

# Een agenda voor een nieuwe vakbeweging

FRANS BECKER & PIM PAULUSMA

In 2011 raakte de FNV in een diepe crisis als gevolg van onenigheid over het in de SER gesloten pensioenakkoord. Hoewel Agnes Jongerius namens de gehele vakcentrale haar handtekening had gezet, kon het akkoord niet rekenen op de steun van de twee grootste bonden, FNV Bondgenoten en Abvakabo FNV. Doordat deze bonden wel een meerderheid van de leden hebben, maar geen meerderheid van stemmen in de Federatieraad van de FNV, werd het akkoord toch goedgekeurd. Dit leidde tot een machtsstrijd, een vertrouwensbreuk en een patstelling binnen de grootste vakcentrale van Nederland.

Om uit de impasse te komen kregen Han Noten en Herman Wijffels een bijna onmogelijke opdracht: schets de contouren van een vakbeweging die past bij de huidige veranderde arbeidsverhoudingen. In december 2011 presenteerden ze het idee een nieuwe vakbeweging te gaan vormen. Hun voorstel kon op brede steun rekenen, en Tweede Kamerlid Jetta Klijnsma werd, samen met andere kwartiermakers, aangetrokken om de voorstellen voor de nieuwe vakbeweging uit te werken.

16

Klijnsma c.s. zijn de afgelopen maanden door het hele land op pad geweest. Er is gesproken met leden en niet-leden, werkgevers en gestaald kader. Deze rondgang heeft uiteindelijk geleid tot een op 1 mei 2012 gepresenteerd conceptplan

**Over de auteurs** Frans Becker is werkzaam bij de WBS en lid van FNV Bondgenoten. Pim Paulusma is werkzaam bij de WBS en kaderlid van Abvakabo FNV

**Noten** zie pagina 22

voor een nieuwe vakbeweging, waar de leden van de verschillende bonden binnen de FNV over gaan discussiëren. De nieuwe versie van dit plan zal als grondslag dienen voor het oprichtingscongres op 23 juni 2012. Op die datum zal ook de naam van de nieuwe vakbeweging bekend worden gemaakt.

De voorstellen van Klijnsma c.s. beogen een vergaande democratisering van het bestuur van de vakcentrale en een nieuwe opbouw van het ledenbestand langs de lijnen van de beroepssector of andere criteria (regio, jongeren, ouderen, zzp'ers et cetera). De discussie dreigt zich evenwel, zowel binnen de vakbeweging als in de pers, vooral toe te spitsen op de nieuwe machtsverhoudingen en besluitvormingsstructuren binnen de vakcentrale. De inhoudelijke koers en agenda worden sterk onderbelicht. En juist op die punten bestaat behoefte aan meer duidelijkheid. Welke richting wil de vakcentrale uitgaan, gezien het gegeven dat ze opereert in een stelsel van arbeidsverhoudingen en een verzorgingsstaat die sterk aan verandering onderhevig zijn? In deze bijdrage doen wij enkele suggesties. Maar eerst gaan we wat dieper in op de achtergrond van de crisis binnen de vakbond.

## NOODZAAK TOT VERNIEUWING

De spanning die bij het sluiten van het pensioenakkoord naar buiten kwam — tussen de bonden onderling en met de vakcentrale — speelde al langer. Zo was er de kwestie van de

machtsverhoudingen. Grote bonden meenden dat ze recht hadden op meer inspraak; kleine bonden meenden dat de grote bonden van inhoudelijke kwesties vooral een machtsspel maakten, waardoor de invloed van de kleine onder druk kwam te staan. Daarnaast waren er ook wrijvingen wat betreft de inhoudelijke stagnatie: resultaten van belangrijke vraagstukken in het polderoverleg bleven uit. De pensioen-discussie is hier een voorbeeld van, maar ook op het terrein van flexibele arbeid werd weinig winst geboekt.

Dit leidde tot strubbelingen over de strategie van de vakbeweging. Aanhangers van het 'zaakwaarnemersmodel', waarbij de bond vooral aan de onderhandelingsafel de belangen van leden behartigt, kwamen tegenover degenen te staan die juist vonden dat er meer actie moest worden gevoerd — alleen daardoor zou men kunnen laten zien dat de bond krachtig was. In bondsjargon ging het over de keuze tussen een 'sociale ANWB' en een 'actiegerichte bond'. Op de achtergrond van deze discussie speelden ook politieke affiliaties met de SP respectievelijk de PvdA een rol.

