aktiefunctie en een functie met betrekking tot het beter intern funktioneren van de bond. "Wij abstraheren bewust van de betekenis, die aktoren zelf aan hun gedrag toekenden en onderzochten slechts welke betekenis dit gedrag had voor de belangenbehartiging. We onderzochten niet waarom bedrijvenwerkers handelen zoals ze handelden, maar wat de functies (of dysfuncties) van dit gedrag waren voor de belangenbehartiging" (p. 72).

Wat Van Vliet hier presenteert is een optiek en een model, welke staan in de traditie van het funktionalisme in de sociaal-wetenschappelijke theorie. Gekozen wordt voor een variant, waarin konflikten niet bij voorbaat als dysfunktioneel worden beschouwd. Deze modifikatie neemt de bezwaren tegen het funktionalisme niet weg. We willen de drie belangrijkste noemen.

Het eerste bezwaar is, dat systemen als 'aktoren' worden opgevat en dat daaraan behoeftes en doelstellingen als functies worden toegeschreven. Deze functies dienen de instandhouding en het optimaal funktioneren van het systeem. Systemen denken en handelen echter niet en zijn ook niet uit zichzelf gericht op een bepaald doel. Met het opsporen en benoemen van functies is het onderzoek gericht op de mechanismen, die het systeem in stand houden en telkens weer in evenwicht brengen. Voor het opsporen van structurele tegenspraken en konflikten, die de dynamiek van maatschappelijke verandering uitmaken, biedt het funktionalisme geen aanknopingspunten.

Een tweede bezwaar is dat het begrip functie impliceert dat de gebeurtenissen zich zo'n beetje achter de rug van de mensen om voltrekken. Ten onrechte blijft buiten beschouwing, dat de

deelnemers aan een systeem bewust handelende mensen zijn, wier handelen — onder invloed van vele voorwaarden — bedoelde en onbedoelde gevolgen heeft. In de praktijk blijken het dan de onderzoekers te zijn, die, zoals hier met normen ten aanzien van de gewenste input en output, bepalen wat de systeembehoeften zouden zijn, en of het gedrag van mensen, los van hun eigen bedoelingen, tot de bevrediging daarvan bijdraagt.

Een derde bezwaar van een dergelijk systeemmodel is, dat er een sterke scheiding wordt gemaakt tussen het te onderzoeken systeem en de 'omgevingsfactoren' (hier onder andere: bedrijf, vakbond, economische en politieke verhoudingen). Deze factoren vormen echter geen 'omgeving' van het systeem, maar het zijn *eigenschappen* van het systeem. Machtverhoudingen, inrichting van het produktieproces en vakbondsbeleid zijn enkele van de voorwaarden waaronder de aktoren in het systeem handelen, en tegelijkertijd reproduceren en veranderen ze die voorwaarden in en door hun handelen. Niet "technische en economische ontwikkelingen veranderen de bedrijfssituatie" (p. 75), maar managers en werknemers doen dat.

Deze bezwaren zijn onzes inziens voldoende reden om het gebruik van een funktionalistisch systeemmodel en van het begrip funktie te verwerpen.

In de *opzet en uitvoering* van het onderzoek is Van Vliet *bovendien niet: konsekwent* in het hanteren van zijn funktionalistisch systeemmodel. Het begrip funktie wordt vaak gebruikt op een wijze die in het dagelijks spraakgebruik ingeburgerd is geraakt, namelijk als synoniem voor taak of opdracht. In plaats van over de *funkties* van het bedrijvenwerk wordt ook — en dat is beter — gesproken over de *doelstellingen* van de Industriebonden.

Ook het abstraheren van betekenissen die aktoren zelf aan hun handelen toekennen worden niet volgehouden. Aanvankelijk was het onderzoek zelfs als aktie-onderzoek opgezet; maar met een funktionalistische onderzoeksoptiek, waarin helemaal geen handelingstheorie voorkomt, is dat volgens ons niet goed mogelijk. In de algemene analyse wordt er impliciet vanuit gegaan, dat de vakbondskaderleden handelen met als doelstelling belangenbehartiging. De resultaten worden mede getoetst aan de door hen *beoogde* resultaten. Gesproken wordt over de *definitie* van belangenbehartiging, die vakbondskaderleden hanteren (pp. 538, 539). Ook in de case-beschrijvingen staat het bewuste handelen van de kaderleden veel centraler dan op grond van de onderzoeksoptiek verwacht mag worden. Deze inkonsekwentie bij de uitwerking van het analysemodel, die tot een soort van half funktionalisme leidt, neemt echter de bezwaren tegen de

onderzoeksoptiek niet weg. Daartoe zou het bewuste handelen van mensen als uitgangspunt van analyse en onderzoek genomen moeten worden.

### 3.2.3 De analyse van de vakbond

De analyse van de ontwikkeling van de vakbeweging en het bedrijvenwerk wordt voor een belangrijk deel gemaakt in termen van meer of minder syndikalisme. Dat is wat ongelukkig gekozen, ook al al spreekt Van Vliet heel voorzichtig over een syndikalistisch element.

