

Inzicht in vakbondswerk: overzicht van invloedsfactoren

Lisa Berntsen en Peter van der Valk

0 Vooraf

In 2018 en 2019 richt de Burcht, het Wetenschappelijk Bureau voor de Vakbeweging, de focus op de positie en strategie van de vakbeweging. Begin 2018 is daarvoor een bundel uitgebracht met uiteenlopende bijdragen over 'Positie en strategie vakbeweging'. Vanaf najaar 2018 loopt een reeks bijeenkomsten c.q. lezingen van het Netwerk Vakbeweging Wetenschap waarin eveneens positie en strategie van de vakbeweging centraal staan.

Ook in het onderzoeksprogramma 2018-2019 van de Burcht wordt aandacht besteed aan de positie en strategie van de vakbeweging. Er staat een tweetal onderzoeken op de agenda. Een onderzoek naar de lessen die zijn te trekken uit ervaringen uit België met strategieën om jongeren te werven, behouden en activeren als vakbondslid (Berntsen, 2019) en een onderzoek naar invloedsfactoren o.b.v. effectiviteit van vakbondsactiviteiten in Nederland (Van der Valk, 2019).

In beide studies staan de factoren centraal die invloed hebben op het al dan niet slagen van vakbondswerk. Hoewel beide onderzoeken een eigen onderzoeksopzet kennen, wordt zoveel mogelijk gewerkt vanuit een gedeeld kader. In deze notitie onderscheiden we, op basis van inzichten uit de internationale literatuur, factoren die vakbondswerk beïnvloeden op verschillende niveaus en definiëren we enkele basisbegrippen. Deze notitie is bedoeld om meer grip te krijgen op bepaalde termen (zoals vakbondsdoelstellingen) én verschillende inzichten vanuit de literatuur (over bijvoorbeeld vakbondsstrategieën) bij elkaar te brengen. In die zin dient deze notitie in eerste plaats gezien te worden als een 'ordeningskader' van verschillende factoren die een rol spelen in het al dan niet behalen van vakbondresultaten. Vakbonden opereren immers niet in isolement, maar zijn onderdeel van een dynamisch geheel van (geïnstitutionaliseerde) arbeidsverhoudingen.

In deze notitie zullen we verschillende begrippen nader duiden. Vooraf lijkt het ons belangrijk om aan te geven dat we onder vakbondswerk alle activiteiten verstaan die vakbonden ondernemen op verschillende niveaus (individueel, lokaal, werkplek, bedrijf, bedrijfstak, regionaal, nationaal, Europees of internationaal). In de eerste paragraaf definiëren we effectiviteit van een vakbond. Vervolgens bespreken we verschillende vakbondsdoelen en hun onderlinge samenhang en dynamiek. Dan definiëren we vakbondsstrategie en geven een indeling van zes vakbondsstrategieën. Tot slot benoemen we vier niveaus van invloedsfactoren van vakbondswerk.

1 Effectiviteit van vakbonden en concrete vakbondsdoelen

Vakbondseffectiviteit is een lastig te definiëren begrip. Bovendien maakt het uit aan wie je het vraagt, in welke context en op welk moment. Percepties van effectiviteit verschillen tussen personen (en organisaties), en hangen samen met hun (persoonlijke) behoeften en prioriteiten. In de woorden van Clark (2009: 5):

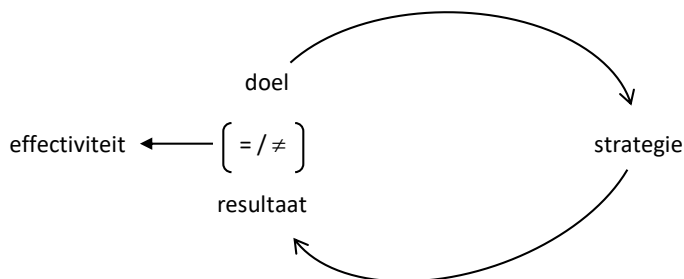
'A retired member may judge the union primarily by the pension benefits the union is able to negotiate while a member expecting her first baby may feel the real measure of an effective union is the quality of the maternity plan. A union organizer might judge effectiveness based on the resources the union devotes to organizing while a union treasurer may think a union's bank account is the real yardstick of a union's success or health. Those outside the union will have their own criteria for judging union effectiveness. Politicians will judge a union's effectiveness by its ability to mobilize its members to vote for the union's endorsed candidates. Managers may base their assessment on the degree to which a union's leaders can keep its members "under control".'

In het kader van het definiëren van vakbondseffectiviteit wordt, wellicht ten overvloede, opgemerkt dat het begrip ‘vakbond’ – en dus vakbondseffectiviteit – geen eenduidig begrip is. ‘De’ vakbond’ bestaat in deze niet. Ze kent verschillende actoren (politieke leiding, organisatorische leiding, bestuurders (landelijk-sectoraal-regionaal), beleidsadviseurs, kaderleden, leden) met verschillende belangen, machtsposities en ook – geheel of gedeeltelijk- verschillende strategieën. Deze realiteit onderschrijven we en analyseren we in het onderzoek. Waar we in het navolgende spreken over ‘de vakbond’, omvat dit alle voornoemde actoren. Dit wordt in dit stuk niet steeds gespecificeerd omwille van de leesbaarheid en helderheid.

