

Artikel ten behoeve van 'Amsterdams Aaneen'.  
20 februari 2004

## De OR-leden doen hun werk toch goed ...?

**Regelmatig wordt ons de vraag voorgelegd of (het oprichten van) een bedrijfsledengroep (verder: BLG) iets toevoegt aan de belangenbehartiging die collega's van de AbvaKabo FNV in de OR al voor hun rekening nemen. Een bijdrage van Ronald de Goede.**

### **Oog hebben voor de beperkingen: een kritische zelfanalyse**

In de meeste gevallen zal niemand ontkennen dat OR-leden hun uiterste best doen. Echter, de mate waarin de kaderleden van de bond in deze organen resultaat boeken, is afhankelijk van het systeem waarbinnen zij opereren. Daarmee bedoel ik dat het 'instituut' OR mogelijkheden, maar zeker ook beperkingen kent.

Eenzijds zijn de aan de OR toegekende bevoegdheden vaak (te) beperkt om voldoende tegenwicht te kunnen bieden. Het met allerlei argumenten proberen te overtuigen van de werkgever biedt ook niet altijd soelaas. Ook al zijn het goede! Dit omdat er simpelweg vaak belangentegenstellingen in het geding zijn. Zeker nu gemeentelijke bedrijven of diensttakken steeds meer op 'marktconforme' basis moeten werken. In de praktijk zien we daarom dat veel OR-en bezig zijn met het verzachten van de negatieve gevolgen.

Anderzijds sluipen er, zonder dat daar een bewuste keus aan ten grondslag ligt, allerlei mechanismen in het OR-werk, waardoor de effectiviteit (sterk) kan afnemen. Te denken valt aan de isolatie van de achterban. De OR vergadert veel. De OR dreigt daardoor in de 'ban van het overleg' te komen en luistert vervolgens nauwelijks meer naar de concrete problemen van de collega's, of heeft daar überhaupt geen tijd meer voor.

Eenmaal in een dergelijke situatie beland bereiken deze OR-en steeds minder, waardoor het geloof in eigen kunnen een stevige knauw krijgt en het wantrouwen en/of de apathie van de collega's richting eigen OR toeneemt. Een vicieuze cirkel treedt in werking.

En wie het nog niet wil geloven: vier universiteiten hebben het onderzocht. De Nederlandse directeurs zijn dik tevreden zijn over 'hun' OR. Zo'n uitkomst kun je op twee manieren uitleggen. De eerste: ook in de bedrijven plukt men de vruchten van het harmonieuze overleg tussen werkgevers en werknemers. De tweede: de OR heeft zich ontwikkeld tot een soort 'knuffeldier' van de directie, goed om pijnlijke beslissingen redelijk ongeschonden erdoor te krijgen.

### **Af en toe de tanden laten zien (nog steeds) nodig**

In een aantal stadsdelen, diensttakken en bedrijven in het Amsterdamse komen we BLG's tegen. Een groep van kaderleden, bestaande uit vertegenwoordigers uit de OR (de zogenaamde AbvaKabo FNV fractie), aangevuld met andere kaderleden vanuit diverse geledingen van de organisatie. En dan heus niet alleen in organisaties met een zogenaamde 'historische strijdtraditie'. Natuurlijk zijn deze BLG's niet van de ene op de andere dag tot stand gekomen. Het kost energie en tijd om ze op te bouwen en 'levend' te houden. Ervaring leert dat dit dubbel en dwars terugverdiend wordt.

Zoals we al gesteld hebben is het inzetten van deskundigheidsmacht (weten waar je het over hebt) in veel gevallen onvoldoende om resultaat te kunnen boeken. Als je als OR in de positie bent gekomen om te gaan onderhandelen, moet je iets te ruilen hebben. Het leveren van arbeidsrust of het bieden van draagvlak voor directieplannen zijn uitstekende ruilmiddelen. Maar dan dien je wel terug te kunnen vallen op een zekere machtsbasis. Met andere woorden: dat je in staat bent om de achterban te mobiliseren voor het opkomen voor concrete belangen. Bijvoorbeeld door middel van het houden van enquêtes of hoorzittingen, het uitgeven van bulletins en als laatste redmiddel eventueel het organiseren van werkonderbrekingen. In de regel zal het daar niet op uitkomen. Het ermee kunnen dreigen, is vaak al voldoende om de andere partij op andere gedachten te brengen.

