

Activerend vakbondswerk: nu doorpakken!

Het gaat niet goed met de FNV. Het aantal leden blijft teruglopen. Het is zelfs zo erg, dat 's lands grootste vakcentrale stevig moet reorganiseren. Een reorganisatie die eerder 'uitstel van executie' dan werkelijke oplossingen voor dalend ledental, tanende invloed, interne verdeeldheid, gebrek aan visie en ontbrekend leiderschap lijkt te gaan brengen.

Activerend vakbondswerk resoluut doorzetten is één van de noodzakelijke veranderingen om het neergaand tij te keren.

Geen eenvoudige operatie, het betekent een radicale breuk met honderd jaar vakbondstraditie: niet meer centralistisch beslissen wat goed is voor werknemers, maar samen met hen optrekken om vorm te geven aan sterk vakbondswerk.

Dit artikel is een bewerkte en geactualiseerde versie van een eerder in het blad 'Zeggenschap'¹ (3de kwartaal 2018) verschenen artikel.

De meest ingrijpende wijziging is de aanpassing (inperking) van de definitie van het begrip activerend vakbondswerk tot een methode van werken.

"Activerend vakbondswerk is een manier van werken waarbij vakbondsvertegenwoordigers - van bezoldigden tot kaderleden en vakbondsleden in Ondernemingsraad of Personeelsvertegenwoordiging - niet slechts namens, maar vooral samen met de achterban opereren, en die achterban stimuleren tot en faciliteren voor een actieve rol in het opkomen voor de gezamenlijke belangen."

De vage term 'mindset' is hiermee uit de definitie verdwenen.

Maar activerend vakbondswerk is geen 'truukje uit de leerboekjes': het moet tussen de oren zitten en kan, net als de meeste andere werkmethodes, *alleen succesvol* zijn als het wordt gepraktiseerd vanuit een specifieke visie (jawel: 'mindset') op vakbondswerk.

Een zaakwaarnemersvisie: 'wij *regelen* het voor je', of 'wij *weten* wat goed voor je is' past daarom per definitie NIET bij activerend vakbondswerk.

Het oorspronkelijke artikel² is verder enigszins aangepast vanwege enkele bepaald niet hoopvol stemmende ontwikkelingen in de periode 2018-2019. Met name de wijze waarop de cao Streekvervoer en het Pensioenakkoord tot stand zijn gekomen, en de versterkte polderoriëntatie in het Dagelijks Bestuur geven te denken. Maar óók de alleen maar verliezers opleverende gevechten tussen (hoofd)bestuurders en 'institutioneel vakbondskader' in Ledenparlement en Sectorraden stemmen niet vrolijk.

Voor het overige is in het artikel gepoogd onduidelijke formuleringen en onlogisch geplaatste paragrafen te optimaliseren.

Deze pdf-versie is bovendien voorzien van voetnoten en enkele toelichtende (ingekaderde) paragrafen.

Tot slot: over het verwante thema 'vakbond op de werkvloer' heb ik recentelijk een webstuk onder de titel "Waarom de FNV slecht zichtbaar is op de werkvloer..."³ online gezet.

Jan Verhagen - 16 september 2019

¹ <https://www.zeggenschap.info/zeggenschap/in-het-septembernummer-2018/>

Een copie van het artikel in Zeggenschap staat op <https://www.verhagen-bakker.nl/vakbond/zeggenschap/Zeggenschap-2018-03-activerend.pdf>

De van voetnoten voorzien pdf-versie uit september 2018 op <https://www.verhagen-bakker.nl/vakbond/Activerend%20vakbondswerk-Zeggenschapsversie.pdf>

² <https://www.verhagen-bakker.nl/vakbond/Activerend%20vakbondswerk-Zeggenschapsversie.pdf>

³ <https://www.verhagen-bakker.nl/vakbond/Vakbond%20op%20de%20werkvloer-deel1.pdf>

Activerend vakbondswerk: tegen de verdrukking in?

'De FNV is actief, strijdbaar en kritisch. Activerend vakbondswerk is van het grootste belang. Want actieve leden maken de FNV.' Aldus de FNV-congresresolutie van mei 2017⁴.