Rien Huiskamp heeft er in *Zeggenschap* al op gewezen dat de syndikalisme-diskussie in het begin van deze eeuw speelde. Hij heeft daarbij terecht gesteld dat niemand na zeventig jaar moderne vakbeweging naar het syndikalisme terug wil. "Het bedrijvenwerk als vorm van belangenbehartiging is een nieuwe manier van het organiseren van de mensen in de bedrijven, waarbij bedrijvenwerk en centrale vakbond elkaar niet uitsluiten, maar aanvullen."<sup>1</sup> Van Vliet wil daar ook niet naar terug.

De moeilijkheid in zijn redenering zit in het feit, dat de huidige stand van zaken met betrekking tot structurele problemen van de vakbeweging (leiding-leden, belangenbehartiging-maatschappijkritiek) wordt geanalyseerd met begrippen uit een historisch gedateerde discussie (syndikalisme).

Het leiding-leden-probleem is inherent aan het bestaan van de vakbeweging als massa-organisatie en als vrijwillige organisatie. Maar de inhoud ervan is niet alleen een organisatiekwesie, maar moet ook begrepen worden als uitdrukking van een proces van klassevorming onder tegenstrijdige maatschappelijke voorwaarden. Het wordt onder veranderende maatschappelijke voorwaarden steeds op een andere wijze manifest. In het begin van deze eeuw ging de strijd nog om organisatie en professionalisering versus spontaniteit en het afwijzen van vrijgestelde bestuurders. In onze tijd gaat het om de verhouding tussen centralisatie en decentralisatie in de belangenbehartiging en om de democratie in de vakbeweging. Daarbij wordt het concept van de moderne vakbeweging niet door grote groepen leden aangevochten.

Ook het probleem van de verhouding tussen belangenbehartiging en maatschappijkritiek is inherent aan de positie van de vakbeweging in het kapitalisme. Vorm en inhoud ervan veranderen met de historische voorwaarden. We zijn het met Van Vliet eens, dat maatschappijvernieuwing een dimensie van de belangenbehartiging is. Hij stelt dat tegenover opvattingen, die belangenbehartiging en

maatschappijhervorming los van en tegenover elkaar stellen. Maar wie huldigt die? Dergelijke opvattingen waren aktueel in de decennia rond de eeuwwisseling toen de verwachting bestond, dat een socialistische revolutie op korte termijn mogelijk zou zijn. Vervolgens ontbreken theoretische noties om te kunnen verklaren hoe strategische concepten zich hebben ontwikkeld van 'socialistisch' voor de oorlog tot 'harmonie' in de jaren vijftig, tot 'antikapitalistisch', 'op eigen kracht' en 'distantie' in de jaren zestig en zeventig. Dat politieke, economische, technologische en kulturele factoren van invloed zijn op het vakbondsbeleid, op het stellen van prioriteiten in de belangenbehartiging en op het niveau waarop daarover met de meeste kans op succes onderhandeld kan worden, wordt wel aangegeven, maar niet ingevuld. Dan rest inderdaad niets anders dan de vakbeweging pragmatisch te noemen zowel ten aanzien van de belangenbehartiging als bij haar poging het contact tussen leiding en leden te herstellen. De ontwikkeling van het bedrijvenwerk wordt dan meer een proces van vallen en opstaan dan een onderdeel van een vakbondsstrategie, die zich onder nieuwe maatschappelijke verhoudingen doorzet.

### *3.2.4 De invloed van de inrichting van het productieproces*

Produktietechniek, arbeidsorganisatie en beloningssystemen zijn zozeer van invloed op de mogelijkheden en belemmeringen van vakbondsoptreden, dat hierin een deel van de verklaring voor het functioneren en de resultaten van het bedrijvenwerk moet worden gezocht. Ten onrechte worden ze in het hier besproken onderzoek slechts genoemd, en dan nog als 'kontekst'.

Een aantal voorbeelden mogen deze invloed verduidelijken. Door de verticale en horizontale arbeidsdeling worden kennis en inzicht van het productieproces en de bedrijfssituatie aan de werknemers onttrokken. Wat aan kennis en vaardigheden bij de werknemers blijft is sterk gefragmenteerd. Onregelmatige werktijden, lawaai en de ruimtelijke afstand tussen de arbeidsplaatsen bemoeilijken het onderlinge contact. Prestatiebeloning, maar ook de beloningsverschillen op grond van functiewaardering bevorderen de onderlinge concurrentie. Al deze factoren belemmeren de vorming van een tegenmacht van de vakbond in het bedrijf. Wanneer oorzaken voor het minder goed functioneren van bedrijfsleden-groep ook in deze factoren worden gezocht kan dat tevens suggesties opleveren voor werknemerseisen ten aanzien van de inrichting van het productieproces.<sup>2</sup>

### 3.2.5 De inhoud van de belangenbehartiging

In de konklusies zijn werkgelegenheid, arbeidssituatie, arbeidsomstandigheden en medezeggenschap niet terug te vinden. Te lezen is wel of er veel of weinig resultaat werd behaald, maar niet ten aanzien van welke punten. Er wordt slechts gekonstateerd, dat het bedrijvenwerk actief was op de vier onderscheiden taakgebieden en dat men systematische verwaarlozing of overbeklemtoning van één of meer gebieden niet is tegengekomen (p. 559). Uit het onderzoeksverslag is ook niet op te maken waar ongeveer de grenzen liggen van wat een bedrijfsledengroep voor elkaar kan krijgen. We weten alleen dat de aanpak van erge en ernstige zaken niet vaak tot resultaten leidt en in de cases kan de lezer daar een voorbeeld bij zoeken.

