

## Modernisering van vakbondsdemocratie

### Dienstenbond FNV op zoek naar nieuwe wegen om leden bij beleid te betrekken

Sinds het bestaan van vakbonden worden om de zoveel tijd twijfels geuit over het democratisch gehalte van deze organisaties. Democratische procedures, zoals controle op vaststelling en uitvoering van beleid, behoren tot het verenigingswerk van vakbonden. Verschillende bonden zijn zich thans aan het bezinnen op het functioneren van hun vereniging.<sup>1</sup>

De Dienstenbond FNV, grootste vakbond in de commerciële dienstensector in Nederland, heeft onlangs een project geëntameerd om de eigen vereniging nieuw leven in te blazen. Tijdens dit project is het democratisch functioneren van de eigen vereniging op verschillende manieren onder de loep genomen. Het jaarlijkse congres van deze bond in december 1991 was bedoeld als afronding van het vernieuwingsproject. Deze bijdrage beschrijft het verloop van dit project tot en met dit congres.

#### Twijfels over vakbondsdemocratie

In de discussie in de sociaal-economische politiek wordt met scepsis over de vakbondsdemocratie veelal beoogd de legitimiteit van het vakbondsbeleid in twijfel te trekken. Met andere woorden, de eisen die de vakbondsleiders naar voren brengen zouden niet de 'echte' verlangens van hun achterban zijn. Deze kritiek werd bijvoorbeeld geuit rond het streven naar verdergaande arbeidstijdverkorting door de Nederlandse vakbeweging in de tweede helft van de jaren tachtig. Was het vakbondsbeleid in deze in het begin van dat decennium redelijk succesvol toen de wekelijkse arbeidstijd terug werd gebracht van 40 uur naar 38 of zelfs 36 uur, daarna stakte de arbeidstijdverkorting. Menig commentator verklaarde dit falen uit de gebrekkige communicatie tussen vakbondsleiders en hun achterban. De vakbondstop zou onvoldoende aanvoelen dat de massa van de werknemers geen zin meer had in verdere atv maar 'poen wilde zien'. De twijfels omtrent de vakbondsdemocratie worden meestal gebaseerd op twee veronderstellingen. De eerste veronderstelling gaat uit van de representativiteit van het leden-

tal. Met een organisatiegraad van circa 35% is het grootste deel van de werknemers in Nederland niet georganiseerd bij een vakbond. De vakbonden praten slechts namens een beperkt deel van de werknemers. De tweede veronderstelling heeft betrekking op de toegankelijkheid van de besluitvorming in de vakbonden. Besluiten worden genomen, zo wordt gesteld, door een kleine, selecte groep actieve vakbondsleden.<sup>2</sup>

Het project van de Dienstenbond FNV beoogde de besluitvorming in de vereniging te verbeteren. In het kader van dit artikel beperk ik me daarom tot deze tweede veronderstelling.

Het onderzoek naar vakbondsdemocratie is in sterke mate geïnspireerd door Robert Michels die in 1911 de 'ijzeren wet van de olichargie' formuleerde. Tot een syllogisme vereenvoudigd, vatte Van Doorn (1969) deze wet als volgt samen: democratie betekent invloed van de massa, invloed van de massa impliceert organisatie, organisatie maakt leiding nodig, leiderschap betekent onderschikking der geleiden en onderschikking van de massa aan een groep leiders heet olichargie.

De meeste studies rond vakbondsdemocratie beperken zich tot een verificatie of falsificatie van de 'ijzeren wet' (Hanché 1986). Slechts weinig aandacht gaat naar de mogelijkheden van vak-

\* J.M. Warning is beleidsmedewerker bij de Dienstenbond FNV.

bondsdemocratisering. Ook wordt in deze studies het verband tussen interne vakbondsdemocratie en het functioneren van vakbonden in de structuur van arbeidsverhoudingen nogal eens onderschat. Vakbondsdemocratie moet bovendien niet uitsluitend worden gezien als formele beïnvloeding van besluitvorming. Vakbondsdemocratie is verweven met participatie in vakbondsactiviteiten. Volgens Klandermans (1986) is vakbondsparticipatie een multidimensioneel begrip met meerdere vormen die onafhankelijk van elkaar variëren. En participatie in besluitvorming is weer onder te verdelen in verschillende vormen van activiteiten.

### **De besluitvormingsstructuur van de Dienstenbond FNV**

De Dienstenbond FNV is naar grootte de vierde bond van de vakcentrale FNV (circa 84.000 leden) en heeft de commerciële dienstensector tot werkerterrein. De bond organiseert werknemers in het bank- en verzekeringswezen, de detail- en groothandel en de zakelijke dienstverlening. Leden hebben de mogelijkheid om invloed uit te oefenen op het algemene vakbondsbeleid en op het beleid van de bond in hun bedrijfstak. Ten behoeve van besluitvorming over algemene vakbondsraagstukken is de bond opgedeeld in 48 regionale afdelingen. Deze afdelingen spreken zich uit over het algemene arbeidsvoorwaardenbeleid en over algemene onderwerpen die op het congres aan de orde komen. Ten aanzien van vraagstukken specifiek voor een sector en voor concerns kent de Dienstenbond FNV afzonderlijke besluitvormingslijnen via de zogenoemde landelijke groepsbesturen (lgb-en).

De dagelijkse gang van zaken in de bond wordt gecontroleerd door de bondsraad, die is samengesteld uit vertegenwoordigers van de afdelingen en de actieve leden in bedrijfstakken. De grote lijnen van het vakbondsbeleid worden vastgesteld door het congres dat één keer per jaar bijeen komt en uitsluitend is samengesteld uit vertegenwoordigers van de regionale afdelingen. Tot zover het algemene plaatje, maar hoe ziet dit eruit in de praktijk? Een werkneemster bij het winkelbedrijf de Hema bijvoorbeeld moet voor verschillende onderwerpen via verschillende kanalen invloed uitoefenen. Via de regionale afdeling op het algemene arbeidsvoorwaardenbeleid (bijvoorbeeld de prioriteitsstelling voor werkgelegenheid of inkomen); via het lgb detail-

handel kan ze meebeslissen over zaken die de bedrijfstak betreffen (bijvoorbeeld de winkelopenstellingstijden); via de concern-kadergroep kan ze accenten leggen voor de KBB concerncao (bijvoorbeeld aandacht voor het thema werkdruk); en in de vakbondsgroep van de Hema kan ze suggesties doen rond specifieke Hema-vraagstukken (bijvoorbeeld het nieuwe logistieke systeem van het bedrijf).

### **Aanleiding tot bezinning op de vereniging**

Het is in zekere zin opmerkelijk dat het initiatief voor de bezinning op de vereniging kwam vanuit de top van de vakbond, het bondsbestuur. Er kunnen verschillende redenen worden aangevoerd die de noodzaak tot verandering aantoonde. Allereerst was er reeds lange tijd sprake van malaise in het werk van de plaatselijke afdelingen. Naar schatting functioneerde de helft van de 48 afdelingen matig of geheel niet meer. Ten tweede was de deelname aan de besluitvorming onvoldoende. Bijvoorbeeld bij de opiniërende vergaderingen rond het arbeidsvoorwaardenbeleid participeerden te weinig leden. Rond het arbeidsvoorwaardenbeleid voor 1991 namen slechts 109 leden deel aan bijeenkomsten.<sup>3</sup> De bijeenkomsten van de bondsraad werden slecht bezocht, gemiddeld slechts door tweederde tot driekwart van de afgevaardigden. In november 1990 moest de bondsraad 's avonds zelfs worden geschorst omdat er geen quorum meer was.<sup>4</sup> Ten derde werden herhaaldelijk twijfels geuit over de representativiteit van de kaderleden<sup>5</sup> in de vereniging. Vertolkten de kaderleden wel de mening van hun achterban of gaven ze vooral hun privé-mening weer?