De context waarbinnen effectiviteit wordt geëvalueerd, is tevens van belang. In een ongeorganiseerde sector kan ledenwinst een belangrijk doel van vakbondswerk zijn. Terwijl effectiviteit, in een land als Frankrijk, waar de organisatiegraad altijd al laag is, bijvoorbeeld eerder draait om de kracht van vakbonden om leden en niet-leden te mobiliseren voor acties dan om leden te werven. Daarnaast kunnen vakbondsprioriteiten veranderen met de tijd. Waar in de jaren ‘60 tot ‘80 stabiele economische groei met beperkte inflatie een belangrijke prioriteit van sociale partners in de meeste West-Europese landen was, houden vakbonden zich tegenwoordig vooral bezig met het beïnvloeden van werkgelegenheidsbeleid en het verminderen van ongelijkheid (Crouch 2017).

Gall en Fiorito (2016: 194) definiëren vakbondseffectiviteit in brede zin als: *‘unions successfully applying appropriate levers of power to gain their purposeful goals’*. Effectiviteit, of succes, in andere woorden, is afhankelijk van het behalen van (vooraf) gestelde vakbondsdoelen (zie figuur 1). Om een doel te behalen wordt een bepaalde strategie (of meerdere) en verschillende vakbondsinstrumenten gekozen. Een vakbondsstrategie is een plan over het waar, wanneer, op welke manier en door wie vakbondsmiddelen worden ingezet om bepaalde doelen te realiseren (hierover meer in paragraaf 3). In dit onderzoek hanteren we de volgende definitie van vakbondseffectiviteit:

Vakbondseffectiviteit is het behalen van vooraf door de vakbond gestelde doelen.



Figuur 1 Vakbondseffectiviteit

Effectiviteit wordt vaak in een adem genoemd met *efficiëntie* of *doelmatigheid*. Dus het ‘bereiken van een doel met gebruik van zo weinig mogelijk middelen’. Iets is dus doelmatig als het ten opzichte van een norm weinig middelen (zoals tijd, inspanning, arbeidsuren, geld, grondstoffen etc.) gebruikt. Veelal is er het streven om zowel ‘effectief als efficiënt’ te zijn. Dat is niet eenvoudig, omdat efficiëntie-doelstellingen in conflict kunnen komen met de effectiviteit.

Doelen in soorten en maten: missie, visie, ultieme en concrete doelen

Als effectiviteit van vakbonden is af te leiden uit het al dan niet behalen van door vakbonden gestelde doelen, is het belangrijk vast te stellen wat vakbondsdoelen zijn. Zo is een *ultiem* (of algemeen) doel van vakbonden het ‘streven naar een betere, sociale en rechtvaardige samenleving’. Dit is echter een te breed doel om iets te kunnen zeggen over de effectiviteit van vakbondswerk. Uiteraard formuleren

bonden voor hun verschillende vakbondsactiviteiten ook meer concrete doelen. Hoewel dit niet altijd het geval is: vaak genoeg is het een samengesteld, wat onduidelijk pakket van activiteiten, wensen en verlangens met al dan niet concreet geformuleerde doelstellingen.

Vakbondsdoelen komen voort uit hetgeen een vakbond voor staat, wat vaak met bekende bedrijfskundige termen zoals *missie en visie* wordt aangeduid. Een **missie** beschrijft het *bestaansrecht* van een organisatie (wie zijn we en wat zijn onze waarden) en beantwoordt de vraag: *waar staan we voor?* Een missie is iets wat door de jaren heen gegroeid is; het is het fundament van een organisatie. Missie dus als *dieper liggende motivator* om een bijdrage als vakbeweging te leveren. Een missie is een blijvend iets dat niet elk jaar verandert. Een vakbeweging heeft haar missie veelal verwoord in aparte (grondslag)statuten.

Een visie is meer een grootbeeld van wat de vakbondsorganisatie wil bereiken. De vraag die onder het begrip **visie** ligt is: *waar gaan we voor?* In een visiestuk wordt beschreven wat de *toekomstdroom* van een vakbond of de vakbeweging is. In een visie wordt de missie geconcretiseerd. Een visie wordt vaak geschreven voor een bepaalde periode, wordt geëvalueerd en bijgesteld indien nodig. Telkens wordt gekeken of datgene wat gedaan wordt nog *in lijn is met de missie* van, in dit geval, de vakbeweging.¹ Een visie verwoordt wat een vakbond wil bereiken. Doelstellingen maken dat nog concreter en gelden in de regel voor een kortere periode.

In de internationale literatuur worden veelal de volgende drie concrete doelen onderscheiden (zie o.a. Clark 2009)²:

- 1) ledenwinst en ledenactivisme;
- 2) betere positie van werkenden en niet-werkenden;
- 3) politieke en maatschappelijke invloed.