Bertus Mulder heeft er in *De Groene*<sup>3</sup> al op gewezen, dat het aanbeveling verdient om uit het beschikbare materiaal de aspecten werkgelegenheid, arbeidssituatie, arbeidsvoorwaarden en medezeggenschap met de behaalde resultaten te combineren. Dit verdwijnt van de inhoud van de belangenbehartiging komt vooral voort uit de wijze waarop een en ander vanuit een — overigens begrijpelijke — behoefte aan kwantificering is geoperationaliseerd. Ten eerste zijn de verschillende functionele bijdragen van het bedrijvenwerk, de eerder onderscheiden deelfuncties, losgekoppeld van de inhoud van de taakgebieden. Ten tweede zijn de materiële bijdragen van het bedrijvenwerk nogal formeel en inhoudsloos geoperationaliseerd (p. 67 e.v.). De onderwerpen van belangenbehartiging worden verdeeld in lichte, erge (vooral subjektieve norm) en ernstige (meer objektieve norm) zaken. De feitelijke input en output worden vergeleken met door de onderzoekers samengestelde normen van gewenste input en output; de output ook met het volgens de onderzoekers door de bedrijvenwerkers beoogde resultaat. Resultaten worden onverdeeld in kritische discussie, controle op de beleidsuitvoering en invloed op de beleidsvorming. Behalve dat de inhoud van de belangenbehartiging niet meer zichtbaar is — met alle konsekwenties voor mogelijke beleidssuggesties — is er nog een tweede bezwaar tegen deze operationalisering. Doordat de betekenis, die kaderleden zelf aan hun handelen geven niet in het onderzoek worden betrokken, en omdat niet wordt uitgegaan van een analyse van de krachtsverhoudingen in het bedrijf, krijgen de door de onderzoekers ontwikkelde normen een idealistisch karakter en komt de beoordeling van de resultaten van de belangenbehartiging

in de lucht te hangen. Toetsing aan het 'beoogde resultaat' wordt geïnterpreteerd als wat in de gegeven situatie mogelijk was. Betekent dit dan, dat 'gewenst resultaat' ("wat het bedrijvenwerk moest doen (...) in het licht van de geobjektiveerde probleem-situatie" – p. 71) een onhaalbare norm was? En kan de beoordeling van het vakbondswerk in het bedrijf bij de toetsing van de resultaten aan deze laatste norm nog anders uitvallen dan: "Teleurstellend"?

### *3.2.6 De verhouding tussen onderzoek en actie*

Het onderzoek is gestart als actie-onderzoek, zowel vanwege de eigen positieve opstelling tegenover het bondswerk in het bedrijf als om methodologische redenen. Men verwachtte, dat de kennisontwikkeling belangrijke impulsen zou ontvangen door het entameren van veranderingen in de te onderzoeken situatie. Dat is niet gelukt. Daarvoor worden de volgende redenen gegeven: het bestaan van een dubbel cliëntstelsel (werknemers-werkgevers) het grote aantal cases, het controversiële karakter van het onderwerp bedrijvenwerk, de verstoorde relatie met de Industriebond NVV, het voldoen aan wetenschappelijke criteria. De eis om het materiaal systematisch te verzamelen en dat grondig te verwerken maakte een hoge interactiefrequentie met de cliëntgroepen en in de tijd niet te ver uiteenliggende interventies van de onderzoekers onmogelijk. Rapportage naar bedrijfsledengroepen en directies vond enkele keren tussentijds plaats. Maar hoewel de bedrijfsledengroep hier soms zijn voordeel mee deed was deze terugrapportering "geen onderdeel van een bewust gevoerde veranderingsstrategie door de onderzoekers. De eisen van een wetenschappelijk verantwoord onderzoek bleken onverenigbaar met de eisen, die het entameren en begeleiden van veranderingen aan de onderzoekers stellen" (p. 88). De nadruk ligt dus duidelijk op deze laatste reden.

Volgens ons is dit geen houdbaar argument. Uit het onderzoeksverslag blijkt eerder, dat de onderzoekers zich toentertijd onvoldoende realiseerden wat de theoretische, methodologische, politieke en praktische problemen van actie-onderzoek waren. Dit blijkt onder meer uit de merkwaardige koppeling van een funktionalistisch systeemmodel en actie-onderzoek. In het eerste wordt geabstraheerd van de betekenissen die actoren zelf aan hun handelen toekennen, in het tweede staat juist het bewuste handelen centraal. Hier moet echter aan worden toegevoegd, dat er in die tijd nog weinig ervaring met actie-onderzoek was en dat men het wat betreft vakliteratuur moest doen met opvattingen uit de 'human relations benadering' ('action research'). Dat het actie-onderzoek niet is gelukt kunnen we begrijpen. Maar

dat lag aan politieke en organisatorische problemen en aan het nog nauwelijks beschikbaar zijn van theorie en methodologie van actie-onderzoek. Het lag er niet aan, dat eisen van een wetenschappelijk verantwoord onderzoek onverenigbaar zijn met actie-onderzoek.