Kortom de vereniging dreigde zichzelf niet meer serieus te nemen en dreigde door de bezorgde bestuurders niet meer serieus te worden genomen. Het bondsbestuur nam het initiatief tot een bezinning op het verenigingswerk.

In mei 1990 werd het projectvoorstel 'groeibeweging' besproken in de bondsraad. Het verenigingsproject ging aanvankelijk onder deze werktitel door het leven. In het voorstel werd de probleemstelling als volgt onder woorden gebracht: 'Hoe kunnen we, met inachtneming van de grondslag, de vereniging zodanig verbeteren dat deze, samen met het vakbondsapparaat, optimaal aansluit bij de behoeften van leden en potentiële leden?'

Het projectvoorstel bevatte allereerst een fase

van nader onderzoek. Er zou onderzocht moeten worden welke ervaringen andere enigszins vergelijkbare verenigingen hadden met de besluitvorming; er moest preciezer worden gekeken naar de problematische kanten van het eigen verenigingswerk; verder was het noodzakelijk meer zicht te krijgen op ervaringen en wensen van de niet-actieve achterban.

Mede op basis van dit onderzoek moesten in een tweede fase van het project voorstellen voor verbetering worden ontwikkeld. Deze voorstellen dienden op het congres in 1991 uitgebreid aan de orde te komen.

De bondsraad besloot om de uitvoering van het project te delegeren aan een drietal bezoldigde medewerkers onder leiding van een bondsbestuurder. Dezen werden gecontroleerd door een projectraad waarin kaderleden zitting hadden.

### **De verenigingscultuur van de Dienstenbond FNV**

Op verschillende manieren is in het project de vereniging van de eigen bond nader tegen het licht gehouden. Er zijn interviews geweest met kaderleden, er is een enquête gehouden onder de bondsraadsleden en verschillende bijeenkomsten zijn geobserveerd. Met name een vergadering van de bondsraad is op verschillende manieren doorgelicht. Het analyseren en met name de observaties van de eigen vereniging waren voor de onderzoekers een merkwaardige ervaring. Zelf had men als bezoldigd medewerker van de bond reeds lange tijd ervaring met verenigingsorganen. Nu was het zaak om met de objectieve bril van de onderzoeker het gebeuren gade te slaan.

#### *Representativiteit*

In hoeverre vormen de kaderleden van de vakbond een getrouwe afspiegeling van het ledenbestand of zelfs van de brede doelgroep van de bond (i.c. de werknemers in de dienstensector)? Op de volgende pagina's wordt in drie grafieken de verdeling bij verschillende groepen met elkaar vergeleken. De eerste kolomverdeling geldt voor de beroepsbevolking in de dienstensector.<sup>6</sup> De tweede kolomverdeling heeft betrekking op het ledenbestand van de Dienstenbond FNV. Vervolgens gaat het om de deelname aan het congres van de bond in 1989, de bezetting van de bondsraad en die van de landelijke groepsbesturen (lgb-en).

De verdeling van het kaderbestand met het ledenbestand en de beroepsbevolking bevestigt een aantal vooroordelen die er bestaan rond de representativiteit van actieve vakbondsleden.

Wat betreft de afspiegeling van de beroepsbevolking naar het ledenbestand hoeft de Dienstenbond FNV zich nog weinig zorgen te maken. Minder fraai ziet het eruit als het gaat om de vertegenwoordiging in organen van de bond. Het percentage vrouwen (in de beroepsbevolking 40%) neemt af tot onder de 20% (in de lgb-en). Het aantal uitkeringsgerechtigden is met name op het congres naar verhouding zeer hoog. En wat betreft de verdeling naar leeftijd zien we een afname van de jongeren. De leeftijdscategorie 21 tot 30 jaar – die in de vrije jonge dienstensector de grootste groep is – neemt steeds verder af tot 6%, bij de lgb-en. Naar verhouding zien we een toename van de groep vijftigers en personen ouder dan zestig jaar.

Overigens dient ter relativisering van de weinig fraaie afspiegeling te worden opgemerkt dat er vaak sprake zal zijn van een 'naijl-effect'. Werknemers worden niet meteen op de eerste dag dat ze werken vakbondslicid. En als ze eenmaal lid zijn duurt het in de regel eventjes voor ze actief worden. Het geringe aantal jongeren en de ondervertegenwoordiging van vrouwen als het gaat om kaderfuncties wordt hier voor een deel uit verklaard. Toch blijft er wel degelijk sprake van een slechte afspiegeling van de doelgroep naar het kaderbestand.

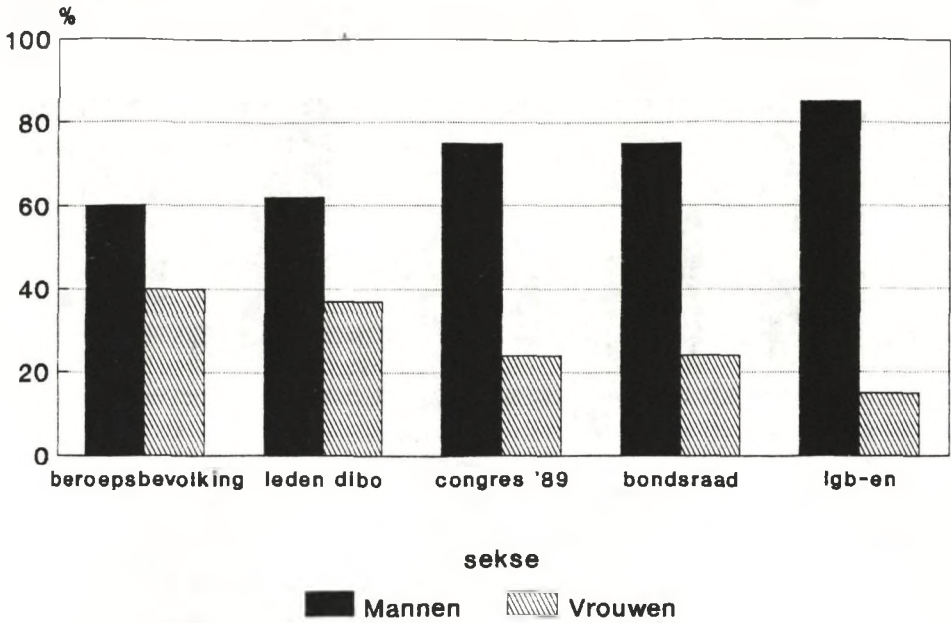
#### *Aantrekkelijke kanten aan het vakbondswerk*

In het algemeen blijkt dat kaderleden het vakbondswerk wel aantrekkelijk vinden.