Soms stellen vakbonden zichzelf doelen waarvan bij voorbaat vast staat dat zij (ook) een ander doel dienen. Door de vakbond geformuleerde doelen worden immers vaak (mede) bepaald door interne besluitvormingsprocessen. Uit de vakbondswereld is het voorbeeld bekend dat het formuleren van ledenwinstdoelstellingen een noodzakelijke eis is voor financiering van een project. Ook als bij aanvang van het project al bekend is dat het project zich niet op ledenwinst kan richten. Naast gehaalde en niet-gehaalde doelstellingen, zijn er dus ook *bedoelde en niet-bedoelde* doelstellingen, maar ook, zo blijkt uit bovenstaand voorbeeld, zogenoemde *wensdoelstellingen*.

concrete vakbondsdoelen

1. ledenwinst (a) en ledenactivisme (b)
2. betere positie werkenden en niet-werkenden
3. politieke en maatschappelijke invloed

Onderlinge samenhang vakbondsdoelen in de praktijk

Zoals eerder gesteld, is vakbondseffectiviteit in hoeverre vakbondsdoelen worden behaald. Welke doelen vakbonden zich stellen verschilt per land, vakbond, regio, sector en/of werkplek. Vakbonden in Engeland richten zich bijvoorbeeld sterk op ledenactivisme, terwijl vakbonden in Duitsland vooral werken aan een betere positie van (niet-)werkenden en politieke en maatschappelijke invloed (zie Hyman 2001).

¹ Als we het begrip 'visie' betrekken op de vakbondswereld, dan heeft de FNV dat bijvoorbeeld verwoordt en samengevat op de FNV-website in drie speerpunten: 1) (meer) echte banen; 2) menswaardige maatschappij; 3) versterking van de vakbeweging. Zie *Congresresolutie Hoofdlijnen FNV 2017-2021*.

² Deze drietrap kan ook in verband worden gebracht met Hyman's (2001) driehoeks-classificering van vakbondsidentiteiten: waarin vakbonden zich oriënteren op klasse, markt en/of samenleving.

In de praktijk hangen vakbondsdoelen onderling samen en beïnvloeden elkaar. Wanneer vakbondscampagnes steun vinden vanuit de samenleving (bijvoorbeeld tijdens *PO in actie*, of gedurende de schoonmakersstakingen) zal dit collectieve onderhandelingen positief kunnen beïnvloeden. Geïstitutioniseerd overleg gesteund vanuit de overheid vergemakkelijkt collectieve onderhandelingen. Een grotere en actievere ledenachterban kan collectieve onderhandelingen en politieke invloed vergemakkelijken. Ledenwinst en -activisme kan, met andere woorden, een concreet doel zijn, maar is tegelijkertijd ‘instrumenteel’ in het bereiken van andere doelstellingen. De drie geformuleerde vakbondsdoelen zijn verschillend van aard: ledenwinst/activisme is vooral een intern en instrumenteel doel, betere positie werkenden en niet-werkenden een extern doel en politieke en maatschappelijke invloed een instrumenteel doel. Zowel ledenaantallen en -activisme als politieke en maatschappelijke invloed worden door vakbonden instrumenteel ingezet om een betere positie van werkenden en niet-werkenden te bewerkstelligen. Daarbij kunnen de drie vakbondsdoelen zowel *offensief* (agenda bepalend) als *defensief* (ter voorkoming van verslechtering) worden geformuleerd.

Voor alle drie geldt ook nog eens: ze zijn een doel in zichzelf, maar tegelijkertijd een factor van invloed in het behalen van andere vakbondsdoelen.

Specificering van concrete vakbondsdoelen

De drie concrete vakbondsdoelen kunnen nader worden gespecificeerd in meetbare eindresultaten. In de praktijk is dit niet altijd makkelijk en gebeurt dit ook vaak niet.

Ledenwinst en ledenactivisme

In deze notitie bespreken we ledenwinst en ledenactivisme als aparte uitkomsten van vakbondswerk. Zowel ledenaantal als organisatiegraad zijn belangrijke factoren van vakbondsinvloed. Beide geven inzicht in de uitkomsten van vakbondswerk. Hoewel in Engeland ledenwinst geboekt werd na *organising* strategieën, daalde de organisatiegraad desondanks vanwege de toename van de beroepsbevolking (Simms e.a. 2013). Veel vakbonden streven tegenwoordig naar meer diversiteit in het ledenbestand door bijvoorbeeld vrouwen, jongeren, migranten of ‘a-typische werknemers’ aan zich te binden. En dat vooral met het oog op de wens een goede afspiegeling van de beroepsbevolking te zijn.

Naast ledenwinst zijn ledenactivisme en ledenparticipatie belangrijke doelen van vakbondswerk (onder andere bij *organising* campagnes). Ledenparticipatie uit zich bijvoorbeeld in het bijwonen van vakbondsbijeenkomsten, maar wordt ook gemeten aan de hand van het aantal kaderleden, vakbondsvertegenwoordigers op de werkvloer. Ledenparticipatie hangt bovendien nauw samen met vakbondsdemocratie³. Vakbondsdemocratie is niet alleen in hoeverre leden betrokken zijn bij of in de organisatie, maar omvat tevens in hoeverre ze mogelijkheden hebben om betrokken te zijn (direct te participeren) in bijvoorbeeld beslissingsprocessen, de implementatie van besluiten en het verkiezen van vertegenwoordigers (Clark 2009: 8). In dit opzicht is vakbondsdemocratie eerder een invloedsfactor (zie paragraaf 3), dan een concreet vakbondsdoel.

Ledenactivisme gaat tevens verder dan ledenparticipatie, dus dan de vrijwillige betrokkenheid van leden bij administratieve vakbondsactiviteiten (Hickey e.a. 2010: 57). Ledenactivisme omvat bijvoorbeeld de capaciteit van leden om nieuwe leden te werven of om niet-leden te mobiliseren tot collectieve actie. Dit wordt ook wel het verschil tussen de organisatorische en associatieve macht van vakbonden genoemd (*‘organisational’* en *‘associational power’*). Ofwel het verschil tussen lid willen worden (*‘willingness to pay’*) en actie willen ondernemen (*‘willingness to act’*) (Offe en Wiesenthal 1985).