Het is de enige vermelding van 'activerend vakbondswerk' in deze resolutie. Idem dito in het MeerJarenBeleidsPlan 2017-2021⁵.

De FNV gebruikt de uitdrukking 'activerend vakbondswerk' al ruim tien jaar. Te pas en te onpas. Er bestaan veel misvattingen over, bij vakbondsbestuurders, beleidsadviseurs en vakbondskaderleden. Een heldere omschrijving is niet te vinden. Er bestaat één FNV-brochure over activerend vakbondswerk⁶, naast een enkel interview en wat publicaties van buiten de FNV⁷. Jazeker, er circuleren enkele definities van 'activerend vakbondswerk'. Maar de kern raken ze niet.

Het Dagelijks Bestuur van de FNV geeft in de evaluatie van de congresperiode 2013-2017 deze omschrijving: *'Onder activeren verstaan wij het planmatig organiseren van vakbondsmacht rond gemeenschappelijke issues die leden en potentiële leden op de werkvloer diep raken.'*⁸ Activeren als 'planmatig organiseren van vakbondsmacht'. Je hoeft geen talenwonder te zijn om te zien dat dit géén houtsnijdende definitie is.

Ook niet echt scherp formuleert voormalig lid van het Dagelijks Bestuur Ruud Kuin het in 2015: *'...je positie aan de onderhandelingstafel hangt voor een belangrijk deel af van vakbondsmacht. Dit lijkt zo voor de hand liggend, maar het is wel enorme winst dat die simpele analyse breed gedeeld wordt. Dat noemen we activerend vakbondswerk. Vind ik wel een mooie term, omdat het zegt dat je actief moet zijn, maar ook dat je het voortouw moet nemen in het activeren van mensen.'*⁹

Verderop in genoemde evaluatienota staat het duidelijker: *'Alles samen met de leden, de leden zijn de bond... Zonder actieve betrokkenheid van leden kan er per definitie geen goed resultaat worden geboekt'*¹⁰.

Hoewel 'activerend vakbondswerk' naar verluidt centraal staat in trainingen en opleidingen van vakbondskaderleden en nieuwe vakbondsbestuurders, en bij tijd en wijle ook duidelijk zichtbaar is in vakbondsactiviteiten zoals op en rond Schiphol, lijkt 'activerend vakbondswerk' géén onderdeel van dagelijks 'denken en doen' van de FNV.

Integendeel, in contacten met bezoldigden en kaderleden bespeur ik nog steeds - ruim 10 jaar na de introductie van het begrip 'activerend vakbondswerk' - veel onduidelijkheid én verschillende, zo niet tegenstrijdige omschrijvingen.

Onduidelijkheid die soms ook gepaard gaat aan weerstand tegen een focus op 'activerend vakbondswerk', als 'niet passend bij mijn werk'.

⁴ Congresresolutie blz. 5. De tekst van de resolutie staat tegenwoordig op: <https://www.fnv.nl/getmedia/6bd1227e-9317-4320-8f7d-fa1c0e4656e9/congresresolutie-2017.pdf.aspx>

⁵ Op de vernieuwde FNV-site te vinden op: <https://www.fnv.nl/getmedia/dfb7dba6-2c9a-4d26-bf25-7b81b731e39e/meerjarenbeleidsplan-fnv-2017-2021.pdf.aspx>

⁶ 'Gewoon goed activerend vakbondswerk' FNV Bondgenoten 2013- voor zover na te gaan nooit op internet gezet, dus bij deze op: http://www.verhagen-bakker.nl/vakbond/Checklist_Gewoon_Goed_activerend_vakbondsWerk_FNV_BG_2013.pdf

⁷ O.a. <https://socialisme.nu/nieuwe-brochure-aktiverend-vakbondswerk/> en het bekende 'De vuist van de vakbond' van Menno Tamminga – *"De fnv stelt activerend vakbondswerk voorop, leden moeten zelf in actie komen."* Op 'het web' vond ik volgende link: <http://beeld.boekboek.nl/BBBB/p/9789023450054/rea9789023450054.pdf>

⁸ Evaluatie Meerjarenbeleid 2013-2017, blz. 6

⁹ Ruud Kuin in 2015 in 'Grenzeloos' - <https://www.grenzeloos.org/content/%E2%80%98het-parool-wordt-activerend-vakbondswerk%E2%80%99> - eerder(?) ook verschenen in het SP-tijdschrift 'Spanning' van januari 2015 - <https://www.sp.nl/sites/default/files/spanning-201501.pdf>

¹⁰ Evaluatie Meerjarenbeleid blz. 22

'Activeren' of 'zaakwaarnemen'?