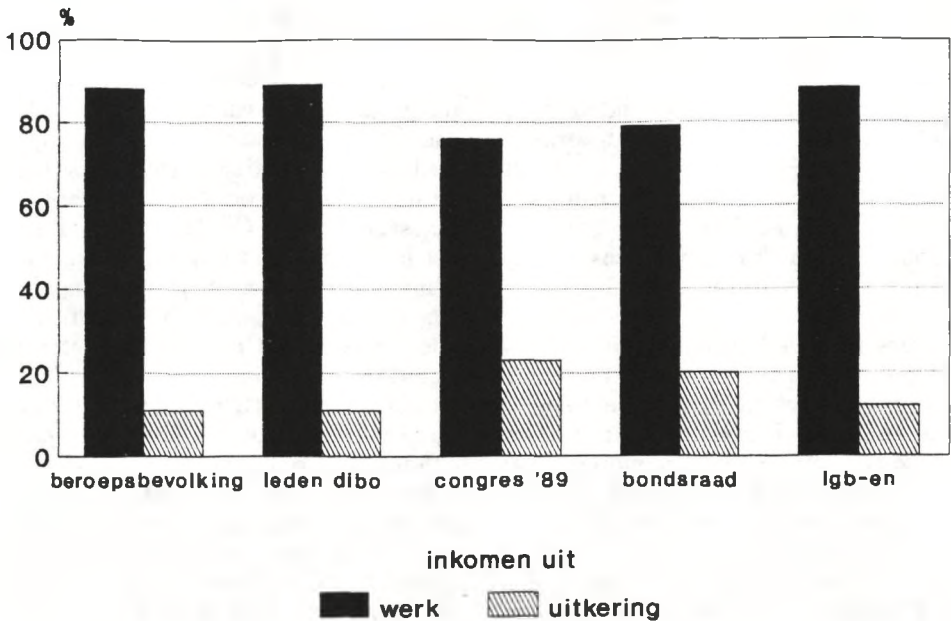
Aan de bondsraadsleden is door middel van een schriftelijke enquête<sup>7</sup> gevraagd wat ze leuk vinden aan het werken in de bondsraad. Het hoogste scoort het aspect 'het leveren van een bijdrage aan het beleid van de Dienstenbond'. Dit wordt door 85% genoemd en door 53% als het belangrijkste punt. Op een tweede plaats komt 'verruiming van kennis, verbreding van mijn horizon'. Dit wordt door 75% van de bondsraadsleden genoemd.

Andere aspecten worden duidelijk minder belangrijk gevonden. Dit zijn het 'opkomen voor een specifieke groep' (genoemd door 29%), 'het leveren van een bijdrage aan de linkse beweging' (24%), het 'maken van nieuwe vrienden'

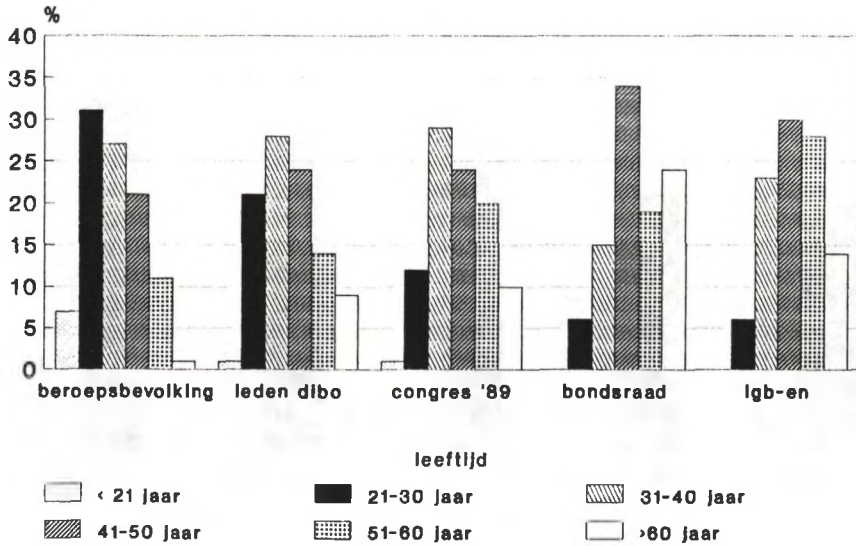
Grafiek 1. Verdeling naar sekse



Grafiek 2. Verdeling naar werkend uitkeringsgerechtigd



Grafiek 3. Verdeling naar leeftijd



(28%), het 'opdoen van kennis en ervaring die van pas komen in mijn carrière' (24%) en het 'dicht bij de macht zitten' (19%).

Bij de vraag wat bondsraadsleden de vervelende kanten vinden van dit werk, valt op dat men die weinig noemt. Van alle bondsraadsleden noemt 33% geen enkele vervelende kant van deze taak, 35% noemt slechts één aspect. Het hoogst scoort de beperkte invloed van de bondsraad en het geringe contact met de achterban (beide 25%) en de vergadercultuur op de bondsraadsvergadering (20%).

Uit interviews met kaderleden in andere organen blijkt ook dat men het vakbondswerk vrij bevredigend vindt. Een kaderlid van een lgb meldt trots: 'Wij sturen de bestuurder op pad'. Een kaderlid van een afdelingsbestuur zegt: 'Het leukste zou ik vinden als ik echt spreek namens de achthonderd leden van mijn afdeling'.

#### Gang van zaken op de bijeenkomsten

Opvallend bij veel bijeenkomsten in de vereniging die zijn geobserveerd is de saaiheid van het gebeuren. Zeker afdelingsvergaderingen besteden veel tijd aan het aan elkaar rapporteren van verschillende vakbondsbijeenkomsten. Maar zelden is er een levendige discussie over een actueel vakbondsthema.

Opvallend is verder de hoeveelheid spreektijd die door bezoldigden in beslag wordt genomen.

Voor een vergadering van de bondsraad is de spreektijd geturfd per agendapunt. Het bondsbestuur is bij haast elk agendapunt langer aan het woord dan de kaderleden. In totaal blijkt dat door de bondsraadsleden slechts 31% van de spreektijd in beslag wordt genomen. Ook het aantal bondsraadsleden dat het woord voert is gering, gemiddeld vijf per agendapunt.

#### Invloed op het bondsbeleid

Veel bondsraadsleden hebben de indruk dat ze een redelijke invloed hebben. De meeste bondsraadsleden (63%) vinden dat de bondsraad een aan het bondsbestuur gelijkwaardige positie heeft. Deze opvatting wordt niet gestaafd door de feiten, althans op de geobserveerde bondsraadsvergadering. Op deze zitting zijn alle door het bondsbestuur voorgestelde beleidsvoornemens zonder correcties goedgekeurd.

De geringe daadwerkelijke invloed van de bondsraad op het beleid is te wijten aan een aantal factoren.