³ Vakbondsdemocratie wordt door sommigen ook gezien als kenmerk van vakbondseffectiviteit. Er bestaat echter geen eenduidigheid over wat een “optimaal” niveau van vakbondsdemocratie is om meest effectief te opereren (zie Clark 2009: 8).

Betere positie werkenden en niet-werkenden

Het verbeteren van de positie van werkenden en hun arbeidsvoorwaarden is een belangrijke uitkomst van vakbondswerk. Dit kan verbetering van lonen zijn, of van secundaire arbeidsvoorwaarden, sociale zekerheid (ook wel *'bread and butter'* issues genoemd), of van baanzekerheid en arbeidsomstandigheden. Vakbonden streven echter niet enkel voor een betere positie van werkenden, maar ook van niet-werkenden, zoals uitkeringsgerechtigden of gepensioneerden. Het niveau van uitkeringen of arbeidsongeschiktheid zijn terreinen waar vakbonden op inzetten.

Een betere positie gaat ook over de breedte van de thema's waarover collectief wordt onderhandeld: gaat dit alleen over *'bread and butter'* issues, of werkt men ook aan verbetering van beroepsimago. Of een vakbond slechts 'geconsulteerd' wordt of een plaats heeft aan de onderhandelingsstafel maakt tevens uit voor de uitkomst van vakbondswerk. Hoewel het afsluiten van cao's van belang is voor de positie van werkenden, is ook, of juist, de handhaving van cao-voorwaarden van belang. In hoeverre cao-afspraken worden gehandhaafd en nageleefd draagt evenzeer bij aan een betere arbeidsmarktpositie van werkenden.

Politieke en maatschappelijke invloed

Een van de doelen van vakbondswerk is bredere politieke en maatschappelijke invloed, bijvoorbeeld door beleidsbeïnvloeding. Een duidelijk voorbeeld is de totstandkoming van het Sociaal Akkoord van 2013 tussen de Nederlandse overheid en sociale partners. Op maatschappelijk vlak zien we bijvoorbeeld vakbonden die zich mengen in discussies rondom milieu en klimaatverandering.

Kader 1: Concrete vakbondsdelen (gespecificeerd):

1. a) ledenwinst
 - a. absolute aantallen
 - b. organisatiegraad
 - c. ledensamenstelling
1. b) ledenactivisme
 - a. aantallen en inzet van kaderleden (werkplekvertegenwoordigers)
 - b. (directe) participatiemogelijkheden in besluitvormingsprocessen (ledenparticipatie)
 - c. capaciteit om leden (en niet-leden) te mobiliseren in collectieve acties
2. betere positie werkenden en niet-werkenden
 - a. vakbondsinvloed op arbeidsvoorwaarden /werk(gelegenheid)
 - b. (nationale) inkomensverdeling
 - c. breedte van thema's waarover onderhandeld wordt (brede dekking van cao's)
 - d. naleving en handhaving van cao's
 - e. onderhandelende of consulterende rol van vakbonden over arbeidsvoorwaarden
3. politieke en maatschappelijke invloed
 - a. politieke invloed via connecties met politieke partijen, via lobby, collectieve acties en onderhandelingen
 - b. maatschappelijke invloed via connecties met maatschappelijke organisaties, via lobby, collectieve acties en onderhandelingen

2 Vakbondsstrategie en -instrumenten

Wanneer is er, in het licht van het voorafgaande, sprake van een *strategie*? Hoewel er veel over vakbondsstrategieën is geschreven, wordt strategie betrekkelijk weinig gedefinieerd. Ganz (2000: 1010) ziet strategie als de conceptuele link tussen *'the places, the times and ways we mobilize and deploy our resources, and the goals we hope to achieve'*. Het bestuderen van strategie *'is a way of discerning pattern in the relationship between intention, action, and outcome'*. Strategie *'is a way of "framing" specific choices about targeting, timing and tactics'*. Strategie is een (impliciet of expliciet geformuleerd) 'plan' (Eshuis 2018: 94) of raamwerk (Boxall and Haynes (1997: 569) voor keuzes over vakbondsdoelen en de inzet van vakbondsinstrumenten.

Voor deze notitie mag een *eigen* definiëring van 'strategie' niet ontbreken. Feitelijk is 'een strategie' dan niets meer of minder dan *een manier om 'de visie' werkelijkheid te laten worden*. Voorafgaand is vastgesteld waar men / de bond naar toe wil; om dat te bereiken, wordt gekozen voor een bepaalde strategie of meerdere strategieën (lees: *hoe komt men daar dan, langs welke weg, op welke wijze?*).

Als concrete doelen zijn gesteld en een strategie is geformuleerd, is er eigenlijk nog maar weinig concreets gebeurd. De volgende stap is het uitwerken van de strategie in een operationeel plan. Met andere woorden: om de concrete doelen te realiseren, is het *formuleren van duidelijke acties* en het maken van een *actieplan* noodzakelijk. Vaak wordt hier Eisenhower aangehaald met *"plans are nothing, planning is everything"*.