### *3.2.7 Samenvatting kommentaar op onderzoeksoptiek en analysemodel*

In theoretisch kader van het onderzoek lopen de optieken 'funktionalistisch systeemmodel' en 'actie-onderzoek' door elkaar. Beide zijn niet goed naar hun eigen uitgangspunten uitgewerkt en beide zijn in de praktijk van het onderzoek niet konsekvent volgehouden. Wellicht schuilt daarin een verklaring voor het feit, dat het probleem van de onverenigbaarheid van beide optieken zich niet aan de onderzoekers heeft opgedrongen. Hierdoor biedt het theoretisch kader slechts beperkte aanknopingspunten om verklaringen te zoeken voor het funktionieren van het bondswerk in het bedrijf. Alleen de interne funktioneringskondities komen goed uit de verf.

Omdat *niet* het bedrijf en de krachtsverhoudingen daarbinnen als eenheid van onderzoek zijn genomen en omdat het management als de tegenpartij van het bondswerk in het bedrijf en de inrichting van het produktieproces *niet* in het theoretisch kader zijn uitgewerkt, zijn de verklaringen voor het funktionieren van het bondswerk in het bedrijf eenzijdig uitgevallen. Het analysemodel leidt er noodzakelijkerwijs toe, dat de effectiviteit van het bondswerk in het bedrijf voor de belangenbehartiging geheel wordt verklaard uit het intern funktionieren van de vakbondsorganisatie in het bedrijf en de mate van ondersteuning door het bondsapparaat, omdat deze factoren wel in de onderzoeksopzet en het daarvan afgeleide begrippenkader zijn opgenomen. Bovendien is door de gekozen operationalisaties de inhoud van de belangenbehartiging weggedefinieerd en komt deze in de konklusies en aanbevelingen niet meer terug.

Het beperkte theoretische kader en de formele wijze van operationaliseren hebben ertoe geleid dat ook de aanbevelingen slechts betrekking hebben op de begeleiding van de bond en de ledenparticipatie. Onzes inziens kunnen beleid en organisatie echter mede verbeterd worden door te onderzoeken hoe management-strategieën, bedrijfsorganisatie en inrichting van het produktie-proces daarop van invloed zijn.

### *3.3 Kommentaar op de konklusies en aanbevelingen van Van Vliet*

Hoe heeft het bondswerk in het bedrijf zich de laatste jaren ontwikkeld, en hoe verhoudt die ontwikkeling zich tot de resultaten van het onderzoek van Van Vliet en het op grond



hiervan geschetste perspectief?

De Industriebond FNV heeft in 1979, naar aanleiding van de nieuwe Wet op de Ondernemingsraden, opnieuw zijn opvatting over het vakbondswerk in het bedrijf geformuleerd, in de brochure *Vandaag controleren om morgen te beslissen*. De in deze brochure gekozen opstelling is mede gebaseerd op enkele problemen die in de praktijk van bedrijfsledengroepen vaak voorkomen, en maakt dankbaar gebruik van oplossingen en werkwijze, zoals deze door bedrijfsledengroepen in hun praktijk al waren ontwikkeld om deze problemen het hoofd te bieden. De kern van deze opstelling zullen we hieronder weergeven.

### *3.3.1 Wat verstaat de Industriebond FNV onder bondswerk in het bedrijf?*

Onder bondswerk in het bedrijf worden alle activiteiten verstaan, die de werknemers in het bedrijf in vakbondsverband ondernemen. De centrale plaats bij de voorbereiding, vaststelling, uitvoering en controle van het bondsbeleid in het bedrijf wordt ingenomen door de 'bedrijfskadergroep'. Deze bestaat uit alle actieve vakbondsleden in het bedrijf, zoals de bestuursleden van de bedrijfsledengroep, de leden van de ondernemingsraadfractie van de bond, de leden die in de vakbondsdelegatie zitten die met de werkgever onderhandelt, de leden die namens de bedrijfsledengroep in commissies van de bedrijfskadergroep of de ondernemingsraad zitten, leden die de redactie van het ledenbulletin vormen en eventuele contactpersonen voor de verschillende afdelingen of ploegen in het bedrijf. De bedrijfskadergroep moet, om tot een goede behartiging van de werknemersbelangen in het bedrijf te komen, weten wat er in het bedrijf aan de hand is en een machtsbasis opbouwen om het ondernemingsbeleid in een voor de werknemers gunstige richting te kunnen beïnvloeden. De bedrijfskadergroep kan hieraan werken door zelf in het bedrijf op onderzoek uit te gaan om de kennis en opvattingen van de werknemers over de bedrijfssituatie te bundelen, en op basis van de resultaten van dit 'werknemersonderzoek' actiepunten en eisen te formuleren, die bij de directie op tafel gelegd worden. Dit laatste kan op drie manieren gebeuren. Via:

- a. de vakbondsdelegatie die met de directie onderhandelt;
- b. de fractie van de Industriebond FNV in de ondernemingsraad;
- c. verschillende drukmiddelen, uiteenlopend van publiciteit tot actie.