Ik noem dit het volgen van de achterbanstrategie.

Een BLG is bij uitstek het geschikte middel om hier gestalte aan te geven. Een OR mag geen acties voeren. Met de (verwisselde) pet van de vakbond op ben je wel in staat om allerlei actievormen (van zacht tot hard) vorm te geven. Daarnaast kunnen de niet-OR-leden in de BLG, omdat zij gevrijwaard zijn van al het vergaderen en wat meer afstand hebben tot het OR-werk, een waardevol extra voelspriet zijn voor wat betreft de vraag wat er zoal leeft bij de collega's.

### **BLG en OR: Siamese tweeling**

Met bovenstaand verhaal heb ik geprobeerd duidelijk te maken in welk spagaat een OR terecht kan komen en hoe dit te verklaren is. Maar ook dat er alternatieven zijn.

De OR is en blijft een bedrijfsorgaan. Dat brengt nu eenmaal beperkingen met zich mee. Indien kaderleden in de OR zich hier bewust van zijn en daar ook naar handelen, is het mogelijk om dit orgaan zo veel als mogelijk in te zetten ten dienste van de belangenbehartiging voor de collega's. De beschikbare instrumenten en bevoegdheden worden dan maximaal benut.

Dat vereist ook dat kaderleden die in de OR zitting hebben op de juiste momenten andere middelen inzetten om succes te hebben. Om geen werktuig van de werkgever te worden. Beargumenteerde kritiek vanuit de BLG of de leden, moet dan opgevat worden als een noodzakelijke en te verwelkomen correctie op de valkuilen die het OR-werk kent. Valkuilen die besloten liggen in dit orgaan. En dat heeft dus in het algemeen niets te maken met het al of niet 'bewust verkwanselen van werknemersbelangen' door OR-leden zelf.

Gelijkwaardigheid is daarbij het sleutelwoord. De OR is niet onder- of bovengeschied aan de BLG. Gerealiseerd moet worden dat ze elkaar nodig hebben. Belangrijk is jezelf steeds af te vragen: wat wil je bereiken en langs welke weg worden de beste resultaten behaald?

Een OR of BLG is géén doel op zich, maar slechts een middel tot belangenbehartiging. Afhankelijk van de mogelijkheden en beperkingen van beide organen, de machtsfactor die je als kadergroep in wilt en kunt zetten, wordt gekozen voor de weg van de OR of de vakbond (BLG). De OR en de vakbond kunnen elkaar dus goed aanvullen.

Daarbij heeft de vakbond als het erop aankomt meer middelen om druk uit te oefenen. Daarom zal ook meer invloed van de OR uitgaan, naarmate er een actiever BLG is.

Echter, ook de BLG heeft zijn grenzen. Je kan niet voor ieder probleem een staking uitroepen, je krijgt niet voor ieder geval voldoende mensen op de been. Dat geeft anders vermoeidheidsverschijnselen.

En: niet elk probleem leeft even sterk bij iedere groep. Het liefst willen collega's eigenlijk gewoon werken, uiteraard met een leuk salaris en prettige arbeidsomstandigheden.

Een BLG zonder gebruik te maken van een OR laat onbenutte mogelijkheden liggen.

Een OR zonder actieve BLG of geïnteresseerde leden, boekt uiteindelijk lang niet zo veel resultaat.

## Het wordt tijd dat de BLG het voor het zeggen krijgt!

Het naakte feit dat er een BLG bestaat geeft nog *géén* garantie dat het vakbondswerk direct beter zal verlopen. Allerlei potentiële spanningen binnen de BLG zelf als tussen de BLG en de ABVAKABO fracties van de OR/OC's liggen op de loer. Kostbare tijd en energie lekt daardoor weg.

Puur *menselijke* factoren of *onduidelijkheid* over de *rolverdeling* zijn daarvoor vooral de veroorzakers.