Dit alles leidt ons tot de volgende definitie van vakbondsstrategie: Een **vakbondsstrategie** is een (impliciet of expliciet) 'plan' over het waar (object), wanneer (timing), op welke manier(en) (instrumenten) en door wie (actoren) inzetten van vakbondsmiddelen om bepaalde concrete doelen te realiseren. Kortom; idealiter bestaat een vakbondsstrategie dan uit: a) *uitwerking van de visie* in de vorm van concrete doelstellingen (wat gaat de bond wanneer doen en waarom? Wat gaat de bond juist niet doen en waarom? b) *actieplan* (welke acties gaat de bond ondernemen en wanneer); c) en een *taakverdeling* (wie gaat welke acties doen).

Vakbondsstrategie is een (impliciet of expliciet) 'plan' over het waar (object), wanneer (timing), op welke manier(en) (instrumenten) en door wie (actoren) inzetten van vakbondsmiddelen om bepaalde concrete doelen te realiseren.

Verschillende vakbondsstrategieën en instrumenten

In de literatuur worden de volgende vakbondsstrategieën onderscheiden (zie werk Frege en Kelly 2003; maar ook Gumbrell-McCormick en Hyman 2013): a) *organising*; b) organisatorische aanpassing; c) partnerschap met werkgevers of overheden; d) politieke actie en e) coalitievorming en f) internationale links. We voegen aan dit lijstje collectieve en individuele dienstverlening toe, aangezien deze ook worden ingezet om leden te werven en aan de vakbond te binden. Internationale links nemen we in ons analysekader niet op als aparte strategie. De zes verschillende strategieën kunnen immers op internationaal, nationaal, regionaal, sectoraal en lokaal niveau worden toegepast. Dit levert een lijst van zes vakbondsstrategieën op die we onderzoeken in onze studies:

vakbondsstrategieën

1. organiseren en activeren van werkenden ("*organising*")
2. dienstverlening
3. organisatorische aanpassing
4. relatie met werkgevers
5. politieke actie en relatie met overheden
6. coalitievorming met andere partijen

De strategie “relatie (partnerschap) met werkgevers” verwijst naar de geïnstitutionaliseerde coöperatieve verhoudingen tussen vakbondsconfederaties en werkgevers. Vakbondsstrategieën om politieke besluitvorming te beïnvloeden vallen onder de categorie “politieke actie”. Politieke beïnvloeding ging in veel landen via de nauwe banden die vakbonden traditioneel hadden met politieke partijen. Nu deze banden minder hecht zijn geworden, zoeken vakbonden andere methoden om politiek en beleid te beïnvloeden, bijvoorbeeld door samen te werken met maatschappelijke organisaties of sociale bewegingen. Met andere woorden, vakbonden kunnen verschillende strategieën (politieke actie of coalitievorming) inzetten om vergelijkbare doelen (zoals politieke invloed) te bereiken.

Bovendien passen vakbonden bovengenoemde strategieën in verschillende mate toe. In de Nederlandse context, zien sommige vakbondsmensen “*organising*” vooral als een vakbondsinstrument om leden te werven en te activeren, terwijl dit in de Angelsaksische context over het algemeen als een belangrijke vakbondsstrategie beschouwd wordt. Bij elke strategie kan een mix van vakbondsinstrumenten worden ingezet. Dit kunnen bijvoorbeeld mediacampagnes zijn, stakingen, protestmarsen, prikacties, etc. De kracht van de vakbeweging zit veelal in een ‘combinatie van strategieën’ met een ‘mix van verschillende instrumenten’. Zo maakte de *organising* strategie van de FNV in de Nederlandse schoonmaaksector tevens gebruik van coalitievorming, politieke acties en internationale solidariteitsverklaringen binnen de campagne. Met andere woorden, vakbonden kunnen kiezen worden voor één vakbondsstrategie, of een bundeling van verschillende strategieën. De keuze voor een strategie, sluit een ander niet uit.

Bovendien is strategie is een dynamisch begrip. Strategie ontwikkelt zich in interactie met de veranderende omgeving en acties en reacties van andere actoren (Ganz 2000: 1011; Hall e.a. 2011). Ook Eshuis (2018) benadrukt de (dynamische) invloed van machtsverhoudingen en sociaaleconomische omstandigheden, en de respons van verschillende actoren op vakbondsstrategie.

vakbondsstrategie	Vakbondsinstrumenten: o.a
1. <i>organising</i>	<ul style="list-style-type: none"> - actieve werving en vertegenwoordiging - activerend vakbondswerk - collectieve actie (staking, protestmars, prikactie, etc.) - lobby - marketing en communicatie - onderzoek
2. dienstverlening	<ul style="list-style-type: none"> - collectieve dienstverlening (pensioenen, sociale zekerheid) - individuele belangenbehartiging en dienstverlening (juridische bijstand, loopbaanadvies) - lobby - marketing en communicatie - onderzoek
3. organisatorische aanpassing	<ul style="list-style-type: none"> - organisatieverandering of vernieuwing (fusies) - lobby - marketing en communicatie - onderzoek - dienstverlening - activerend vakbondswerk
4. relatie met werkgevers	<ul style="list-style-type: none"> - collectieve actie (staking, protestmars, prikactie, etc.) - collectief overleg (formeel: STAR, SER / informeel: etc.) - medezeggenschap - lobby

	- marketing en communicatie - onderzoek
5. politieke actie en relatie met overheden	- collectieve actie - collectief overleg - lobby - marketing en communicatie - onderzoek - activerend vakbondswerk
6. coalitievorming met andere partijen	- coalitievorming met andere maatschappelijke organisaties - coalitievorming met andere vakbonden - collectieve actie - lobby - marketing en communicatie - onderzoek

Opgemerkt dient te worden dat dit een indeling is op basis van de bestaande literatuur en onze interpretatie daarvan. De praktijk is altijd complexer. Het is zeker dat dit kader niet volledig is. De intentie van deze notitie is om meer grip te krijgen op de complexe realiteit waarbinnen vakbonden handelen.