De eerste factor is te wijten aan interne verhoudingen binnen de verenigingsorganen. De bondsraad vormt geen eenheid. Men zit er als individueel bondsraadslid en doet soms pogingen om het bondsbestuur op andere gedachten te brengen, maar zet zich nauwelijks in om collega-bondsraadsleden te overtuigen. Er zijn geen fracties en slechts drie commissies. De

bondsraadsleden zien elkaar nauwelijks zonder dat het bondsbestuur erbij is. De afgelopen zes jaar is er slechts één cursus voor bondsraadsleden georganiseerd. Veel bondsraadsleden lijken zich verder vooral bezig te houden met bijzaken (om het met een onvriendelijk woord te zeggen: stokpaardjes). Dit is overigens ook de mening van bondsraad zelf (61% vindt dat de bondsraad zich naast hoofdlijnen ook met detailpunten bezighoudt en 31% vindt dat de bondsraad voornamelijk bezig is met details). Het ontbreekt de bondsraadsleden aan mogelijkheden om elkaar te corrigeren. Het gevolg is dat de gedegen inbreng van een aantal bondsraadsleden raakt ondergesneeuwd in de grote hoeveelheid nogal middelmatige opmerkingen. Dat is ook de mening van een aantal bondsraadsleden: 'Er wordt te weinig rekening gehouden met geluiden uit de bondsraad als er een keer een goed geluid is' of 'Bondsraad is op dit moment zwak, levert weinig ideeën; gevolg: wordt gepasseerd en soms ook zwak gehouden.'

Hiermee komen we op een volgende factor en dat is de opstelling van het bondsbestuur of de bezoldigde bestuurders. Op de doorgelichte bondsraadsvergadering had het bondsbestuur in het algemeen een oprechte open opstelling naar de bondsraad. Op bepaalde onderdelen hechtte het bestuur evenwel sterk aan het eigen standpunt en voelde zich vrij in het debat om retorische middelen te gebruiken. Ook in andere verenigingsorganen blijkt de gave van welsprekendheid niet altijd eerlijk toebedeeld te zijn aan alle partijen. Bezoldigden zijn in het algemeen langer aan het woord, en ze benutten hun talenten als ze dat in het belang van de organisatie achten. Een strategie is bijvoorbeeld om te wijzen op successen van de bond (waarmee impliciet veelal de werkorganisatie wordt bedoeld). Nu is valse bescheidenheid voor een vakbond niet bepaald een goede strategie. Voor een open gedachtenwisseling met de vereniging is echter wel belangrijk dat de bezoldigden en kaderleden eerlijk voor- en tegenspoed onder ogen zien.

#### *Oriëntatie op de achterban*

De derde factor die de geringe invloed van de vereniging verklaart is de gebrekkige oriëntatie op de achterban. De meeste bondsraadsleden (65%) vinden overigens dat de bondsraad zich meer moet richten op de achterban. Het is ech-

ter de vraag wat kaderleden zich voorstellen onder dit contact met de achterban. Uit de observaties, gesprekken en de enquête dringt zich de indruk op dat kaderleden vooral de achterban iets willen vertellen over het vakbondsbeleid. Ze zijn minder benieuwd naar opvattingen van de achterban over dit beleid. Een illustratie van deze stelling leveren enkele schriftelijke uitnodigingen aan leden. Zo werd in het kader van het onderzoek een bijeenkomst voor leden bezocht over het thema 'naar één FNV'. Achteraf is het niet zo verwonderlijk dat niemand van de (honderden) genodigden verscheen op deze avond: het thema is alleen begrijpelijk voor ingewijden in de materie. Een andere uitnodiging aan vrouwelijke leden van een afdeling betreft een avond over deeltijdarbeid. Op deze avond, zo vermeldt de uitnodiging, 'zal de districtsbestuurder van de Dienstenbond FNV vertellen waarom wij vinden dat iedereen recht heeft op een volwaardige baan en wat de Dienstenbond FNV doet om volwaardige banen in de dienstensector te realiseren'.

Deze beperkte oriëntatie op de achterban heeft deels met terminologie te maken. Het vakbondswerk in Nederland is na Henri Polak vooral het werk van de bezoldigde bestuurders. Zij bepalen het jargon waarin wordt gecommuniceerd. Als kaderleden zich na enige scholing dit jargon hebben eigen gemaakt, kan ze moeilijk worden verweten dat ze dit vervolgens naar hun achterban willen overdragen. Deels heeft het ook te maken met een zendingsdrang, eigen aan hervormingsgezinde bewegingen. Kaderleden verkeren in hun bedrijf of woonomgeving ook vaak in een minderheidspositie, daardoor zijn ze op de eigen bijeenkomsten vaak weer geneigd om hun gelijk te halen.

#### *Ervaringen van andere verenigingsorganisaties*

Hoe waren ervaringen van andere, vergelijkbare verenigingen met hun interne besluitvorming? Vanuit de gedachte dat het zinloos is om het wiel twee keer uit te vinden zijn in het kader van het project gesprekken gevoerd met sleutelpersonen binnen andere verenigingsorganisaties. Geselecteerd werden zeven verenigingen die op enkele punten vergelijkbaar waren met de Dienstenbond FNV én die redelijk succesvol waren. Gesteld kan worden dat elke organisatie een zeker probleem heeft in het contact met de leden, de ont-ideologisering en individualisering

van de samenleving. Er is ook sprake van verschillende (sluimerende) conflicten. Op verschillende manieren wordt omgegaan met het contact met de achterban, hetgeen ook weer afhankelijk is van de doelstelling van de organisatie. Een inspirerend bezoek vond plaats bij de Britse zusterorganisatie *USDAW* (Union of Shop, Distributive and Allied Workers), die onder andere in de detailhandel opereert. Tijdens het Thatcher-bewind, werden de Engelse vakbonden bij wet gedwongen om hun interne verkiezingsprocedures te wijzigen. Achteraf is deze bond daar zeer content mee. Vroeger werden de verkiezingen bepaald binnen de branches, de bedrijfstakken. De werkorganisatie drukte daar een zware stempel op en in feite besliste maar twee procent van de leden wie er in het council kwam. Nu schrijft de wet een schriftelijke verkiezing per post voor en stemt achttien procent van de leden. Uit democratisch oogpunt is dit beter, wordt gezegd. Met dien verstande dat nu wordt gekozen op basis van vierhonderd woorden en een foto. Frappant is ook dat het aantal voorstellen op het congres van *USDAW* gelimiteerd is. Elke branche kan maximaal drie voorstellen doen en later ook drie amendementen indienen. Verder heeft *USDAW* een, voor Nederlandse begrippen, minimale omvang van de bondsraad van zestien personen. De omvang van deze bondsraad die eens in de maand twee dagen bij elkaar komt, bevalt zeer goed. Bij de *ANWB* (Nederlandse automobielvereniging) valt op de betrekkelijk kleine, maar zeer professioneel werkende groep vrijwilligers. Verder heeft de provinciale ledenvergadering in vergelijking met reguliere vakbondsbijskomsten een hoge amusementswaarde. Het programma van deze verenigingsactiviteit is zo opgezet dat ze voldoet als 'avondje uit'. Een van de opvallende bevindingen bij het *CDA* was de manier waarop deze politieke partij discussies organiseert. Voor discussies over maatschappelijke thema's worden deskundigen uitgenodigd die verwant zijn met het christelijke gedachtengoed maar geen lid zijn. De partij houdt een data-bestand bij met verschillende deskundigheden of interessegebieden. Bij het bezoek aan de vakbond voor overheidspersoneel *AbvaKabo* bleek dat hier werd gedacht aan een sterke professionalisering van de eerstelijns-dienstverlening door kaderleden. De bond wil hiervoor een opleidingstraject ont-

wikkelen, waarschijnlijk uitgevoerd door MBO- of HBO-instellingen.