De bedrijfskadergroep bepaalt gezamenlijk aan welke punten gewerkt moet worden, welke eisen er gesteld worden, waar en op welke manier deze bij de directie aan de orde gesteld worden, en welke marges er zijn om met de directie — of met andere werknemersgroeperingen — tot overeenstemming te komen. Dit beleid

van de bedrijfskadergroep moet uiteraard tot stand komen op basis van de wensen en opvattingen van de vakbondsleden in het bedrijf; tegelijkertijd moet het passen binnen de grenzen die door het algemene vakbondsbeleid gesteld worden. Dit kan natuurlijk tot spanningen leiden, maar zal dit minder doen, naarmate de wensen en opvattingen van de leden en het algemene vakbondsbeleid beter op elkaar aansluiten. Het is de taak van de bond er steeds voor te zorgen dat dit ook gebeurt, zowel naar de inhoud van het algemene beleid, als naar de procedures voor de totstandkoming van dit beleid. Tenslotte worden ook de resultaten van de konfrontatie met de directie in de bedrijfskadergroep besproken, evenals belangrijke bijstellingen van de eisen en/of de te voeren strategie.

### *3.3.2 De recente ontwikkelingen in het bondswerk in het bedrijf binnen de Industriebond FNV*

Enige getalsmatige gegevens over de ontwikkeling van het bondswerk in het bedrijf: Op 1 oktober 1979 waren er binnen de Industriebond FNV 574 bedrijven waar een bedrijfsledengroep met een gekozen bestuur is. In 504 van deze bedrijven is er een ondernemingsraad (van 524 bedrijven hebben we hierover gegevens), en in 250 van deze bedrijven wordt er gewerkt met een vakbondsdelegatie, waarin naast een bezoldigde vakbondsbestuurder ook één of meer onbezoldigde kaderleden zitten (gegevens van 487 bedrijven).

150 bedrijfskadergroepen geven regelmatig een ledenbulletin uit, waarin bedrijfssituaties kritisch onder de loep genomen worden. Aan de vakbondsacties tegen de loonmaatregel hebben op 4 maart 1980 156 van deze 574 bedrijfsledengroepen deelgenomen, en op 20 maart 181.

Cijfers zeggen natuurlijk niet alles. Over de inhoud van het functioneren van deze 574 bedrijfskadergroepen zijn minder makkelijk algemene uitspraken te doen. Het niveau van activiteit en kracht loopt sterk uiteen. Voor een deel wordt de inhoud van het werk van de bedrijfskadergroepen zichtbaar in de bovengenoemde ledenbulletins. De ontwikkeling van de inhoud van deze bulletins is hoopgevend: steeds vaker stellen bedrijfskadergroepen zelf onderzoeken in naar de situatie in het bedrijf en de opvattingen van de leden daarover. Zo zijn we de laatste maanden onder andere onderzoeken van kadergroepen tegengekomen naar: de veiligheid in het bedrijf, ploegenarbeid, de bezetting van afdelingen, kantinefaciliteiten, de mening van de leden over het gehanteerde beoordelingssysteem, de behoefte van leden aan variabele werktijden en het wervings- en selectiebeleid van de directie. De resultaten van zulke onderzoeken worden in veel gevallen door de bedrijfskadergroep goed gebruikt om eisen te

ontwikkelen en de nodige druk uit te oefenen op de directie om verbeteringen te treffen. Steeds vaker ontwikkelen kadergroepen ook eigen normen voor bedrijfssituaties, bij voorbeeld over de noodzakelijke minimumbezetting en reserve van een ploeg of afdeling. Soms komen kadergroepen zelfs met complete werknemersalternatieven voor directieplannen.

Dit alles wil nog niet zeggen dat deze werkwijze altijd tot spektakulaire resultaten leidt. De overgang van 'weten wat er in het bedrijf aan de hand is' naar 'weten wat er aan gedaan zou moeten worden' is vaak niet zo eenvoudig. Bovendien is de tegenstand van ondernemerskant meestal niet gering, vooral bij akties van bedrijfskadergroepen, die tornen aan de door de ondernemingsleiding gekozen inrichting van het produktieproces of aan de uitgangspunten op het gebied van de personeelsplanning. Een kompromis is dan ook bij de geldende krachtsverhoudingen te beschouwen als een overwinning, en als opstapje naar verdergaande verbeteringen. En soms worden slagen ook verloren...

De kracht van het bondswerk in het bedrijf is de laatste jaren in veel bedrijven ook toegenomen, doordat 'oude' tegenstellingen binnen de bedrijfskadergroep tussen vakbondskaderleden die in de ondernemingsraad zitten en de overige vakbondskaderleden langzamerhand overwonnen worden. Dit komt onder andere doordat in vele bedrijfskadergroepen goede afspraken worden gemaakt over de positie van de leden van de Industriebond FNV in de ondernemingsraad en hun verhouding tot hun georganiseerde achterban, en over de in te nemen standpunten en te hanteren marges.