3 Invloedsfactoren van vakbondswerk

Verschillende factoren zijn van invloed op de uitkomsten van vakbondswerk. Dit kunnen externe factoren zijn waar een vakbond weinig tot geen invloed op heeft, zoals een economische crisis, of factoren die weldegelijk te beïnvloeden zijn door een vakbond, zoals ledenactivisme. Deze factoren beïnvloeden bovendien niet alleen de uitkomsten, vakbonden wegen deze factoren bovendien mee in het bepalen van hun doelstellingen en in de keuzes die zij maken voor bepaalde strategie(en).

In de literatuur worden een viertal niveaus onderscheiden van factoren die vakbondswerk beïnvloeden: de institutionele context van arbeidsverhoudingen, de arbeidsmarkt, de vakbond en de leden/werkenden. In de literatuur worden de laatste twee aspecten (vakbond en leden/werkenden) ook regelmatig samengenomen, wij onderscheiden ze van elkaar.

Op deze niveaus zijn verschillende actoren actief. Binnen de institutionele context van arbeidsverhoudingen spelen werkgevers, overheid, maatschappelijke organisaties allen een rol. Belangrijk is dat de verschillende factoren op al deze niveaus de uitkomsten van vakbondswerk zowel positief als negatief kunnen beïnvloeden (zie ook Simms e.a. 2018). De factoren en niveaus hangen bovendien samen, en een uitkomst is in de regel niet toe te dichten aan één factor. We lichten deze verschillende factoren nu toe.

Institutionele context van arbeidsverhoudingen

Geïstitutionaliseerde collectieve onderhandelingsstructuren, zoals gecoördineerd tripartite overleg, worden over het algemeen geassocieerd met beter gereguleerde arbeidsmarkten en betere arbeidsvoorwaarden. Wetgeving kan vakbondswerk zowel belemmeren als bevorderen. De gunstige wetgeving in Scandinavië bijvoorbeeld, die solidariteitsstakingen (*'secondary actions'*) toestaat, heeft vaak een positief effect op de uitkomsten van collectieve acties. Aan de andere kant, een vijandige houding van een werkgever kan succes in de weg staan, maar dit hoeft niet altijd het geval te zijn. De sensibiteit van werkgevers ten aanzien van imagoschade, bijvoorbeeld onder grote werkgevers, is vaak een overweging in strategiebepaling van vakbondsafties.

Een overheid die nadrukkelijk het sociaal overleg opzoekt, vergroot de mogelijkheden van vakbonden om concrete doelen zoals politieke invloed en betere positie (niet-)werkenden te realiseren. Zo kan het politieke klimaat vakbondsmogelijkheden zowel begrenzen als stimuleren. Simms e.a. (2013) concluderen dan ook dat de *organising* uitkomsten in Engeland tijdens de *Labour* kabinetten eigenlijk tegenvallend zijn gezien het voor vakbonden gunstig gezinde politieke klimaat.

Ten slotte hebben maatschappelijke context en trends invloed op de activiteiten en slagvaardigheid van vakbonden. Racisme en anti-migratie sentimenten in de samenleving en op de werkvloer beïnvloeden de interactie van vakbonden met leden en niet-leden op de werkvloer en hun positie in het politieke en maatschappelijke debat (Wrench 2004).

Arbeidsmarkt

Voor de effectiviteit van vakbondswerk maakt het uit waar men werkt. De onderhandelingspositie van mensen in tekortberoepen, zoals programmeurs, is sterker dan de positie van bijvoorbeeld receptionisten of secretaresses. Dit wordt in de literatuur aangeduid als *'marketplace bargaining power'* (Silver 2003). Niet alleen de functie die iemand bekleedt, is van invloed, ook de strategische positie binnen het productieproces en productieketen is van belang. Collectieve acties in de distributiecentra van supermarkten kunnen bijvoorbeeld flink in de kosten lopen bij de werkgevers. Dit is wat in de literatuur *'workplace bargaining power'* genoemd wordt. Ook de productmarkt is hierin van belang: hoe bederfelijk zijn de producten die niet bij de eindgebruikers komen. De staat van de economie en arbeidsmarkt in zijn geheel, is belangrijk: in tijden van economische neergang zal er voor vakbonden minder onderhandelingsruimte zijn om bijvoorbeeld loonsverhogingen te realiseren.

Vakbondskenmerken

De mate van vakbondsdemocratie heeft invloed op de uitkomsten van vakbondswerk, zoals in de vorige paragraaf al kort werd aangegeven. Een sterk gecentraliseerde vakbond zal effectiever zijn in het beïnvloeden van beleid, en minder slagkracht hebben om mensen op de werkvloer te organiseren. Een sterke, charismatische leider kan meer leden aantrekken (zoals het Stekelenburg-effect bij de FNV). Vakbondsleders kunnen ook bepalend zijn voor strategische koerswijzigingen, zoals de *'turn to organising'* onder AFL-CIO voorzitter Sweeney in de VS.