### Opvattingen van de achterban

Naast het onderzoek naar knelpunten en mogelijkheden in de eigen vereniging van de Dienstenbond FNV en het kennisnemen van ervaringen bij andere organisaties met deze problematiek, is in het kader van het project een beeld gevormd van opvattingen die leven bij de achterban. Daarbij is zowel gekeken naar opvattingen van leden als van niet-leden.

Allereerst werd een te onderzoeken groep samengesteld. Daartoe hebben de kaderleden die betrokken waren bij het project, in de eigen omgeving (werk, familie of kennissen) gezocht naar personen die voldeden aan de kenmerken: werkzaam in de dienstensector, niet actief in de vakbond en liefst jonger dan veertig jaar. Deze groep is uitgebreid door vijftig adressen van niet-actieve leden uit het ledenbestand van de Dienstenbond FNV. Met drie mensen vond een interview plaats, de anderen zijn benaderd door middel van een schriftelijke enquête. Tachtig mensen reageerden op de enquête (45% daarvan was lid van de Dienstenbond FNV).

### Behoeftes aan betrokkenheid

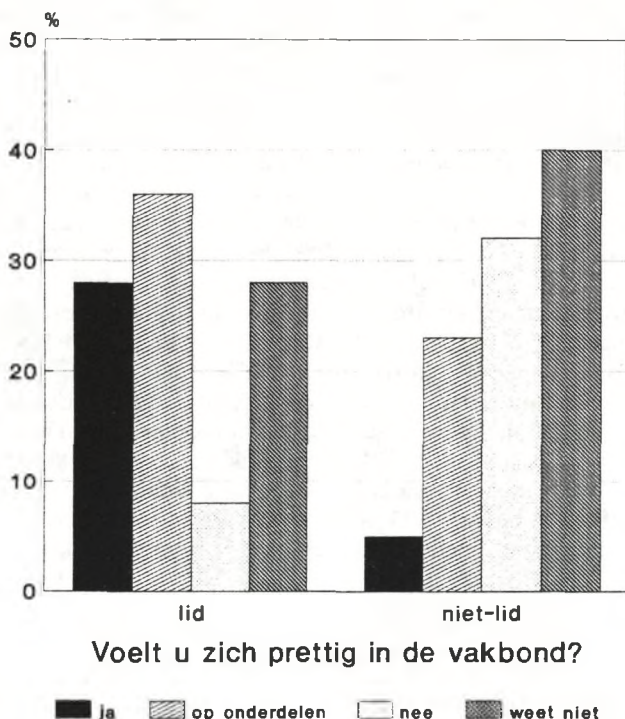
Een eerste punt dat opvalt is dat niet-ingewijde werknemers een zeer geringe kennis van vakbonden en nauwelijks een mening hebben over vakbondszaken (dat geldt ook voor de niet-actieve vakbondsleden). Zo weet ongeveer 35% van de leden en de niet-leden niet of de vakbond een democratische organisatie is.

Een grote meerderheid hecht veel waarde aan het democratisch gehalte van de besluitvorming. De vraag 'moet elk lid invloed kunnen uitoefenen op het beleid?' wordt door 77% bevestigend beantwoord.

Hoe moet die besluitvorming plaatsvinden? Uit het scala mogelijkheden van vergadering tot referendum is veertig procent voorstander van een schriftelijke raadpleging. Een kwart van de mensen is voorstander van vergaderingen als manier om invloed uit te oefenen.

Wat is een acceptabele frequentie om leden te raadplegen? Een overgrote meerderheid vindt twee à drie keer per jaar een redelijke norm. Dit is de mening van meer dan negentig procent.

Grafiek 4. Vakbondscultuur



Een volgende vraag luidde of men zelf in het verleden invloed heeft willen uitoefenen op de besluitvorming in de bond. Dit was een belangrijk punt omdat hieruit af te leiden valt of de vakbond zich bezighoudt met vragen die 'leven'. Het gaat er dan om of er überhaupt een voedingsbodem is voor vakbondsdemocratie. Het blijkt dat maar liefst de helft van de respondenten (52%) ooit een onderwerp heeft gehad waarover hij of zij in het verleden wilde meepraten. Deze onderwerpen hadden betrekking op specifieke zaken in het eigen bedrijf, zoals reorganisaties, fusies en arbeidsvoorwaarden. Opvallend is dat veel mensen hun mening hebben willen geven over algemene vakbondsthema's als arbeidstijdverkorting of de winkelsluitingswet. Wat doet men als de vakbond een besluit neemt waar men het volstrekt niet mee eens is? Deze vraag is weer belangrijk om na te gaan of mensen niet alleen de thema's van belang vinden maar ook het nut inzien om hun mening te geven en van onderlinge discussie, in plaats van dat men 'afhaakt'.

Als de vakbond een besluit neemt waar men zich volstrekt niet in kan vinden, dan gaat een

aantal mensen aan de telefoon hangen (18%), schrijft een boze brief (23%) of bezoekt een vergadering waar de kwestie aan de orde is (32%). Weinig mensen (9%) zullen dan als vorm van protest het lidmaatschap opzeggen. Een aantal mensen (11%) geeft ook te kennen niets te zullen doen, want zo wordt gesteld: 'Als het de keus is van de meerderheid leg ik mij daarbij neer'.

#### *De cultuur in de vakbond*

Hoe kijken mensen aan tegen de cultuur in de vakbond? Lijkt de bond van buitenaf een prettige club om in te verblijven of moet je je er verre van houden? Hier treedt een duidelijk verschil op tussen leden en niet-leden: een groot aantal leden voelt zich prettig of op onderdelen prettig (54%) en slechts een klein gedeelte (8%) voelt zich niet prettig in de vakbond. Onder de niet-leden is een groter aantal negatief over de sfeer bij de vakbond (31%) en slechts 29% vindt de vakbondscultuur uitgesproken of op onderdelen prettig. Een groot aantal mensen, zowel leden als niet-leden, heeft er verder geen idee van (zie grafiek 4).



Naar de aard van de activiteiten is het beeld dat men van de vakbond heeft niet dat van een organisatie van actievoerders (slechts 4% vindt dit), anderen zeggen juist 'weinig actievoeren'. De vakbond blijkt vooral een organisatie te worden gevonden waar veel wordt vergaderd (37%). Verder hebben vakbondsleden veel contacten in het bedrijf (28%).

Uit de enquête komt geen overheersend beeld naar voren over hoe men de sfeer in de vakbond typeert. Men vindt de vakbond in elk geval niet 'flitsend' (0%), in beperkte mate 'autoritair en bazig' (10%) of 'kneuterig' (10%). Opmerkingen wordt gemaakt in de trant van 'gelijkhebbend', 'bureaucratisch' en 'veel ouderen'.

Wat moet er veranderen opdat men het wel wat leuker zou vinden in de bond?