## *Werknemers zien problemen op het werk als iets tussen henzelf en de werkgever, niet als een zaak van de vakbond*

De onderhandelingspositie van de vakbeweging kwam intussen steeds meer onder druk te staan. Deels kwam dit door de interne problematiek, maar er zijn ook meer structurele oorzaken. Zo is de organisatiegraad de laatste jaren flink gedaald — van 28% in 1995 tot 21% in 2010 — en slaagt de vakbeweging er niet in om nieuwe groepen in voldoende mate te organiseren. Het aandeel jongeren bleef dalen, binnen het actieve kader nog harder dan binnen het gehele ledenbestand. Daardoor komt uiteindelijk de legitimiteit van de vakbeweging

als vertegenwoordiger van werkend Nederland onder druk te staan. Zonder nieuwe leden boet de vakbeweging aan macht in — en dan is er op een gegeven moment nog maar weinig macht over om te verdelen.

Werknemers die nog wel lid zijn, hebben vaak een vast contract en relatief goede rechten op de arbeidsmarkt; werknemers met slechte contracten zijn ondervertegenwoordigd. Gevolg hiervan is dat de onderhandelingspositie aan tafel bij werkgevers ook zwakker is geworden. Het beeld van de vakbeweging is dat van een vereniging die gevestigde belangen vertegenwoordigt en een achterhoedegevecht aan het leveren is. Voor de aantrekkingskracht van de beweging is dat geen voordeel.

### INDIVIDUALISERING VAN DE ARBEIDS- VERHOUDING

Dat de vakbeweging moeite heeft om de organisatiegraad op peil te houden, wordt in het algemeen vooral verklaard door de toegenomen individualisering, waardoor mensen — ook werknemers — minder behoefte hebben aan langdurige binding in een organisatie. Dat geldt trouwens ook voor politieke partijen: zij organiseren nog maar zo'n 2% van het electoraat.

Voor de vakorganisatie komt daar nog iets bij. De arbeidsverhouding zelf is sterk geïndividualiseerd. Wanneer een probleem op het werk ontstaat, wordt dit vaak gezien als een individuele kwestie tussen werkgever en werknemer. Het idee dat werknemers op de werkvloer samen sterker staan, is steeds minder aanwezig. In de interviews die de Wiardi Beckman Stichting in het kader van het Van waarde-project heeft gehouden onder mensen uit zeer uiteenlopende beroepsgroepen, beschrijven veel werknemers dat ze problemen op de werkvloer ervaren.<sup>1</sup> Op de vraag wie ze daarbij kan helpen, is 'de vakbond' zelden het antwoord. Ze ervaren de problemen als iets tussen henzelf en de werkgever. Dat een collectieve actie via de vakbond iets aan de problemen zou kunnen doen, komt vaak niet eens in ze op.

Dat werk primair iets individueel is, past in de oprukkende mantra dat werknemers ondernemer zijn van hun eigen leven. Zij moeten blijven investeren in zichzelf, om aantrekkelijk te blijven voor werkgevers. In deze visie is het zelfstandig ondernemerschap de ultieme emancipatie van de arbeider. Natuurlijk hebben werknemers de verantwoordelijkheid om zichzelf te blijven ontwikkelen, maar dit discours verhult dat er ook risico's op de arbeidsmarkt zijn waar een werknemer zich niet individueel voor kan verzekeren en waar dus collectieve arrangementen voor nodig zijn. Die risico's zijn de laatste jaren niet kleiner geworden, zeker niet voor de groeiende groep werknemers die afhankelijk is van onzekere contractvormen. Bovendien: hoe mondig en behendig een werknemer ook is in het onderhandelen, over het algemeen zal er toch een asymmetrie zijn in de machtsverhouding tussen werkgever en werknemer.

Werknemers zien zelden het belang dat een sterke vakbeweging voor hen kan hebben. Ze beschouwen de vakbeweging niet daadwerkelijk als hun vertegenwoordiger bij problemen op de werkvloer of bij de vormgeving van hun arbeidsvoorwaarden in bredere zin. Daarbij speelt ook een rol dat de vakbonden de afgelopen decennia sterk de nadruk hebben gelegd op het zaakwaarnemerschap. Leden werden steeds minder betrokken bij het daadwerkelijke vakbondswerk. Het betalen van het lidmaatschapsgeld was voldoende om de vruchten te kunnen plukken van het werk van de vakbond. Het verband tussen een collectieve organisatie en betere arbeidsomstandigheden werd steeds minder direct. De grote uitdaging voor de nieuwe vakbeweging zal zijn om werknemers weer te laten zien dat werkgerelateerde vraagstukken vragen om collectieve oplossingen en dat samen optrekken op de werkvloer nut kan hebben.