Een vakbond met een grote vakbondskas kan effectiever zijn dan een minder bemiddelde vakbond. Maar een gevulde vakbondskas vormt geen garantie op betere resultaten. In dit kader maakt Ganz (2000) onderscheid tussen *'resources'* en *'resourcefulness'*. Wanneer een vakbond beperkte middelen heeft, kan deze toch effectief zijn door middelen op strategische manier in te zetten waar het effect het grootste is.

Samenwerkingen tussen vakbonden of met andere maatschappelijke organisaties kunnen de slagkracht van vakbonden vergroten in collectieve acties, of de aansluiting bevorderen met groepen die buiten de traditionele achterban of jurisdictie vallen.

Ook de geijkte (en minder geijkte) collectieve actiemethoden en vakbondsinstrumenten zijn van invloed op de uitkomsten van vakbondswerk. In de schoonmakersacties in de Verenigde Staten en Engeland, waar collectieve onderhandelingsmogelijkheden beperkt waren, werd bijvoorbeeld sterk ingezet op slecht werkgeverschap. Een belangrijk *turning point* in de campagnes was het overhalen van enkele werkgevers waarna andere werkgevers ook overstap gingen (Tapia e.a. 2014).

Geijkte collectieve actiemethoden hangen nauw samen met vakbondsideologie en -cultuur. Fine (2007: 342) stelt bijvoorbeeld dat vakbonden vaak terugvallen op oude *'understandings of the industrial order and their place in it, and rely upon antiquated organisational ideologies, cultures, strategies and structures to carry out their work'*.

Vakbonden als organisaties hebben ieder hun eigen geschiedenis en dit beïnvloedt hun maatschappelijke visie en handelen. Organisatorische veranderingen uit het verleden, zoals fusies of opsplitsingen, kunnen binnen een vakbond nog lang daarna zichtbaar blijven en/of gevoeld worden.

Leden en werkenden

De mate waarin de wensen en verwachtingen van leden (en van werkenden) vertegenwoordigd zijn in collectieve afspraken is van invloed op de effectiviteit van vakbonden. Dit is tevens van invloed in hoeverre leden en werkenden de vakbonden in brede zin zien als effectieve vertegenwoordigers. Gepercipieerde ineffectiviteit van vakbonden trekt geen nieuwe leden aan en werkt het behoud van bestaande leden niet in de hand (Kelly 2015: 528; Givan en Hipp 2016). Vakbondsdemocratie is effectief wanneer leden vakbondsbeleid begrijpen en dat beleid aansluit bij hetgeen leeft op de werkvloer. De mate waarin directe participatiemogelijkheden bestaan om besluitvorming van de vakbond te beïnvloeden, speelt hierin een belangrijke rol.

Werknemers met een sterke beroepsidentiteit, zoals leraren of journalisten, zijn makkelijker te organiseren dan werkenden die dit niet hebben, zoals bijvoorbeeld uitzendkrachten (zie Simms e.a. 2018). Een gedeeld grievend probleem is een belangrijke factor om leden en niet-leden te mobiliseren om collectieve actie te ondernemen. Contractzekerheid is bijvoorbeeld een thema wat onder werkenden zonder sterke beroepsidentiteit een verbindende mobilisatie-eis kan zijn.

Kader 2: Invloedsfactoren van vakbondswerk

1. Institutionele context van arbeidsverhoudingen

- a. collectieve onderhandelingstructuren
- b. juridische en arbitrageprocedures
- c. politieke systeem en politiek klimaat
- d. overheid (nationaal, regionaal, lokaal)
- e. werkgevers (sensitiviteit t.a.v. kosten en schade, en financiële positie)
- f. maatschappelijke context en trends (publieke opinie, ...)

2. arbeidsmarkt (economische en arbeidsmarktfactoren)

- a. de organisatie van werk (de strategische positie van werknemers in het arbeidsproces en daarmee de directe invloed van eventuele acties) (*'workplace bargaining power'*)
- b. de arbeidsmarkt (vraag en aanbod van passende arbeid) (*'marketplace bargaining power'*)
- c. de productmarkt (de bederfelijkheid van goederen; bestaan en beschikbaarheid van alternatieven; etc.)