Een groot aantal mensen weet het niet (onder de niet-leden bedraagt dit percentage 34%). Een andere groep vindt het zo wel goed (met name onder de leden is dat een redelijk percentage: 28%). De respondenten pleiten verder voor 'meer informatieve bijeenkomsten' (20%) of voor de antwoordmogelijkheid 'minder vergaderen, meer doen' (19%). Weer anderen kruisen bij deze vraag het hokje 'anders' aan en pleiten voor meer pluriformiteit, een menselijke benadering (meer aandacht voor de leden) of een meer bedrijfsgerichte aanpak. Weer een ander relativeerde de vraagstelling: 'Het is zeker van belang je prettig te voelen; maar overtuiging, ergens de noodzaak van inzien, is nog belangrijker'.

#### *Eigen activiteiten*

Zou men zelf op enigerlei wijze betrokken willen worden bij het vakbondswerk? Haast onvermijdelijk zijn er ook vragen rond dit thema gesteld.

Een groot aantal mensen heeft geen behoefte aan enige vorm van contact met vakbondsleden of vakbondsbestuurders (41%). Van de anderen gaat de meeste behoefte uit naar contact met vakbondsleden uit dezelfde bedrijfstak (28%); aan contact met leden uit dezelfde regio bestaat minder behoefte (10%), net zoals aan contact met 'deskundige mensen in dienst van de vakbond' (17%). Van degenen die enig contact willen, vindt de grootste groep (45%) dat dit de vorm moet aannemen van 'open bijeenkomsten'. Anderen geven meer de voorkeur aan een persoonlijk gesprek (19%), telefonisch (17%) of

schriftelijk (23%) contact.

Vervolgens is de vraag gesteld wat men er van denkt om zelf actief te worden in de vakbond. Dit vindt 18% een leuk idee; terwijl 36% wel wil meedoen als het echt nodig is maar niet van harte. Op 27% hoeft de vakbond niet te rekenen en 19% heeft geen mening. Er is een gering verschil in deze tussen vakbondsleden en niet-vakbondsleden (van de vakbondsleden kruist 25% het hokje 'leuk' aan, van de niet-leden is dit nog altijd 11%). Enkel zien een aanleiding om actief te worden vooral gelegen in de werksituatie, zoals blijkt uit het citaat 'Bij overtreden CAO als er met bedrijf niet uitgekomen kan worden'. Anderen worden vooral gemotiveerd door onrechtvaardigheid in de werksituatie: 'Om een einde te kunnen maken aan het gesjoemel met mensen zoals het eindeloos in dienst houden van uitzendkrachten met als lokkertje de felbegeerde vaste baan. Er zijn bedrijven die werknemers niet als mensen behandelen.' Weer anderen zien de belangrijkste belemmering in de vakbondsorganisatie: 'Zodra de vakbonden bedrijfsgericht gaan optreden, hun stokpaardjes eens laten vallen en hun gezond verstand gaan gebruiken.'

#### **Oplossingsrichtingen**

##### *Algemene uitgangspunten*

De bevindingen uit de onderzoeken bleken ingrediënten te bevatten voor een revitalisering van de verenigingscultuur. De projectraad kwam met een groot aantal voorstellen voor verbetering.<sup>8</sup>

Uit de raadpleging van gewone vakbondsleden en de niet-leden bleek de veronderstelde apathie onder werknemers waar het vakbondsvraagstukken betreft wel mee te vallen. Veel werknemers hebben behoefte om aan de vakbond op enigerlei wijze hun mening te geven. Tevens blijkt dat de vakbondcultuur door veel mensen als gesloten en bureaucratisch wordt beschouwd, en niet geheel ten onrechte. Veel vakbondorganen zijn nogal met zichzelf bezig, in een eigen jargon. Een cultuurverandering is nodig opdat de vereniging meer benieuwd is naar opvattingen die leven onder de leden.

Een voorstel was om een cultuurverandering tot stand te brengen. De vakbond moet leden in eerste instantie aanspreken op de eigen concrete (werk)ervaringen en hetgeen voor de persoonlijke situatie van belang is. In de communi-

catie met de leden en werknemers in de bedrijfstakken dienen van andere onderwerpen slechts de kernpunten te worden genoemd.

De bijeenkomsten van de Dienstenbond FNV moeten minder gericht zijn op het uitleggen en het uitdragen van vakbondsbeleid. Ze moeten meer dan nu het geval is gespist zijn op het activeren van meningen en opvattingen van leden. Er zal minder moeten worden vergaderd. De vergadering als vorm heeft weliswaar voordelen, maar ook nadelen. De trapsgewijze structuur (van de ene vergadering wordt in de volgende vergadering gerapporteerd) is vaak weinig doorzichtig en een vergadering wordt thans als wat 'suffig' en weinig 'spannend' ervaren. Er zal meer worden geëxperimenteerd met andere communicatievormen (zoals de enquête, ongestructureerde bijeenkomsten, paneldiscussies, telefoon-acties) die laagdrempelig zijn: men hoeft niet veel voorkennis te hebben of tijd erin te steken om mee te kunnen doen. Een voordeel van enquêtes<sup>9</sup> of telefoonacties is tevens dat men 's avonds de deur niet uit hoeft en meteen het hoogste niveau bereikt. De kwaliteit van de meningsvorming en uitwisseling is echter weer geringer dan bij vergaderingen en bijeenkomsten.

De verwachtingen rond de rol van vakbondskaderleden zal moeten veranderen. Het kaderlid is thans nog een soort duizendpoot. Hij/zij is op de hoogte van het vakbondsbeleid, zit in verschillende organen, verzorgt de werving van bondsmateriaal, heeft een doorverwijs- en opvangfunctie bij individuele en collectieve problemen en is de stimulerende factor bij acties. Er is op dit moment in de praktijk wel al sprake van een zekere differentiatie, die moet worden doorgezet.

Kaderleden moeten zich kunnen ontwikkelen in een richting die zij zelf nuttig, leuk of leerzaam vinden. Daartoe zal belangstelling en deskundigheid van leden moeten worden geregistreerd. Zodoende ontstaat als het ware een data-bank van interesses en deskundigheden.

Daarnaast zullen activiteiten van de vakbond meer dan thans gebruikelijk is een ad hoc karakter hebben. Vakbondsgroepen dienen niet meer, zoals nu vaak nog het geval is, te beschikken over het eeuwige leven, dat kost wat kost moet worden gerekt. De opdracht voor een groep moet duidelijk zijn, dan valt vervolgens beter na te gaan of men succes boekt. Deze

'functionele groepen' worden weer opgeheven na de voltooiing van de opdracht.

Afspraken in het vakbondswerk tussen bezoldigde bestuurders en kaderleden zullen minder vrijblijvend moeten worden dan thans het geval is. Er zullen vanuit de vakbond duidelijkere en strengere eisen moeten worden gesteld aan kaderleden.

Een mogelijkheid om het kaderwerk spannender te maken en om direct contact te leggen met de achterban, is het houden van rechtstreekse verkiezingen voor kaderfuncties. Kaderleden die zitting hebben in belangrijke organen kunnen direct door de leden worden gekozen.

Ook tussen de verkiezingen moet er contact mogelijk zijn tussen het gekozen kaderlid en zijn/haar achterban. Te denken valt aan vermelding van het telefoonnummer in vakbondspublikaties. Ook kunnen belangrijke organen een jaarverslag maken dat naar belangstellenden wordt gestuurd.