Zo kan het *afleggen van verantwoording* aan en de kritische begeleiding van de BLG door OR/OC leden opgevat worden als een bewijs van onvermogen of een motie van wantrouwen in plaats van een manier om een breder gedragen mening tot stand te brengen.

En ook het erkennen dat men op grond van argumenten een bepaalde opvatting niet kan handhaven, gaat velen niet makkelijk af. Er komt al gauw het gevoel van '*gezichtsverlies*' of '*omver geluld*' om de hoek kijken. En deze psychologische mechanismen voeren meer de boventoon naarmate het ontbreekt aan een vertrouwensrelatie tussen de BLG en de OR/OC-ABVAKABO fractieleden.

Dit hangt samen met de vraag of *beide 'partijen'* een *gelijkwaardig* belang aan het OR/OC- en het BLG-werk toekennen.

Wanneer de OR/OC leden (bewust of onbewust) uitgaan van de *dominante* positie van de OR/OC ten opzichte van de BLG, ontstaan allerlei *machtsspelen* die het effectief uitvoeren van vakbondswerk danig in de weg kunnen zitten.

Uitingen hiervan zijn het plegen van (onderhuids of openlijk) verzet door het boycotten van BLG-vergaderingen (om vervolgens zich niet te hoeven binden aan de besluitvorming: "*ik was er niet bij*") of het achterhouden van informatie (als wapen). We komen dan OR/OC leden met twee gezichten tegen: "*mee eens*" in de BLG-vergadering en vervolgens draagt men in de OR/OC een andere mening uit.

Ook kan men de opvatting huldigen dat de OR/OC leden een *eigen onderhandelingsruimte* moeten hebben en dat deze, door het verleggen van de besluitvorming naar de kadergroep (BLG), weggehaald zou zijn. Er wordt dan gesproken over de zogenaamde '*eigen verantwoordelijkheid*' van OR/OC leden. Inderdaad, de kadergroep is het centrum waar de strategische discussies plaatsvinden. Daar wordt besproken hoe de belangenbehartiging het beste georganiseerd kan worden. Dit houdt echter niet in dat de OR/OC leden slechts verworden zijn tot '*boodschappenjongen*'. OR/OC leden zijn immers '*partij*' in de discussie en bepalen mede - op basis van argumenten en opgebouwde ervaring - wat de marges ten aan zien van de te voeren onderhandelingen kunnen of moeten zijn. Wanneer OR/OC leden met een te krap mandaat op pad zijn gestuurd heeft dat dus meer te maken met de kwaliteit van de besluitvorming.

Het gaat er dus in de *belangenbehartiging*, niet om welk orgaan het belangrijkste is en wie uiteindelijk het resultaat binnenhaalt. Het *resultaat* telt toch?

Het is ontegenzeggelijk waar dat BLG-leden (dat wil zeggen: De kaderleden die *géén* zitting hebben in de OR/OC) een haast natuurlijke *achterstand* hebben. Dat wordt soms te gemakkelijk over het hoofd gezien. Immers:

- Deze kaderleden moeten zich de voorliggende problematiek nog eigen maken, terwijl de OR/OC leden (door eerder gevoerde discussies) al goed of redelijk ingevoerd zijn. Het is dan lastig om op de '*rijdende trein*' te kunnen stappen;
- OR/OC leden hebben door de aard van het medezeggenschapswerk zichzelf al een aantal vaardigheden aangeleerd, waaronder het lezen van stukken en het beoordelen daarvan.
- OR/OC leden beschikken over meer faciliteiten;

- Het OR/OC lidmaatschap, ook al wordt dat ontkend, heeft toch meer status;
- Het Dagelijks Bestuur van de OR/OC vormt in de praktijk de 'smoel' van de vakbond, ook op de werkvloer. Dit wordt versterkt door de constatering dat 'individuele belangenbehartiging' veelal door hen, in plaats van de 1<sup>ste</sup> lijnsconsulenten, opgepakt en afgehandeld wordt.

In een BLG-vergaderingen kunnen allerlei mechanismen sluipen, die eveneens het vakbondswerk bemoeilijken. Het kan zelfs leiden tot *inactiviteit*.