#### NIEUWE COLLECTIEVE INITIATIEVEN

Traditionele vormen van collectieve actie zoals stakingen zijn in Nederland betrekkelijk uitzonderlijk en roepen nogal eens weerstand

op, zeker bij jonge generaties. De drempel om er aan mee te doen is hoog en daardoor de bereidheid laag. Staken is een uitzonderlijke manier om werknemers weer het nut van collectieve actie te laten ervaren.

Binnen de vakcentrale en ook in de voorstellen van Klijnsma wordt daarom hoog ingezet op de mogelijkheden van collectieve actie via sociale media als Twitter en Facebook. Langs deze weg zouden werknemers gemakkelijk te organiseren zijn. Hoewel sociale media zeker een kans bieden om werknemers te bereiken

### *Er zijn risico's waar een werknemer zich niet individueel voor kan verzekeren*

en op een laagdrempelige manier te betrekken bij het werk van de vakorganisatie, is het maar de vraag of hiermee de heilige graal gevonden is. De participatie is daarvoor, denken wij, te vrijblijvend.

De successen van het *organizeren*, bijvoorbeeld in de schoonmaaksector, bieden meer perspectief.<sup>2</sup> Bij deze uit de Verenigde Staten overgevoerde methode staan de leden op de werkvloer centraal, niet de vakbondsbestuurder aan de onderhandelingstafel. Vakbondsmedewerkers onderzoeken nauwkeurig welke problemen er in een bepaalde sector spelen en werken vervolgens samen met de werknemers aan een plan om de gewenste resultaten te halen.

Binnen de bonden wordt deze methode bejubeld omdat de kracht van de vakbeweging er duidelijk zichtbaar door wordt. Dat doet de successen van organisatie echter te kort. Er zijn nog twee andere, belangrijker redenen waarom deze methode een goed perspectief biedt voor vakbondswerk. Allereerst werkt organisatie zo dat al redelijk snel door middel van een kleine collectieve actie resultaat kan worden behaald. Vaak betreft het kwesties die anders aan de overlegtafels zouden zijn besproken. Maar doordat

werknemers het met elkaar regelen, is de actie voor hen veel zichtbaarder, en zien ze direct dat collectieve actie nut heeft. Dat is niet alleen voor de sector waarin de actie plaatsvindt van belang, maar ook voor het beeld van de vakbeweging als geheel.

Een tweede voordeel van organizing is dat de agenda zich veel vaker op de kwaliteit van het werk richt dan bij de normale onderhandelingen tussen bestuurders en werkgevers. De kwaliteit van werk verdient meer aandacht dan deze nu krijgt, en dat de vakbeweging hierbij een rol kan spelen, is voor veel werknemers niet vanzelfsprekend. Organizing laat zien dat de vakbeweging wel degelijk veel kan betekenen. Naar onze mening ontleent organizing met name aan bovengenoemde aspecten haar waarde, meer dan aan het krachtige en actiegericht imago ervan dat vooral door kaderleden wordt benadrukt.

Organizing richt zich momenteel vooral op de onderkant van de arbeidsmarkt, maar de methode kan zeker op een breder front toegepast. Het doel ervan moet volgens ons zijn: de kwaliteit van het werk, arbeidsomstandigheden en wrijving tussen werknemers en management gezamenlijk te bespreken en onderdeel te maken van collectieve werkervaring en initiatieven tot verbetering. Als de nieuwe vakbond erin slaagt werknemers ervan te overtuigen dat werk meer is dan een individuele arbeidsverhouding en als zij opnieuw kan laten zien dat collectieve initiatieven zin hebben, kan ze weer de vanzelfsprekende vertegenwoordiger van de werknemers worden.

#### DE KWALITEIT VAN HET WERK

Maar zelfs als werknemers door aansprekende initiatieven weer ervaren dat collectieve actie ertoe doet, en zelfs als de vakbond haar interne democratie en besluitvormingsstructuur weer op orde heeft, kan ze niet zonder een duidelijke agenda die de weg wijst bij de grote veranderingen die plaatsvinden in de arbeidsverhoudingen, op de arbeidsmarkt en in de

verzorgingsstaat. Al was het alleen maar om een stevige positie aan de onderhandelingstafels te herwinnen, binnen de diverse sectoren maar vooral ook op nationaal niveau.