Het professionele bondsapparaat kan meer doen rond de begeleiding van kaderleden. Het gaat dan ook om het zorg dragen voor goede scholing. Vooraf zal meer duidelijkheid moeten bestaan over wat er verwacht wordt. De bond moet zich er tevens op bezinnen of alle kaderactiviteiten niet alleen zinvol, maar ook leuk en leerzaam zijn. Met behulp van professionele steun op deelgebieden (bijvoorbeeld bij het schrijven van uitnodigingen) kunnen meer leden worden bereikt. Trainingen kunnen worden gehouden om signalen op te vangen en goed te leren luisteren, opdat er op de bijeenkomst een tweerichtingenverkeer ontstaat.

#### *De scenario-aanpak*

De hierboven beschreven uitgangspunten dienen verder geconcretiseerd te worden. Uiteindelijk moeten wijzigingen plaatsvinden in de verenigingsstatuten. Hierbij komt de vraag aan de orde of gestreefd moet worden naar het handhaven van de trapsgewijze besluitvorming via regionale afdelingen of dat meer moet worden gestreefd naar andere modellen. De projectraad heeft ervoor gekozen om meerdere modellen uit te werken in de vorm van scenario's. Het congres zou vervolgens een keuze moeten maken uit de verschillende scenario's. Een van de redenen om te kiezen voor de scenario-methode was de interne consistentie van de voorgestelde aanpak. Tevens zouden de veronderstellingen,

die ten grondslag liggen aan de gepresenteerde strategie, controleerbaar zijn.

Er werden drie scenario's uitgewerkt. In het eerste scenario lag het accent op de regionale vakbonds-aanpak, dit scenario kan nog het beste worden beschouwd als een poging om de afdelingen een nieuwe positie te geven. Het tweede scenario legde het primaat bij het vakbondswerk in de bedrijven. De bedoeling was om actieve leden in de bedrijven meer bij de besluitvorming te betrekken. Het derde scenario tenslotte gaf voorrang aan een verbetering van de dienstverlening naar de leden. In dit scenario werd de nadruk gelegd op professionalisering van het vakbondsapparaat.

Bij de uitwerking van de scenario's werd duidelijk gesteld dat het ging om het leggen van verschillende prioriteiten. In elk van de verschillende scenario's komt het hele scala aan vakbondsactiviteiten aan de orde, maar ze krijgen een verschillend gewicht. Elk scenario biedt daardoor een geloofwaardig alternatief.

#### **Besluitvorming over een vernieuwde vereniging**

In een aantal opzichten was de besluitvorming over de nieuwe vereniging vernieuwend. Hiermee werd de besluitvorming onderdeel van het proces dat de projectraad in gang wilde zetten. Allereerst was het kiezen tussen scenario's een novum. In vakbondskringen is men gewend dat het bestuur een plan voorlegt, dat de vereniging vervolgens amendeert of verworpt. Het nadeel van deze manier van besluiten nemen is dat het haast onmogelijk is om een alternatief te ontwikkelen. Het voordeel van de scenario-aanpak was dat het congres als het ware drie alternatieven op een presenteerblaadje kreeg uitgereikt. Toch bleek het moeilijk te zijn om te kiezen uit verschillende alternatieven. Er waren besluitvormingstechnische problemen (zoals het amenderen van scenario's). Maar bovenal werd nu, meer dan vroeger, pijnlijk duidelijk waar men dus niet voor koos.

Aan het voortraject naar de besluitvorming op het congres was eveneens veel aandacht geschonken. Terwijl in voorgaande jaren alle leden een lange en gedegen congresnota kregen thuisgestuurd, bestond de 'nota' nu uit een aantal luchtig geschreven interviews en hadden de geïnteresseerden de mogelijkheid om meer diepgravend materiaal op te vragen. Als alternatief voor de vergadering had de afdeling scholing en

vorming van de bond een kaartspel ontwikkeld. Bij dit kaartspel kwamen de belangrijkste items aan bod en was een maximale participatie tijdens de bijeenkomst gegarandeerd. Er werd een voorbeeld-uitnodigingsbrief aangeboden die afdelingen eventueel konden overnemen. Als start van de bijeenkomsten van de afdelingen werd een speciale bijeenkomst gehouden voor de kaderleden die de discussies moesten organiseren. De inhoud van de nota werd hier uit de doeken gedaan en het spel werd gespeeld. Als 'trekker' voor de bijeenkomst was een 'ronde tafel'-discussie georganiseerd tussen enkele 'kopstukken' uit de dienstensector en de vakbeweging, onder leiding van een externe voorzitter, over de kernpunten uit de nota.

Op 10 december 1991 werd het congres van de Dienstenbond FNV gehouden.<sup>10</sup> De berichten van de discussies in de afdelingen waren positief. Het spel had op veel plaatsen geleid tot geanimeerde discussies met een hoge participatie. Als minpunt werd gehoord dat het spel ook wel leidde tot een zekere vervlakking van de discussie. Verder waren er door afdelingen drie nieuwe scenario's ingediend, die overigens alle mengvormen waren van de drie bestaande scenario's.

Het congres had een vrij levendig verloop. Ter presentatie van de drie scenario's was niet gekozen voor lange inleidingen, maar voor een interview door een radiojournaliste met drie kaderleden uit de projectraad. De discussie spitste zich met name toe op de voors en tegens van het tweede scenario (dat de vakbonds-aanpak in bedrijven centraal stelt).

Na de discussie en vlak voor het moment dat er een voorkeur moest worden uitgesproken, diende een afdeling een motie in om de stemming een jaar uit te stellen. Er zou niet genoeg informatie voorhanden zijn om nu te kiezen. Het bondsbestuur, dat in de procedure geen voorkeur voor één scenario had uitgesproken, verzette zich heftig tegen de strekking van de motie. Het congres stemde echter vóór. Hiermee werd op het laatste moment de besluitvorming een jaar vertraagd. Het congres eindigde enigszins in mineur.

#### **Nabeschuiving**

Het beschreven project toont aan dat de impuls tot vernieuwing of revitalisering van de vakbondsdemocratie kan uitgaan van de vakbonds-

leiding. De leiding heeft behoefte aan legitimering om de doelstellingen van de vereniging kracht bij te zetten. Onderdeel daarvan is een nauwe samenspraak tussen leden en bestuurders. Een belangrijk probleem hierbij is verder de grote verscheidenheid aan vormen waarop leden participeren in de vakbond. De formele besluitvorming volgens welke vanouds besluiten worden genomen, heeft tegenwoordig een geringe aantrekkingskracht op leden. Het gaat er in de vernieuwing van de vakbondsdemocratie om leden die op andere wijzen participeren toch bij de besluitvorming te betrekken.

Het beschreven project van de Dienstenbond FNV heeft een pretentie op lange termijn. Het succes moet niet worden afgelezen van het resultaat van het congres van december 1991. Zo is er om een eenvoudig voorbeeld te geven, als gevolg van het doorlichten van de bondsraad, al sprake van een betere verdeling van de spreek-tijd tussen bondsbestuur en bondsraadsleden. Desalniettemin is het een intrigerende vraag waarom dit project, dat tot doel had om de vereniging sterker te maken en duidelijker besluiten te laten nemen, er juist toe leidde dat op het bewuste congres de vereniging in verwarring raakte en geen beslissing meer durfde te nemen. Er zijn hiervoor drie mogelijke verklaringen te geven.