De term 'activerend vakbondswerk' dreigt bij de FNV soms de status van stopwoord te verwerven. Dat maakt een goede begripsomschrijving (en afbakening) extra hard nodig. Je moet weten wáár je over spreekt wanneer je met activerend vakbondswerk aan de slag wilt. En je moet dat naar binnen én naar buiten toe duidelijk maken, juist vanwege de vele misverstanden die er over bestaan.

Ik zou activerend vakbondswerk als volgt willen definiëren: *"Activerend vakbondswerk is een manier van werken waarbij vakbondsvertegenwoordigers - van bezoldigden tot kaderleden en vakbondsleden in Ondernemingsraad of Personeelsvertegenwoordiging - niet slechts namens, maar vooral samen met de achterban opereren, en die achterban stimuleren tot en faciliteren voor een actieve rol in het opkomen voor de gezamenlijke belangen."*

Activerend vakbondswerk omvat stimuleren en faciliteren van achterbanparticipatie. En zou moeten gelden voor alle vormen en stadia van vakbondswerk. Van 'aan de orde stellen en agenderen' van een onderwerp tot 'uitonderhandelen en vastleggen in afspraken'. Niet alleen op de werkvloer, maar óók bij sector- of polderactiviteiten.

Activerend vakbondswerk geeft bij uitstek vorm aan het bestaansfundament van de vakbeweging: samen staan we sterk.

Activerend vakbondswerk is de tegenhanger van zaakwaarnemerschap. 'FNV, uw zaakwaarnemer' was rond het jaar 2000 een centrale vakbondsslogan. Destijds vooral gericht op individuele belangenbehartiging, maar ook uitdrukking van een veel bredere denk- en werkwijze.¹¹

De zaakwaarnemende FNV werkt vooral vóór de achterban en spreekt namens de achterban. Bij individuele ledenproblemen, maar evengoed in het collectieve domein: van cao tot polderakkoorden.

In een op activeren gerichte vakbond werken vakbondsfunctionarissen en kaderleden niet namens, maar samen met de achterban.



'uw zaakwaarnemer'.

Typerend voor de inwisselbaarheid en nietszeggendheid van zo'n marketing-kreet is dat Telfort enkele jaren later exact dezelfde reclamezin koos...

'FNV, uw zaakwaarnemer' heeft als slogan niet zo'n heel lang leven gehad, hooguit een jaar of vijf. Langer hield de slogan van FNV Bondgenoten het vol: 'werkt in je voordeel'. Inhoudelijk - op het jij/jou na - niet wezenlijk verschillend van



Maar de omslag van zaakwaarnemerschap naar activeren heeft méér om het lijf dan het lozen van

¹¹ Als prototype van een zaakwaarnemer geldt de ANWB. Vandaar de regelmatig terugkerende discussie over de bond als 'sociale ANWB'

een achterhaalde reclameslogan. Het vereist een breuk met één van de uitgangspunten van de in het begin van de 20^{ste} eeuw ontstane ‘moderne vakbeweging’: het hiërarchisch model waarin (hoofd)bestuurders feitelijk bepaalden wat ‘goed’ was voor de arbeider.

De FNV heeft zijn wortels in de katholieke en algemene/ socialistische vakbeweging. Met name het NVV, en in het bijzonder oprichter Henri Polak¹², was er van overtuigd dat alleen een strak geleide, gecentraliseerde en gedisciplineerde organisatie opgewassen kon zijn tegen de macht van de kapitaalbezitters. Hij vergeleek de bond met een lichaam. De leiding vormde het hoofd, de centrale, die nadacht en aanstuurde. De leden vormden het lichaam, en voerden uit wat het hoofd bedacht had. *‘Een lichaam als van een mensch, bestaande uit tal van onderdeelen...bestuurd vanuit een centraal punt, vanwaar alles wordt beheerscht en overzien, vanwaar alle actie uitgaat...’*, aldus Polak¹³. Daarmee zette hij zich af tegen de oudere concurrent van het NVV, het NAS¹⁴, waar, kort door de bocht, de leden het voor het zeggen hadden.