Hierna bespreken we een aantal thema's die onderdeel zouden kunnen vormen van dat programma. Volledig nieuw zijn ze niet; vaak houden bonden of de vakcentrale zich er op enigerlei wijze al mee bezig. Het eerste onderwerp vloeit voort uit de 'financialisering' van onze economie: de sterk toegenomen invloed van financiële belangen, motieven en risico's hierin.

## *Belangen van werknemers zijn ondergeschikt geraakt aan het regime van financiële targets*

Op ondernemingsniveau is de aandeelhouderswaarde gaan domineren als richtsnoer voor bestuur, zijn aanspraken van andere stakeholders in de onderneming op de achtergrond geraakt, is uitkering van de winst in de plaats gekomen van herinvesteren en is het korte termijn financiële gewin doorslaggevend geworden.<sup>3</sup> Dezelfde kortetermijnoverwegingen spelen een belangrijke rol bij het fusie- en overnamegedrag van ondernemingen en bij reorganisaties: niet de maatschappelijke waarde, maar de snelle opbrengst voor aandeelhouders staan vaak voorop.<sup>4</sup> De belangen van werknemers zijn ondergeschikt geraakt aan het ijzige regime van financiële targets, permanente reorganisaties en belangen van groepen aandeelhouders. Werknemers raken vervreemd van de onderneming; het karakter van het bedrijf als sociale organisatie en het belang van het menselijk kapitaal daarin raken op de achtergrond.

Hier ligt niet alleen een opgave voor de vakbeweging om op bedrijfsniveau tegenwicht te bieden tegen doorgeschoten financiële belangen, bijvoorbeeld in beloningssystemen, overname- of fusiegedrag of de bedrijfsstrategie. Ook als het gaat om wet- en regelgeving kan de

vakbeweging optreden als adviseur of initiatiefnemer om te zorgen voor een evenwichtiger ondernemingsbestuur (corporate governance) en een betere toetsing van fusies en overnames.

Deze ontwikkeling vindt plaats over de landsgrenzen heen. Dat geldt ook voor belangrijke trends op de arbeidsmarkt. Om tegenwicht te kunnen bieden, is daarom ook op internationaal niveau een sterke vakbeweging nodig — zowel op het niveau van de Europese Unie als in mondiaal verband, onder meer als vertegenwoordiger van werknemersbelangen bij internationale ondernemingen.

## *Contractonzekerheid mag niet een leven lang duren*

Een tweede belangrijk onderwerp voor de agenda van de vakbeweging betreft de vergaande flexibilisering van de arbeidsverhoudingen, die de bestaanszekerheid van veel werknemers ondermijnt. Sommigen spreken van 'goede' flex en 'slechte' flex, anderen van flexibilisering tegenover contractonzekerheid en onzeker werk.<sup>5</sup> De enorme toename van het aantal werknemers met een onzekere contractvorm toont aan dat bedrijven hun risico's op grote schaal afwentelen op de werknemers. Niet alleen beursgenoteerde bedrijven doen dit, maar ook het midden- en kleinbedrijf en de overheid. Werkgevers roepen ook nu nog steeds op tot het verder vergroten van de flexibele schil, ten behoeve van de bv Nederland.

20 Een zekere mate van flexibilisering kan heel goed passen bij nieuwe levenspatronen, maar de flexibiliteit is op dit moment volkomen doorgeschoten. In plaats van een flexibele schil kunnen we beter spreken over een onzekere schil met tijdelijke contracten, oproepcontracten, uitzendovereenkomsten, payrollings, uitbesteding aan zzp'ers, onderaanneming en uitgeknepen aanbestedingscontracten. Hier ligt een belangrijke opgave voor de vakbeweging, niet alleen om de positie van flexwerkers te

versterken en sommige vormen van flexibilisering of contractonzekerheid tegen te gaan, maar ook om een langetermijnperspectief te ontwikkelen, waarin het zicht op een vaste betrekking, inclusief de nodige flexibiliteit, weer normaal wordt. Een korte periode van contractonzekerheid is niet rampzalig, maar deze kan niet een leven lang duren.<sup>6</sup>

Een derde onderwerp dat hoog op de agenda moet komen is de kwaliteit van het werk. Deels wordt deze aangetast door dezelfde doorgeschoten flexibilisering. Neem het gebrek aan respect en autonomie dat veel schoonmakers ervaren die als gevolg van afgeknepen aanbestedingscontracten absurde efficiency targets moeten halen om hun baan te behouden. Dit verschijnsel beperkt zich niet tot de onderkant van de arbeidsmarkt, en ook niet tot de particuliere sector: ook leraren hebben hier in toenemende mate last van. Steeds meer docenten werken vanuit flexpools als tijdelijke invallers, zonder uitzicht op vast werk en zekerheid.