Zonder dat de ontwikkeling van het bondswerk in het bedrijf met geweldige sprongen vooruit gaat, is er toch — met alle ups en downs — sprake van een geleidelijke versterking van het vakbondswerk in het bedrijf. Het aantal georganiseerde bedrijfskadergroepen neemt nog steeds gestaag toe, terwijl het beleid van de Industriebond FNV er al jaren niet meer op gericht is om overal 'papieren' bedrijfskadergroepen van de grond te krijgen. Ook de belangenbehartigingsaktiviteiten in het kader van het bondswerk in het bedrijf laat zowel in de breedte als in de diepte een vooruitgang zien. Deze vooruitgang blijft echter grotendeels onder de oppervlakte, omdat de gevoerde akties en geboekte resultaten de 'grote' publiciteit meestal niet halen. Verder is de laatste jaren de begeleiding van het bondswerk in het bedrijf geïntensiveerd, onder andere door de ontwikkeling van vormen van 'kollektieve begeleiding' van bedrijfsledengroepen (zie hiervoor ook de volgende paragraaf). En tenslotte worden in toenemende mate in het vakbondsvormingswerk naast distriktsbestuurders ook vakbondskaderleden ingeschakeld.

### *3.3.3 De verhouding tot de konklusies en aanbevelingen van Van Vliet*

Als we de recente ontwikkelingen in het bondswerk in het bedrijf naast de konklusies en aanbevelingen van Van Vliet leggen, kunnen we vaststellen dat een aantal van de in het onderzoek gesignaleerde knelpunten ook binnen de Industriebond FNV gesignaleerd zijn. Er zijn dan ook verschillende overeenkomsten te vinden tussen de huidige beleidskonceptie van de Industriebond FNV ten aanzien van het bondswerk in het bedrijf en de aanbevelingen van Van Vliet. Zowel beleidsmatig, als in de praktijk van het bondswerk in het bedrijf, is er de laatste jaren duidelijk vooruitgang geboekt op terreinen als:

- de versterking van het contact tussen vakbondskaderleden en de leden in het bedrijf;
- de verbetering van scholing en begeleiding van vakbondskaderleden;
- de vergroting van de 'strategische flexibiliteit' van het bondswerk in het bedrijf, en
- de verbetering van de verhouding tussen ondernemingsraadsleden en overige vakbondskaderleden.

Ten aanzien van de versterking van de onderhandelingspositie van de bond in het bedrijf verwachten wij van de bovenstaande ontwikkelingen het nodige resultaat. Van Vliet verwacht op dit punt naar ons gevoel (te) veel van het "verwerven van een onderhandelingsrecht ten aanzien van belangrijke ondernemingsbeslissingen, dat verder gaat dan een recht op informatie of op advies voor werknemersvertegenwoordigers (medebeslissingsrechten of vetorechten)." Wij zullen de laatsten zijn om te zeggen dat het vergroten van de wettelijke mogelijkheden om de werknemersbelangen in het bedrijf te behartigen niet van belang zou zijn. Zo zijn bij voorbeeld de grotere zelfstandigheid van de ondernemingsraad ten opzichte van de werkgever en het recht van de OR om op eigen initiatief punten aan de orde te stellen belangrijke verbeteringen die de nieuwe wet op de ondernemingsraden aan werknemersvertegenwoordigers biedt om het ondernemingsbeleid te beïnvloeden. Ditzelfde geldt voor een mogelijke wettelijke verplichting van werkgevers om met de vakbond te onderhandelen over werkgelegenheidspunten. Maar het belang van zulke wettelijke mogelijkheden moet ook niet overschat worden. Zo heeft de nieuwe wet op de ondernemingsraden naast belangrijke verbeteringen ook nieuwe illusies gebracht over de mogelijkheden van de ondernemingsraad als belangenbehartigingsorganen binnen de onderneming. Ook binnen de Industriebond FNV komen we deze illusies tegen. In sommige bedrijven worden onder verwijzing naar de mogelijkheden die de

nieuwe wet biedt de kaarten (opnieuw) eenzijdig op de ondernemingsraad gezet.

#### **4** Perspektieven

##### ***4.1 Waar moet het met het bondswerk in het bedrijf heen?***

We willen in het kader van dit artikel slechts een paar hoofdlijnen noemen.

Ten eerste is een verdere inhoudelijke verdieping van het bondswerk in het bedrijf nodig om de belangenbehartigingsactiviteiten van de bedrijfsledengroepen op de verschillende terreinen van het ondernemingsbeleid te versterken. Onder andere kan hieraan een bijdrage geleverd worden door de uitbouw van de 'begeleidingsprojecten' voor bedrijfsledengroepen, die vanaf 1976 ontwikkeld zijn. Een begeleidingsproject is een vorm van begeleiding, waaraan verschillende bedrijfsledengroepen binnen een distrikt van de bond of binnen een concern deel kunnen nemen, en die gericht is op het bevorderen van de beïnvloeding van het ondernemingsbeleid door de bedrijfsledengroep. Op dit moment bestaan er begeleidingsprojecten over veiligheid en gezondheid, kwaliteit van de arbeid, werkgelegenheid en reorganisatie. In de toekomst zal er waarschijnlijk nog een project over beloning en beoordeling ontwikkeld worden. De beïnvloeding van het ondernemingsbeleid moet plaatsvinden door via de verschillende wegen die de bedrijfskadergroep tot zijn beschikking heeft eisen aan de orde te stellen, die zijn ontwikkeld op grond van het verzamelen van de (gefragmenteerde) kennis en opvattingen van de werknemers in het bedrijf door de bedrijfskadergroep. Het verzamelen van informatie, het ontwikkelen van eisen en prioriteiten en het scheppen, respektievelijk versterken, van een machtsbasis in het bedrijf om de verlangens van de werknemers te verwezenlijken moeten hierbij hand in hand gaan. Ook meer algemene scholing over het ondernemingsbeleid en de inrichting van het productieproces is van belang. Zie in dit verband onder andere *Klein hebben ze ons niet gekregen*.<sup>4</sup>