Dat de vakbeweging als serieus te nemen tegenmacht gericht en eensgezind koers moet kunnen houden, en dat dit sterk leiderschap vereist, daarin had en heeft Polak gelijk. Maar dat geldt niet voor zijn eenzijdig centralistische bevelvoeringsstructuur, die - terecht - ook in vroeger jaren reeds het nodige verzet opriep.

Toch zijn NVV en FNV vele tientallen jaren, en in zekere zin tot op de dag van heden, gedomineerd door dit eenzijdig top-down denken. Daarin past activeren niet goed. Zaakwaarnemen, ook als het gericht is op collectieve werknemersbelangen, des te beter.

In de jaren '70 van de vorige eeuw, zien we veel in- en extern verzet hiertegen. Na die jaren is het beeld dan ook minder eenduidig. Grosso modo probeert de (polderende) vakcentrale het centralisme overeind te houden, maar zien we bij de afzonderlijke FNV-bonden veel meer, ook gefaciliteerde, ruimte voor initiatieven van onderop ontstaan.

Dat het de FNV al met al moeilijk valt om afscheid te nemen van het oude, centralistische top-down denken is al met al niet zo heel erg vreemd, en vaak gewoon een terugval in aloude reflexen.

Ook veel vakbondsbestuurders en -kaderleden opereren, vaak zonder het zelf te beseffen, nog vaak als zaakwaarnemer: ‘Wij regelen het voor je, en we roepen wel als we je onverhoopt nodig hebben om wat extra druk op de ketel te zetten (of om stoom af te blazen...)’.

Activeren, collectiveren, participeren

Activerend vakbondswerk is nauw verbonden met ‘collectiveren’. Nee, het gaat nu even niet over de cao als instrument voor collectieve afspraken, maar om het ‘ont-individualiseren’ van problemen die een werknemer bij de vakbond aankaart. Want werknemersknelpunten zijn via bundeling van krachten vaak beter oplosbaar dan op-je-eentje. Daarom bijvoorbeeld vragen de consulenten van het ArboAdviespunt van de FNV aan bellers: *‘Bent u de enige met dit probleem, of hebben uw collega’s er óók last van?’*¹⁵

Dan blijkt vaak dat collega’s tegen hetzelfde aanlopen. Dus pak je dat ook samen aan.

¹² <https://socialhistory.org/bwsa/biografie/polak-h>

¹³ ‘De vakvereniging; eenige beschouwingen over haar doel, inrichting en wijze van werken (1905) - Geciteerd in Harmsen/Reinalda ‘Voor de bevrijding van de arbeid’ (Nijmegen 1975), blz. 91

¹⁴ Toen het NVV werd opgericht, in 1906, was het NAS ruim 12 jaar oud, maar naar de mening van Polak hopeloos ouderwets, achterhaald en ineffectief.

¹⁵ Althans: dit was de instructie tijdens mijn eigen actieve dienst (tot eind 2016). Of dit anno 2019 nog zo is, onttrekt zich aan mijn waarneming.

Activerend vakbondswerk betekent: ruim baan voor achterbanparticipatie. In alle fases van vakbondsactiviteit. Dus niet alleen teruggaan naar de achterban als de onderhandelingen stuklopen, maar onderhandelingen continu 'zwaluwstarten' met ervaring, kennis, meningen, voorstellen en activiteiten van werknemers. Niet alleen ruggespraak houden met een vaste kern kaderleden. Geen sociale plannen uitonderhandelen en pas daarna voorleggen aan de leden. Wel: continu met hen de ins en outs bespreken en vertalen in gezamenlijke vakbondsactiviteiten. Van gesprekken onderling, via werknemersonderzoek en werknemersplannen tot aan 'harde' of minder harde vakbondsactie. Een aanpak dus waarin de achterban steeds een actieve rol op zich kan nemen. Een activerende aanpak kan ook in de polder. Kijk naar de inspanningen van de vakbondsdelegatie in de Subcommissie Grenswaarden Stoffen op de Werkplek van de SER om vakbondsleden actief te laten meedenken over de praktische haalbaarheid van normen voor gevaarlijke stoffen.