Leden van het Dagelijks Bestuur kunnen zich onzeker in hun rol voelen, zijn benauwd om sturend op te treden (om voor autoritair uitgemaakt te worden) of zijn geneigd om zich als 'gewoon' kaderlid op te stellen waardoor zij hun verantwoordelijkheid niet oppakken.

De machteloosheid van de BLG wordt soms door de kaderleden zelf in de hand gewerkt omdat zij in een BLG eerder geneigd zijn om problemen op te stapelen in plaats van dat zij *oplossingen* aandragen. De BLG-vergadering wordt dan gebruikt om het 'eigen ei' kwijt te kunnen.

De BLG vergaderingen lijken dan ook meer op werkoverleggen.

Actieloosheid heeft volgens deze kaderleden vooral zijn oorzaak in "het niet beheersen van de materie" of door gebrek aan 'informatie'. Vertaald betekent dit: **men is bang voor de confrontatie op de werkvloer**. Of anders gesteld: **men heeft last van faalangst**. Voor alle duidelijkheid: hiermee is niet gezegd dat kaderleden niet onzeker mogen zijn. Maar toch zal de 'sprong in 't diepe' 'n keer gemaakt moeten worden. Het Dagelijks Bestuur van de BLG zal deze oneigenlijke (*repeterende*) vraag en bijkomende (*afwachtende*) houding moeten kunnen doorbreken. Zodat de BLG-leden zich met z'n allen verantwoordelijk gaan maken voor de te ontwikkelen activiteiten.

O.a. vanwege bovenstaande factoren vervult de BLG in de praktijk helaas nog steeds teveel een *schaduwfunctie* ten opzichte van de OR/OC ABVAKABO-fractie. Hij richt zich dus teveel op detailniveau op datgene wat de OR/OC bespreekt en doet dus alles nog eens dunnetjes over.

De BLG-vergadering is dan niet meer dan een getrouwe kopie geworden van de OR/OC vergadering. De BLG als een OR/OC Plus; de kring van participanten is alleen groter geworden.

Ook gezien vanuit de factor tijd worden de BLG-vergaderingen teveel gevuld met OR/OC onderwerpen, waardoor men niet toekomt aan het bespreken van de eigen te ontwikkelen activiteiten richting de collega's. De BLG-leden worden dan 'bijgepraat' door het Dagelijks Bestuur van de OR/OC.

Het is begrijpelijk dat OR/OC leden de 'meerwaarde' van een BLG dan niet zien. Of erger, maar niet goed te praten, de BLG beschouwen als een nu eenmaal te nemen (rituele) hindernis.

Hoe kan hier verbetering in worden gebracht? Een aantal suggesties:

- Van kaderleden die zitting hebben in de OR/OC fractie mag verwacht worden dat zij hun *kennis en ervaring* in de BLG *inbrengen en delen*, zodat de andere kaderleden ook daadwerkelijk ondersteund kunnen worden in hun leerproces.
- Het mag met andere woorden niet voorkomen dat de kaderleden van de OR/OC fractie genoegzaam achterover leunend toezien hoe kaderleden struikelen, om vervolgens de conclusie te trekken dat de BLG geen toegevoegde waarde heeft. Zij zijn dus net zo goed *medeverantwoordelijk* voor het welslagen van het BLG-werk. Zij zouden moeten beseffen dat een niet goed functioneerde BLG uiteindelijk leidt tot een verzwakt medezeggenschaps orgaan!

- De BLG moeten leren te *vertrouwen* op de OR/OC leden en dienen zich met de *hoofddlijnen* van het beleid bezig te houden. Pas dan kunnen zij hun *voedende* functie richting OR/OC fractie waarmaken en houden zij tijd over om zich te concentreren op de belangenbehartiging van de collega's.
- Daarvoor is een adequate *afstemming* tussen het Dagelijks Bestuur van de BLG, het Dagelijks Bestuur van de OR/OC en de fractievoorzitter van groot belang. Het gestructureerd en regulier voeren van overleg tussen deze personen is hiertoe het middel.
- De *fractievoorzitter* vormt de *hoofdrol*. Immers, hij vervult als eerst verantwoordelijke de *schakelfunctie* tussen de BLG en de OR/OC.