Ten tweede moet verder gewerkt worden aan een versterking van de wisselwerking tussen algemene eisen en eisen die op het niveau van het afzonderlijke bedrijf gesteld (moeten) worden in de inhoud en uitvoering van het arbeidsvoorwaardenbeleid. In 1979 is in dit verband binnen de Industriebond FNV een start gemaakt met een procedure, waarin een discussie onder leden en kaderleden van de bond over het te voeren beleid de basis vormde voor het

formuleren van de uitgangspunten voor het CAO-beleid 1980. Ten derde moet een intensivering plaatsvinden van de belangenbehartigingsactiviteiten via de weg van de vakbondsdelegatie. Te veel zijn bedrijfskadergroepen nog steeds in de praktijk alleen aangewezen op de ondernemingsraad om het beleid van de bedrijfsledengroep uit te voeren. Waar dat het geval is, is de bedrijfsleden-groep min of meer 'strategisch vleugellam'. Tenslotte moet ook de opbouw van het vakbondswerk in kleinere bedrijven (minder dan 100 werknemers) met kracht ter hand genomen worden. De ervaring heeft geleerd dat het door de aard van deze bedrijven niet eenvoudig is voor een vakbond om binnen deze bedrijven voet aan de grond te krijgen. Het is echter wel hoognodig, gezien het feit dat ongeveer de helft van de leden van de Industriebond FNV in deze categorie bedrijven werkt. Ook hiervoor zijn aanzetten aanwezig in de begeleidingsactiviteiten van de distrikten, onder andere via een begeleidingsproject, gericht op de situatie in kleinere bedrijven.

#### 4.2 Hoe moet het verder met het onderzoek?<sup>5</sup>

Het onderzoek van Van Vliet is het omvangrijkste in een specifieke, ongeveer tien jaar bestaande traditie van onderzoek naar de effecten van bondswerk in het bedrijf op belangenbehartiging en bewustwording. Onze kritiek erop komt voort uit ervaringen in de praktijk en de ontwikkeling van theoretische inzichten. Naar onze mening kan het vakbondsonderzoek langs de volgende, onderling samenhangende wegen van onderzoek en theorievorming nieuwe impulsen krijgen.

Er is een betere theoretische uitwerking nodig van de maatschappelijke taken van de vakbeweging in de huidige fase van het kapitalisme. Om te beginnen dient elke vorm van functionalisme uitgebannen te worden. Aangesloten kan worden bij ontwikkelingen in de sociologische<sup>6</sup> en psychologische<sup>7</sup> theorie, waarin een structurele invalshoek en een handelingsinvalshoek geïntegreerd worden. Verder is er een betere theoretische uitwerking nodig van de maatschappelijke positie van de vakbeweging in de huidige fase van het kapitalisme. Zie bijvoorbeeld de discussies in de BRD over

---

5. Zie voor een uitgebreidere beschouwing hierover ook F. Pot, 'Reflektie op vakbondsonderzoek', in: *M&O, Tijdschrift voor organisatiekunde en sociaal beleid*, januari 1981.

6. Anthony Giddens, *Nieuwe regels voor de sociologische methode*, Baarn 1979; A. Giddens, *Central problems in social theory. Action,*

*structure and contradiction in social analysis*, Berkeley/Los Angeles 1979.  
7. P. Groskurth en W. Volpert, *Lohn-arbeitspsychologie*, Frankfurt 1975; Peter Groskurth (Hg), *Arbeit und Persönlichkeit. Berufliche Sozialisation in der arbeitsteiligen Gesellschaft*, Reinbek bei Hamburg 1979.

de vakbond als klasseorganisatie,<sup>8</sup> over de dubbele aard van de vakbeweging,<sup>9</sup> over koöperatieve en konfliktmatige vakbondspolitiek,<sup>10</sup> over autonomie en integratie van de vakbeweging,<sup>11</sup> over de versmelting van economische en politieke taken van de vakbeweging,<sup>12</sup> en de neokorporatisme-diskussie.<sup>13</sup>

Daarnaast moet een theoretisch kader ontwikkeld worden over het terrein waar het vakbondswerk in het bedrijf plaatsvindt: de onderneming. De belemmeringen – en tegelijkertijd de mogelijkheden – die de inrichting van het productieproces en de productieorganisatie bieden voor vakbondsorganisatie en bewustzijnsontwikkeling van werknemers moeten in kaart gebracht worden, en omgezet worden in een werkprogramma voor de vakbond op bedrijfsniveau. In het werknemersonderzoek naar de kwantiteit en kwaliteit van de arbeid zijn hiervoor aanzetten te vinden. Het productieproces wordt hierin opgevat als éénheid van technisch arbeidsproces, meerwaardevormingsproces en instandhouding van bestaande machtsverhoudingen.<sup>14</sup>