In de (semi-)publieke sector is inmiddels over de volle breedte de kwaliteit van het uitvoerende werk onder druk komen te staan — en niet alleen als gevolg van contractonzekerheid. De 'frontlijnwerkers van de verzorgingsstaat' — werknemers bij de politie, in de zorg, in het onderwijs — worden geconfronteerd met een overdaad aan maatschappelijke problemen en een ongeremd, soms agressief publiek, met permanente beleidsveranderingen die weinig rekening houden met de uitvoeringspraktijk, met halfhartige markt- en winstprikkelers, met overmatige eisen van controle en verantwoording, en met een op magische wijze verveelvoudigd management, dat lang niet altijd materiedeskundig is.<sup>7</sup>

Voor de vakbeweging ligt hier een agenda die deels op sectoraal, deels op nationaal beleidsniveau, deels in de instellingen moet worden uitgevoerd. Aandacht voor de kwaliteit van het werk sluit aan bij de — door Klijnsmas c.s. genoemde — bereidheid van werknemers om zich op basis van vakkennis en beroepsidentiteit in te zetten en biedt mogelijkheden om ook nieuwe groepen bij het vakbondswerk te betrekken.

#### DE INRICHTING VAN DE VERZORGINGSSTAAT

Verder zal de vakbeweging een positie moeten bepalen ten aanzien van een aantal dringende vraagstukken die samenhangen met de inrichting van onze verzorgingsstaat. Het gaat deels om het afdekken van oude risico's (werkloosheid, ziekte, arbeidsongeschiktheid), deels om het opvangen van nieuwe. De vraagstukken variëren van inkomensverhoudingen in tijden van oplopende ongelijkheid (inclusief de perverse werking van bonussen) tot het ontwerpen van verstandige voorzieningen voor zelfstandigen zonder personeel, van een respectvolle arbeidsmarktpolitiek ten aanzien van Marcel van Dams 'onrendabelen' tot voorzieningen voor het 'spitsuur van het leven'.

Urgent blijft voorlopig de kwestie van de pensioenen. Naast het ontwikkelen van een serieuze arbeidsmarktpolitiek voor ouderen zou de vakbeweging een doorbraak teweeg kunnen brengen door voor de langere termijn met voorstellen te komen die de solidariteit — tussen rijk en arm, jong en oud — in het pensioenstelsel verankeren. Ondanks de demografische ontwikkeling is ook de (jeugd)werkloosheid een urgente kwestie, die niet alleen om politieke actie vraagt maar ook om plannen van de kant van de vakbeweging.

## *Ook steeds meer docenten werken vanuit flexpools als invaller*

De vakbeweging zou ten slotte een rol kunnen spelen bij de lastige overgangen in de werkzame levensloop, met name van uitkeringssituatie naar baan, opleiding naar baan, of baan naar baan. Op dat gebied zijn al interessante experimenten gedaan. Vooruitzien, goede begeleiding, om- en herscholingsmogelijkheden: zij helpen alle bij een succesvolle overstap van de ene naar de andere baan. Vooral aan de onderkant van de arbeidsmarkt vormen de overgangen tussen uitkering en baan vaak een barrière om een (vaak tijdelijke) baan te accepteren.

De nieuwe vakbeweging zou aldus een programma kunnen ontwikkelen voor werkenden dat interessant is voor leden én voor niet-leden, voor werknemers met een vast contract én voor mensen met onzeker en onvast werk, voor jongeren zowel als voor ouderen. Een programma dat goed werk en vakmanschap bevordert, dat zeggenschap stimuleert, dat bindt en nieuwe inspiratie brengt in ondernemingen. Een programma ook van een gelijkmatige inkomensverdeling (want dat is goed voor de economie en het maatschappelijk vertrouwen).