In dit overleg zal o.a. bepaald moeten worden welke onderwerpen op dit moment in de OR/OC in behandeling zijn, welk orgaan - OR/OC of BLG - het meest geschikt is om resultaat te boeken. Zal vastgesteld moeten worden welke informatie naar de BLG moet (schifting van de informatiestroom!) en zal afgesproken moeten worden welke onderwerpen op welk moment in de BLG aan de orde moeten komen (bepalen van prioriteiten!).

In de BLG formuleren de kaderleden gezamenlijk hun standpunt of randvoorwaarden ten behoeve van het overleg met de bedrijfsdirecteur. Uiteraard dient het resultaat van het overleg teruggekoppeld te worden naar de BLG. Bepaald wordt dan of de bond eventueel via een andere weg alsnog succes kan boeken (strategiediscussie!).

Om dit waar te kunnen maken is het uiteraard benodigd dat de BLG-vergaderingen vóór de OR/OC vergaderingen plaatsvinden.

- De BLG zal zijn *nut* naar de collega's telkenmale moeten waarmaken. Anders kan terecht het bestaansrecht van de BLG ter discussie gesteld worden. Dit door het ontwikkelen van *eigen* activiteiten onder de vlag van de BLG. En uiteraard *actief gesteund* door OR/OC leden.

Wat zijn dat die 'eigen' activiteiten? Te denken valt aan: het aanpakken van een knelpunt waarmee de OR/OC in het overleg met de directeur is vastgelopen, het aangaan van discussies met de collega's of het uitgeven van een bulletin om het standpunt van de bond goed uit de doeken te kunnen doen.

*De belangrijkste toegevoegde waarde van de BLG bestaat uit het hebben van inzicht in de klachten, wensen of ideeën van de werkvloer. En daarvoor moet je gericht tijd vrijmaken om discussies op de werkvloer te kunnen voeren. Anders is immers ook niet in te schatten of enigerlei vorm van mobilisatie - wanneer nodig - van de achterban tot stand kan worden gebracht!*

Een BLG die veel vergaderd en waarvan de collega's niet weten waar het mee bezig is loopt uiteindelijk dood. De BLG zou dus bovenal een *actiegroep* moeten zijn!

We begonnen dit stukje met de uitspraak: "Het wordt tijd dat de BLG het voor het zeggen krijgt...!"

Naar ons idee dient de BLG inderdaad – als thuisbasis - het *vertrekpunt* te zijn van waaruit de vakbondsactiviteiten worden ontwikkeld en beoordeeld. Niet in competitie met de OR/OC fractie, maar als (kritische) *steunpilaar* naar de *medezeggenschappers*. Daarnaast als 'voorpost' naar de *werkvloer*. Nauwelijks aanwezig in vergaderkamers. Met een duidelijk (geprofileerd) gezicht en initiatiefrijk.

Niet vanachter scheidingswandjes: wij van de OR/OC en jullie van de BLG.

Maar: *'samen staan we sterk'!*

## De taken en de 'meerwaarde' van de BLG (3)

De belangrijkste 'eigenlijke' taken van de BLG zijn:

### 1. Vakbondsstandpuntbepaling ten aanzien van OR/OC ABVAKABO fractie onderwerpen.

Het in BLG verband in grote lijnen (vanuit een soort eisen- of voorwaardenprogramma) bepalen van het standpunt (met de daarbij behorende onderhandelingsmarges) welke de OR/OC-ABVAKABO fractie dient in te nemen. Zij verschaft daarmee haar fractieleden draagvlak en voorkomt dat er te snel naar compromissen wordt toegewerkt, dus wordt ingeleverd. Het onderhandelen brengt nu 'eenmaal' compromisbereidheid met zich mee. Je zit immers in levende lijve tegenover de werkgever. Het is dan lang niet altijd makkelijk om het in de BLG geformuleerde scherpe standpunt over te brengen.

### 2. Mobilisatie van de leden.

Het wanneer nodig opbouwen van druk (*door middel van uitgaven van bulletins, het organiseren van hoorzittingen, e.d.*) om alsnog resultaat te kunnen boeken. Door het ontbreken van allerlei (*formele en fatsoens*) regels waar een OR/OC zich wel aan dient te houden, kan een BLG ook vrijer, ongebonden en feller spreken of handelen.