3. vakbondskenmerken

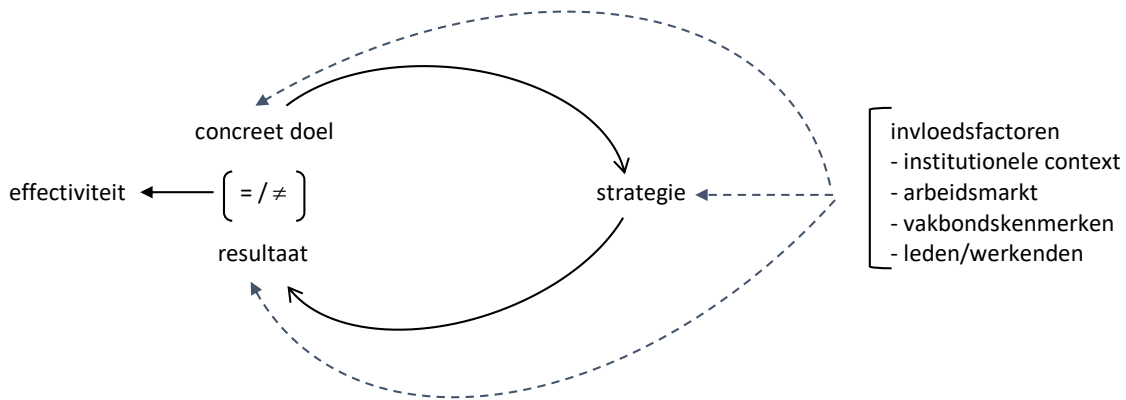
- a. interne organisatiestructuur (hiërarchisch, gecentraliseerd/gedecentraliseerd)
- b. vakbondsdemocratie (gedeelde definitie waar de vakbond voor staat)
- c. vakbondsideologie en -cultuur
- d. financiële middelen
- e. vakbondsleiderschap
- f. strategische besluitvorming (*'resourcefulness'*)
- g. contacten tussen vakbonden
- h. contacten met andere sociale bewegingen
- i. collectieve actiemethoden

4. leden en werkenden

- a. collectieve identificatie en solidariteit met vakbeweging / leden-voordelen
- b. gedeeld grievend
- c. gedeelde beroepsidentiteit
- d. directe participatie in vakbond en beslissingsprocessen

4 Resumerend

Op basis van het bovenstaande komen we tot onderstaand schematisch overzicht van verschillende niveaus waarop factoren van invloed zijn (op doel, strategie en resultaat) van vakbondswerk.



Figuur 2 Invloedsfactoren van vakbondswerk

5 Literatuur

- Berntsen, L. (2019) *Vakbonden en jongeren: Belgische inspiratie voor de Nederlandse vakbeweging*, publicatie 19, Amsterdam: De Burcht.
- Boxall, P. en P. Haynes (1997) Strategy and trade union effectiveness in a neo-liberal environment, *British Journal of Industrial Relations* 35(4): 567-591.
- Clark, P.F. (2009) *Building more effective unions*. 2^{de} ed., Ithaca, NY: ILR Press.
- Crouch, C. (2017) Membership density and trade union power. *Transfer* 23(1): 47-61.
- Eshuis, W. (2018) Onderzoek naar vakbondsstrategieën: wat kun je daarvan leren? In Boumans, S. & W. Eshuis (red.) *Positie en strategie vakbeweging: Beschouwingen, analyses en voorstellen*. Amsterdam: De Burcht, pp. 93-100.
- Fine, J. (2007) A marriage made in heaven? Mismatch and misunderstanding between workers centres and unions. *British Journal of Industrial Relations* 45 (2): 335-60.
- Frege, C.M. en J. Kelly (2003) Union revitalization strategies in comparative perspective, *European Journal of Industrial Relations* 9(1): 7-24.
- Gall, G. en Fiorito, J. (2016) Union effectiveness: In search of the Holy Grail, *Economic and Industrial Democracy* 37(1): 41-63.
- Ganz, M. (2000) Resources and resourcefulness: Strategic Capacity in the Unionization of California 1959-1966, *American Journal of Sociology* 105(4): 1003-62.
- Givan, R.K. en L. Hipp (2012) Public perceptions of union efficacy: A Twenty-Four Country Study, *Labor Studies Journal* 37(1): 7-32.
- Gumbrell-McCormick, R. en R. Hyman (2013) *Trade Unions in Western Europe: Hard Times, Hard Choices*, Oxford: Oxford University Press.
- Hall, A.T., J. Fiorito, M. Horn en C.R. Langford (2011) Unions as organizations: Strategy versus environment, *WorkingUSA: The Journal of Labor and Society* 14: 571-587.

- Hickey, R., S. Kuruvilla en T. Lakhani (2010) No panacea for success: Member activism, organizing and union renewal, *British Journal of Industrial Relations* 18(1): 53-83.
- Hyman, R. (2001) *Understanding European Trade Unionism*, Londen: Sage.
- Kelly, J. (2015) Trade union membership and power in comparative perspective. *The Economic and Labour Relations Review* 26(4): 526-544.
- Offe, C. en H. Wiesenenthal (1985) Two logics of collective action, in C. Offe, *Disorganized capitalism*, Cambridge: Polity, pp. 170-220.
- Silver, B. J. (2003) *Forces of Labour: Workers' Movements and Globalisation since 1870*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Simms, M., Holgate, J. en E. Heery (2013) *Union voices: Tactics and tensions in UK organizing*, Ithaca: Cornell University Press.
- Simms, M., D. Eversberg, C. Dupuy en L. Hipp (2018) Organizing young workers under precarious conditions: What hinders or facilitates union success, *Work and Occupations*, epub ahead of print, doi: 10.1177/0730888418785947.
- Tapia, M., L. Turner en D. Roca-Servat (2014) Union campaigns as countermovements: "Best practice" cases from the United Kingdom, France, and the United States, in L.H. Adler, M. Tapia en L. Turner (red.) *Mobilizing against inequality: Unions, immigrant workers and the crisis of capitalism*, Ithaca en Londen: ILR Press, pp. 14-31.
- Wrench, J. (2004) Trade union responses to migrants and ethnic inequality in Denmark and the UK: The context of consensus and conflict, *European Journal of Industrial Relations* 13(2): 199-218.