Twee misverstanden over activerend vakbondswerk

Vaak wordt 'activerend' gelijkgesteld aan 'activistisch': meer gericht op actie dan op overleg. Activerend vakbondswerk kán tot stevige vakbondsactie leiden, maar dat hoeft helemaal niet. Werknemers kunnen zelf, geholpen en aangemoedigd door hun vakbond, ook via overleg of onderhandelen problemen oplossen. Niet activistisch, wel activerend! Omgekeerd: een activistische vakbeweging opereert niet automatisch activerend. Het NVV was begin 20ste eeuw veel activistischer dan na de oorlog. Maar wel centraal geleid. Leden werden opgetrommeld wanneer nodig, maar dachten en organiseerden zelden mee. Dat was voorbehouden aan de leiding. Dat was in de activistische jaren '70 niet wezenlijk anders. Althans voor de vanuit de vakbonds burelen georganiseerde en geleide acties.

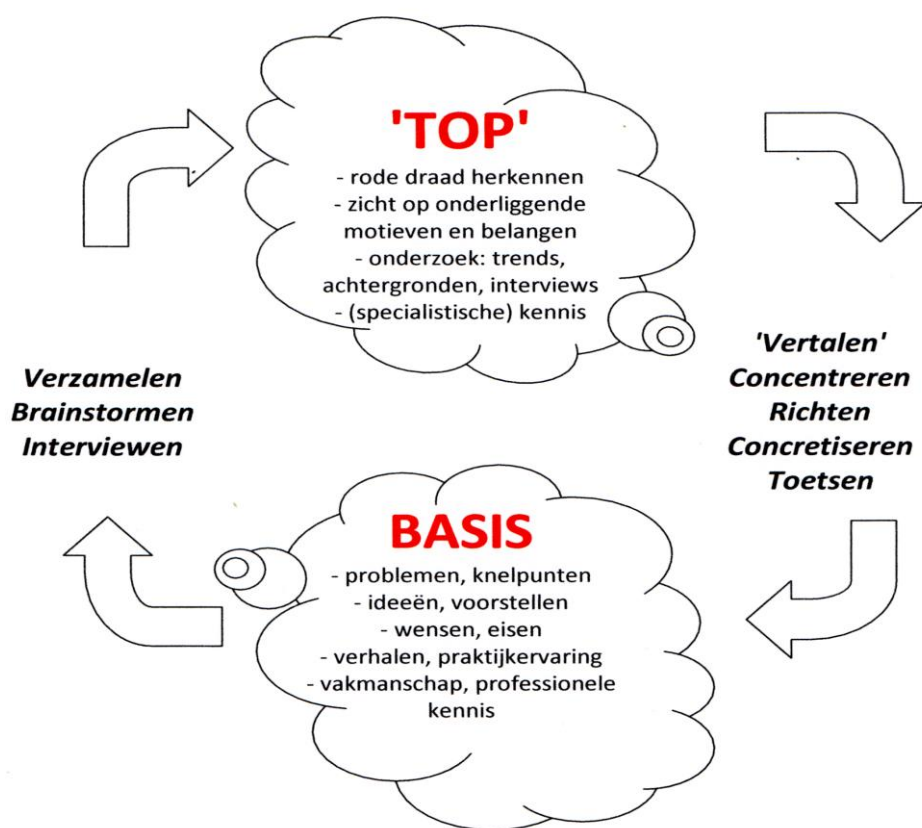
Tweede misvatting: 'activerend' is niet hetzelfde als 'actief'. Zeker, activerend vakbondswerk kan niet zonder actieve vakbonds(kader)leden. Toch zijn heel wat vakbondsmensen druk in de weer, wier activiteiten niets van doen hebben met activerend vakbondswerk. Ook een doorgewinterde zaakwaarnemer kan erg actief zijn!

Derde misvatting: activerend vakbondswerk en leiderschap

Een derde misverstand: activerend vakbondswerk gelijk stellen aan 'bottom-up' opereren. Jawel, bij activerend vakbondswerk zijn de werknemers zelf het vertrek- en eindpunt van vakbondshandelen. Maar voor succesvol activerend vakbondswerk is alleen bottom-up niet voldoende. Dat vraagt juist om sterk, capabel en tegelijk ook democratisch leiderschap.