### 3. Aanpakken van knelpunten van collega's.

Het opsporen en aanpakken van concrete problemen die leven bij de collega's (**collectieve belangenbehartiging**) Middelen hiertoe kunnen zijn het voeren van discussies en het selecteren van actiepunten uit een gehouden werknemersonderzoek of werkplan. Vastgesteld dient te worden via welk orgaan, de vakbond of de OR/OC, de kans op 'scoren' het grootst is (**strategiediscussies**) Om te voorkomen dat een BLG zich alleen laat leiden door OR/OC onderwerpen (en dat zijn in de praktijk vooral de door de werkgever aangedragen prioriteiten!) is het van belang dat de BLG zelfstandig, los van de OR/OC, knelpunten aanpakt.

**Kortom: welke onderwerpen vinden wij als vakbond belangrijk om aan te werken?**

Doel: het opdoen van ervaring als BLG-lid, het opbouwen van een 'smoel' van de bond op de werkplek (**profilering**) en door het behalen van resultaat het vertrouwen in de bond herstellen. Het gezamenlijk oplossen van knelpunten versterkt het geloof in eigen kunnen en verandering en creëert een (machts)basis voor later waarop teruggevallen kan worden.

### 4. Propaganda.

Ledenwerving en binding zijn resultanten van het vermogen om ook uiteindelijk overwinningen te kunnen behalen. Toch is het daarnaast van belang om leden (zodanig via de '**spiegeltjes en kraaltjes**', de **zakagenda's**, e.d.) te benaderen voor het lidmaatschap van de bond. Meer leden vergroot de (financiële) draagkracht van de vakbond.

### 5. Beïnvloeding van het vakbondsbeleid.

Het beïnvloeden van het door de bond voorgenomen of voorgestane beleid ten aanzien van landelijke of gemeentelijke kwesties (*via de kadervergadering, de Groep Gemeente en de Ledenraad*). Daartoe dienen in de BLG ook - wanneer mogelijk - vooraf aan deze bijeenkomsten standpunten of opinies geformuleerd te worden wil de vakbondsdemocratie werkelijk inhoud krijgen.

Er moet een klimaat zijn waarbij het stellen van vragen niet gelijk voor 'dom' wordt uitgemaakt. Reeds ingenomen standpunten en besluiten dienen loyaal uitgedragen te worden. Het voeren van 'achterhoede' gevechten is een slechte zaak voor de vakbondsdemocratie. Het frustreert het uitwerken van vastgestelde beleidslijnen en scheidt verwarring of bevestigt de negatieve houding bij de collega's op de werkvloer.

Tenslotte is het aan de orde stellen van het functioneren van personen in de BLG (**bijvoorbeeld de wijze waarop er leiding wordt gegeven, in hoeverre de taken wel of niet goed worden uitgevoerd**) uiterst waardevol. Loopt men hier om heen dan is de kans groot dat de kanalen verstopt raken en de groep als los zand uiteenvalt. Ondergronds verzet of kritiek moet openbaar gemaakt worden zodat er wat ook mee gedaan kan worden.

Dat is nodig om de energie te kunnen richten op de taak waar de BLG voor staat: belangenbehartiging van de collega's!

Taakgerichtheid en mensgerichtheid in het BLG-werk moeten dus in evenwicht blijven. Vakbondswerk moet ook leuk blijven!

Een 'programmatische' taakverdeling in de zin van verkaveling van terreinen tussen de OR/OC en de BLG is volgens ons niet wenselijk.

Zo wordt wel eens gesteld dat de vakbond zich vooral zou moeten bemoeien met de (**concretere en alledaagse**) onderwerpen zoals de veiligheid en de gezondheid (**de arbeidsomstandigheden**).

Echter, reorganisatiekwesties en bijvoorbeeld een mogelijke verzelfstandiging of privatisering van het GVB (**de zogenaamde 'bedrijfszaken'**) hebben ook zeker (**grote**) consequenties voor de leden en dienen dan ook onderdeel te vormen van de belangenbehartiging.