De vakbeweging zal opnieuw een rol moeten opeisen in het politieke en maatschappelijke debat over de economische toekomst (welk groei-model willen we?) en de sociale orde (Rijnland vs. Verenigde Staten), over democratie, zeggenschap en respect op het werk, over de ontwikkeling van de arbeidsmarkt en veranderingen in de verzorgingsstaat. Daarvoor is een betere organisatie van de denkkracht en ervaringswereld van de vakbeweging nodig dan het piepkleine wetenschappelijk bureau dat ze nu heeft. Het zou verstandig zijn als de nieuwe vakbeweging vanaf het begin haar denkkracht effectief bundelt en luid en duidelijk van zich laat horen.

#### TOT SLOT

Een sterke vakbeweging is van grote maatschappelijke betekenis. Zij kan in een tijd dat de arbeidsverhoudingen wereldwijd onder zware druk staan een belangrijke bijdrage leveren aan economische en sociale stabiliteit en vooruitgang. De weg die het conceptplan van Klijnsma c.s. wijst — vergaande democratisering en organisatie van onderop — vormt een goede basis maar vraagt om inhoudelijke verdieping.

Allereerst zal de vakbeweging nieuwe actievormen rond de kwaliteit van het werk, zoals organizing, verder moeten ontwikkelen. Daarmee kan ze het heersende beeld van de individualisering van de arbeidsverhouding doorbreken en werknemers weer laten ervaren dat collectieve actie nut heeft en dat mensen samen de kwaliteit van werk kunnen verbeteren.

Nieuwe vormen van dienstverlening kunnen hierbij ook een rol spelen, denk aan begeleiding bij omscholing. Op die manier kan de vakbeweging een belangrijk knelpunt in de huidige arbeidsverhoudingen aanpakken en haar positie als vertegenwoordiger van de Nederlandse werknemers versterken.

Te vaak wordt de vakbeweging op het ogenblik geassocieerd met het verdedigen van de belangen van een beperkte groep werknemers. Mede als gevolg daarvan zien steeds minder werknemers de bond als legitieme vertegenwoordiger van hun belangen. Het is daarom, in de tweede plaats, van belang dat de vakbeweging

een inhoudelijke koers bepaalt die ook groepen en individuen aanspreekt die nu niet georganiseerd zijn.

Dat vereist zowel een stevige aanwezigheid op bedrijfsniveau — iets dat na het bedrijvenwerk van de jaren zestig en zeventig sterk op de achtergrond is geraakt — als aan de onderhandelingstafels. Gezien de trends en krachten die inwerken op ons arbeidsbestel en onze verzorgingsstaat is een sterke positie van de vakbeweging dringend gewenst. Niet alleen in het belang van de werknemers, maar ook in het belang van onze economie en samenleving als geheel.

#### Noten

- 1 Dit boek met interviews zal in de loop van 2012 worden gepubliceerd bij de wbs.
- 2 Vgl. over organisatie: Merijn Oudenampsen, 'De voorhoede van een vakbondsreveille', in: *s&d* 2011/9-10, pp. 157-166.
- 3 De term is ontleend aan Arie van der Zwan, 'De financialisering van ons wereldbeeld', in: Frans Becker e.a. (red.), *Lessen uit de crash. Een antwoord op de financiële crisis*, Amsterdam 2012, pp. 28-51.
- 4 Zie Hans Schenk, 'Over de bijdrage van speculatieve overnames aan de crisis', in: Idem, pp. 153-172.
- 5 Bij flexibilisering gaat het dan om het inspelen van de werkrelatie op de persoonlijke omstandigheden van de werknemer, bij contractonzekerheid om onzeker werk als gevolg van oproepcontracten, gebroken diensten, gebrek aan uitzicht op een vaste baan.
- 6 Zie hierover Margriet Kraamwinkel en Mariëtte Patijn, 'Acht maatregelen voor beter werk' *↔* Alfred Kleinknecht e.a., 'Het nut van ontslagbescherming', beide in: *s&d* 2012/3, pp. 31-39 resp. pp. 22-31. Zie ook Will Tinemans, 'Flexibel werk als vormgeving voor uitbuiting' en Klara Boonstra, 'Flexibel waar het kan, zeker waar het moet', beide in: *s&d* 2011/5-6, pp. 113-123 resp. pp. 123-128.
- 7 Vgl. Frans Becker en Pim Paulusma, 'De verborgen malaise op de werkplek', in: *s&d* 2011/9-10, pp. 48-59.