Ook is onderzoek nodig naar de positie en strategieën van de directe tegenstander van het vakbondswerk in het bedrijf, het management. Dit kan een betere theorie opleveren over de machtsverhoudingen in de onderneming, en aangrijpingspunten voor vakbondsstrategieën. Ook hiermee is al een begin gemaakt, waar onderzoekers – zich afzettend tegen een al te star technologisch of economisch determinisme – hebben aangetoond dat het management over een zekere handelingspeelruimte beschikt bij het inrichten van productieproces.<sup>15</sup>

---

8. Autorenkollektiv, *Marxistische Gewerkschaftstheorie. Eine Einführung*, West Berlin 1976.

9. Rainer Zoll, *Der Doppelcharakter der Gewerkschaften*, Frankfurt 1976.

10. Joachim Bergmann, Otto Jacobi en Walther Müller-Jentsch, *Gewerkschaften in der Bundesrepublik. Gewerkschaftliche Lohnpolitik zwischen Mitgliederinteressen und ökonomischen Systemzwängen*, Frankfurt 1975.

11. Frank Deppe, *Autonomie und Integration. Materialien zur Gewerkschaftsanalyse*, Marburg 1979.

12. Bruno Trentin, *Arbeiterdemokratie, Gewerkschaften, Streiks, Fabrikräte*, Hamburg 1978 (vertaling uit het Italiaans).

13. Zie o.a. H.J.G. Verhallen, R. Fernhout, P.E. Visser (red.), *Corporatisme in Nederland. Belangen-groepen en democratie*, Alphen aan

den Rijn/Brussel 1980.

14. Zie o.a. Harry Braverman, *Labor and Monopoly Capital. The degradation of work in twentieth century*, New York/Londen 1974; WSI-Projektgruppe, *Betriebliche Beschäftigungspolitik und gewerkschaftliche Interessenvertretung*, Köln 1977; Projektgroep Techniek, Organisatie, Arbeidsmarkt, *Techniek, organisatie, arbeidsmarkt. Samen-vattend rapport*. Nationaal programma arbeidsmarktonderzoek, publikatie nr. 6, Nijmegen 1980.

15. Zie o.a. Otfried Mickler, Eckhard Dittrich en Uwe Neumann, *Technik, Arbeitsorganisation und Arbeit. Eine empirische Untersuchung in de automatisierten Produktion*, Frankfurt 1976; Projektgroep Techniek, Organisatie, Arbeidsmarkt, a.w.

Verder is onderzoek naar de bewustzijnsstructuur van werknemers (en verschillende deelgroepen daarbinnen) van belang,<sup>16</sup> zowel om zicht te krijgen op de voorwaarden, waaraan voldaan moet worden om werknemers te organiseren en te activeren, als om er achter te komen hoe discussies binnen de vakbeweging het best gevoerd kunnen worden.

En tenslotte dienen ook de effecten van begeleidingsinitiatieven ter activering van het bondswerk in het bedrijf op de ontwikkeling van organisatie en belangenbehartiging binnen het bedrijf aan een voortdurend onderzoek onderworpen te worden, met inachtneming van de bovengenoemde kritiek op de bestaande traditie.

Vooraf het samengaan van de hier voorgestane theorie-ontwikkeling en case-studies die een exemplarische waarde hebben kan tot theoretische en vakbondsstrategische verdieping leiden. Dat werknemers en hun organisaties actief bij het onderzoek worden betrokken is hiervoor een noodzakelijke voorwaarde. We delen dan ook niet de opvatting van Van Vliet dat actie-onderzoek en eisen van wetenschappelijk onderzoek elkaar niet zouden verdragen. Tot slot moet nog opgemerkt worden dat er in het algemeen weinig te verwachten valt van onderzoeken die structureel belemmerd worden door bi- of tripartite besluitvormings- of begeleidingskonstrukties, zoals bijvoorbeeld de Commissie Ontwikkelingsproblematiek van Bedrijven (ex-COP). Ook het onderzoek van Van Vliet is niet zonder kleerscheuren uit de COP-konstruktie gekomen. De Industriebond FNV heeft in dit verband onlangs het beleidsstandpunt ingenomen dat de helft van het budget van de COB beschikbaar moet zijn voor zuivere werknemersonderzoeken, waarbij slechts de overheid een beperkte toetsende taak heeft.

---

16. Zie o.a. S. Herkommer, H. Bischoff u.a., *Gesellschaftsbewusstsein und Gewerkschaften. Arbeitsbedingungen, Lebensverhältnisse, Bewusstseinsänderungen und gewerkschaftliche Strategie 1945 bis 1979*, Hamburg 1979; Forschergruppe Metallerstreik, *Streik und Arbeiterbewusstsein. Eine Sozialwissenschaft-*

*liche Untersuchung des Metallerstreiks im Unterwesergebiet*, Band I, Frankfurt 1979; Werner Kudera, Werner Mangold, Konrad Ruff, Rudi Schmidt en Theodor Wentzke, *Gesellschaftliches und politisches Bewusstsein von Arbeitern. Eine empirische Untersuchung*, Frankfurt 1979.