Van de 'top' wordt daarom heel wat meer verwacht dan 'u vraagt en wij draaien'¹⁶ (zie figuur hieronder).

¹⁶ Zoals in wezen het visietraject 2016 resulteerde in 'u vraagt, wij draaien'-lijst wensen en verlangens.
https://www.fnv.nl/site/over-de-fnv/1177467/1125396/1125411/populair_eindrapport_visietraject_DEF.pdf



Figuur: Top-down en bottom-up: beide onderdeel van 1 proces

Dat is toch gewoon ouderwets vakbondswerk...

... hoor je nogal eens van bestuurders en vakbondskaderleden¹⁷. 'Activerend vakbondswerk', het klinkt zo vanzelfsprekend, maar het vereist juist een breuk met het eerder geschetste, ruim honderd jaar oude ouderwets vakbondswerk. Anders gezegd: een breuk met een meer dan honderd jaar diep ingesleten 'bedrijfscultuur' van de FNV en zijn voorgangers.

Het verschil tussen 'activeren' en 'zaakwaarnemen' wordt in de praktijk duidelijk zichtbaar in de manier waarop onderwerpen worden opgepakt.

De *zaakwaarnemende* vakbondsbestuurder, kadergroep of ondernemingsraad, krijgt een signaal vanuit de achterban, stelt dat via een brief of tijdens een bespreking aan de orde bij de directie, gaat overleggen of onderhandelen. En gaat terug naar de achterban als dat vastloopt, of om het resultaatvoor te leggen.

Jawel...ouderwets vakbondswerk!

De *activerende* bondsbestuurder, kadergroep of ondernemingsraad gaat na zo'n signaal eerst in gesprek op een achterbanbijeenkomst en stelt samen met de achterban een tekst op, die - bijvoorbeeld als petitie - naar de directie gaat. Ook de vervolgstappen worden in nauwe overleg en, waar dat kan, samen met de achterban gezet.

¹⁷ Ook vaak gehoord over organisering

Niet alleen aan het begin of aan het eind van een traject, maar ook in de uitvoerings- en onderhandelingsfase geldt: de achterban stimuleren tot en faciliteren voor een actieve rol maakt onlosmakelijk deel uit van activerend vakbondswerk¹⁸.

Het gaat hier om de algemene kerngedachte: opereer je *namens* (vaak ook zonder) de achterban of *samen met de achterban*. De praktijk leert wat wél en niet in een specifieke situatie (of bedrijfscultuur) past.

Activerend vakbondswerk in de praktijk brengen lukt niet van de ene dag op de andere. Het is een kwestie van leren, met vallen en opstaan. Bovendien: ook 'gewone' vakbondsleden willen wel eens roepen '*doen jullie het maar*', ofwel: ze kiezen voor de zaakwaarnemersaanpak. Soms uit gemakzucht, vaak ook uit – jawel dit is 2019 – vrees voor benadeling of represailles van werkgeverszijde.

Toch ligt de kracht van de vakbeweging in die andere, activerende, manier van werken. Dat vraagt tijd, energie en vasthoudendheid, maar betaalt zich op den duur meer dan ruimschoots uit.

Concrete voorbeelden

Er zijn nog niet zo heel veel concrete voorbeelden van activerend vakbondswerk in de FNV. Daarvoor is de oude, centralistische vakbondscultuur té sterk tot in de haarvaten van de organisatie aanwezig. Het 'wij regelen het wel voor je' is nog vaak dominant. Ook veel werknemers menen dat de bond (of de OR) hun belangen wel zal behartigen, en haken teleurgesteld af als die verwachting niet wordt ingelost.

Toch zijn er, in FNV-verleden en -heden, voorbeelden die tonen: het kán, het leidt tot resultaat en tot versterking van de vakbond. Zo is er bij Demka eind jaren '70/begin jaren '80 onder vakbondskaderleden een sterke, succesvolle stroming gericht op 'samen met het personeel zaken afdwingen.'