– Allereerst is het mogelijk dat de vereniging terecht signaleerde dat de meningsvorming onvoldoende was geweest. Wellicht had nog duidelijker kunnen worden gesteld wat de bedoeling van de scenario's was en dat de keuze voor één scenario niet betekende dat alle ideeën uit andere scenario's verloren zouden gaan. Ook had duidelijker kunnen worden gemaakt dat het scenario dat eenmaal gekozen was nog verder zou worden uitgewerkt en twee jaar later opnieuw, amendeerbaar, ter besluitvorming worden voorgelegd. Veel kaderleden verkeerden in de veronderstelling dat ze zich bij een keuze voor een scenario al helemaal vastlegden op de gedetailleerde uitwerking ervan. Bovendien had ook nog beter bekend kunnen worden gemaakt dat er naast de populaire, journalistiek geschreven congres-nota aanvullende informatie beschikbaar was. Er kunnen dus enkele kritische kanttekeningen bij de besluitvorming worden gemaakt. Tegelijkertijd moet worden geconstateerd dat in voorgaande jaren er veel minder aandacht en energie is gestoken in de besluitvorming rond

het congres. En toen kon het congres wel besluiten nemen.

– Een tweede verklaring is dat de vereniging 'nog niet toe is' aan zwaarwegende besluitvorming. In het proces van apathie naar doortastendheid, was het kiezen tussen verschillende scenario's nog te hoog gegrepen. De vereniging wil nog te graag dat de vakbondsleiding de knopen doorhakt en die vervolgens voorlegt aan de vereniging. Het liefst had de vereniging gehad dat alle prioriteiten evenveel gewicht in de schaal leggen. Toen dat niet echt mogelijk was koos men voor uitstel. Het argument van onvoldoende informatie is dan makkelijk gevonden. Verschillende kaderleden stelden zich in de discussie op het standpunt dat het maar eens afgelopen moest zijn met de discussies en dat het bondsbestuur 'leiding moest geven'. Een illustratie van de wet van Michels dat de massa behoefte heeft aan leiding.

– De derde verklaring onderscheidt binnen de vereniging verschillende groepen met een eigen positie. Het congres is uitsluitend samengesteld uit de afvaardiging van de regionale afdelingen. Veel kaderleden uit regionale afdelingen hebben behoefte aan verandering en vernieuwing, anderen daarentegen zijn nogal gehecht aan hun positie. Kortom, een aantal afdelingskaderleden heeft bij verandering ook het een en ander te verliezen en probeert vanuit die optiek de besluitvorming te saboteren.

Waarschijnlijk dragen elk van de drie bovenstaande verklaringen bij aan een beter begrip voor de besluiteloosheid op het bewuste congres. Het toont ook aan hoe ingewikkeld het proces is van modernisering van vakbondsdemocratie.

## Noten

- 1 Naast de Dienstenbond FNV heeft ook de AbvaKabo een project om het functioneren van de vereniging te verbeteren. Zie: 'Werkgroep zoekt naar knelpunten tussen verenigings- en groepprojecten', *Aanéén* 11-6-1990.
- 2 'De bureaucratische organisatievorm wordt zichtbaar als men ziet hoe besturen worden gekozen en beleid wordt gemaakt. Bij iedere bond bepaalt een kleine groep van 'bezoldigden' wie in het bestuur komt en welke 'strijdpunten' worden gekozen. Via een in de praktijk gegroeide vorm van geleide democratie heeft dan door bondsraad en congres bijna altijd bevestiging van het door de bezoldigden geformuleerde beleid plaats. Op congressen en in de bondsraad, maar ook op ledenvergaderingen om een bedrijfs-cao goed te keuren,

- komt meestal alleen de harde kern van 'vergadersaars'. De gewone werknemer heeft geen tijd, die is aan het werk'. M. G. Rost van Tonningen, 'Bureaucratische vakbonden', *NRC-Handelsblad* 2-11-91.
- 3 Dienstenbond FNV. Deelname aan opiniërende en besluitvormende ledenvergaderingen met betrekking tot het arbeidsvoorwaardenbeleid 1991. Bondsraadsstuk 91/6.
  - 4 Dienstenbond FNV. Interne brief van het bondsbestuur, 13-12-1990.
  - 5 Voor de Belgische lezer: met kaderleden wordt bedoeld op de actieve vakbondsleden (militanten). Bezoldigde bestuurders of medewerkers zijn functionarissen in dienst van de vakbond (vrijgestelden).
  - 6 Hiervoor zijn CBS-gegevens gebruikt, die overigens niet helemaal sluiten met de verdeling van bedrijfstakken tussen FNV-bonden. Een andere vertekening treedt op doordat de CBS-gegevens betrekking hebben op werknemers tot 65 jaar, terwijl vakbonden ook pensioenge-rechtigden organiseren. Alle gegevens hebben betrekking op de situatie begin 1990.
  - 7 Van de 112 zittende bondsraadsleden van de Dienstenbond FNV reageerden 84 personen; een respons van 75%.
  - 8 Zie voor verbeteringsvoorstellen congresbijlage bij *FNV-Magazine Dienstenbond*, 12-10-91.
  - 9 Er worden thans regelmatig door de Dienstenbond FNV enquêtes uitgezet. Reeds meerdere jaren is er een vragenformulier ter grootte van een dubbele postkaart in het *FNV-Magazine* opgenomen over de komende cao-onderhandelingen. In 1991 zijn er onder andere enquêtes gehouden in het bankbedrijf (respons 9.500),

- het Edah-concern (6.000) en de reisbranche (650 vragenlijsten retour). De enquêtes dienen enerzijds ter vergroting van de kennis over de sector, tegelijkertijd bieden ze aan werknemers de mogelijkheid om hun ervaringen of meningen te geven.
- 10 Voor een verslag van het congres zie 'We denken nog even na'. In: *FNV-Magazine Dienstenbond* 21-12-91.

### Literatuur

- Dienstenbond FNV (1990), *Projectvoorstel groeiende beweging*. Bondsraadsstuk 90/45.
- Dienstenbond FNV (1991), *Verslag van de onderzoeksfase groeiende beweging*. Bondsraadsstuk 91/55.
- Dienstenbond FNV (1991), *Dienstenbond binnenste buiten. Oplossingsrichtingen groeiende beweging*. Bondsraadsstuk 91/56.
- Dienstenbond FNV (1991), *Groeiende beweging*. Congresbijlage bij *FNV-Magazine*, nummer 17, 12 oktober 1991.
- Doom, J.A.A. van (1969), 'Inleiding tot Robert Michels en zijn thematiek'. In: *Democratie en organisatie*, Universitaire Pers Rotterdam.
- Hanché, B. (1986), 'Vakbondsleden en vakbondsdemocratie'. In: *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, jrg. 2, nr. 4, blz. 30-43.
- Klandermaans, B. (1986), 'Participatie in de vakbond'. In: *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, jrg. 2, nr. 4, blz. 14-29.
- Michels, R. (1969), *Democratie en organisatie*, Universitaire pers Rotterdam.
- Rost van Tonningen, M.G. (1991), 'Bureaucratische vakbonden', in: *NRC Handelsblad*, 2-11-91.