Bij Howson Algraphy (1980 en daaropvolgende jaren) wordt het verzet tegen een verslechtering van de pensioenregeling eendrachtig door werknemers zelf, samen met bedrijfsledengroep en ondernemingsraad georganiseerd. Inclusief acties.

Bij een gezamenlijke vakbonds- en OR-actie tegen een van de vele reorganisaties bij Fokker (1994), regelen werknemers (géén kaderleden!) uit de spuitery de geluidsinstallatie. En collega's van intern transport (géén kaderleden) bouwen met hun eigen materieel een mobiel sprekerspodium.

In vakbondscampagnes als 'de Gezonde Buscabine' en 'Meer collega's, minder werkdruk' zijn meer recent talrijke positieve ervaringen met activerend vakbondswerk opgedaan.

Het activeren van werknemers is ook één van de hoekstenen van de organising-filosofie. Succesvol activerend werk zien we onder meer in de Schoonmaaksector, op Schiphol en in de Afvalbranche.

In cao-trajecten wordt, met vallen en opstaan, vaker vorm gegeven aan activerend vakbondswerk. Zelfs 'in de polder' blijkt activerend vakbondswerk mogelijk, zoals FNV-vertegenwoordigers in de Commissie Arbeidsomstandigheden van de SER toonden. Kaderleden in bedrijven vervulden een actieve rol bij het formuleren van een vakbondsprofiel voor arbodiensten, en bij de haalbaarheidstoets van grenswaarden voor gevaarlijke stoffen.

Activerend vakbondswerk en organising

Organising is een activerende strategie, waarbij leden zelf vormgeven aan hun eisen én aan het afdwingen daarvan. Toch verschilt organising op enkele belangrijke onderdelen van activerend vakbondswerk. Hieronder de belangrijkste verschillen.

¹⁸ Waarbij - het kan niet vaak genoeg gezegd worden - 'activeren' niet gelijkgesteld mag worden aan 'actie'.

Organising	Activerend vakbondswerk
is een (strakke) methode van activerend werken	is een 'mindset', een 'denk- en werkstijl' van waaruit vakbondsactiviteiten concreet vorm krijgen.
kiest voor intensieve en (tijdelijke) campagnes rond één of enkele issues (diepgevoeld en breed gedragen).	is breed toepasbaar: zowel in campagnes als bij onderhandelingen.
heeft via vooraf gemaakte (sector)keuzes en strak omliggende methodiek sterke top-down aspecten.	bouwt bottom-up, is methodisch flexibel en gericht op maatwerk.
richt zich vooral op sectoren en bedrijven.	is toepasbaar van individuele belangenbehartiging en collectieve acties tot het polderoverleg in de SER.
werkt met groepen gespecialiseerde organisatoren.	verandert en vernieuwt de bestaande actieve kern: vakbondsbestuurders en vakbondskaderleden.
richt zich meestal op vakbondsactiviteiten daar waar de bond een zwakke of geen positie heeft.	richt zich (ook) op sectoren waar de bond al sterk staat.
bestaat vooral uit 1-op-1 gesprekken, onder andere voor ledenwerving.	bestaat naast 1-op-1 gesprekken ook uit groepsgesprekken, bijvoorbeeld in de koffiepauze.
is arbeidsintensief en kostbaar, vanwege de door de bond betaalde organisatoren en het tijdsbeslag van 1-op-1 gesprekken.	is niet extreem arbeidsintensief of kostbaar: het vertrekt van bestaande actieve groepen. Tijd en kosten zitten vooral in training en begeleiding.
kiest vaak bewust voor het conflictmodel.	past als 'mindset' zowel bij acties als in overlegsituaties.

Winnen en verliezen

De vakbondspraktijk is er een van winnen én verliezen. Verlies vertaalt zich nogal eens in scherpe kritiek op de bond. Dat geldt voor verloren cao-acties, maar ook voor buiten werknemers om afgesloten SER- of StvdA-akkoorden. Eén van de grote pluspunten van activeren en participeren – niet vóór u, maar samen met u – is dat een gewonnen of verloren gevecht gezamenlijke winst of gezamenlijk verlies oplevert: we hebben samen gestreden en samen gewonnen of verloren. Daardoor kun je ook gezamenlijk lessen trekken uit winst of verlies, in plaats van elkaar de traditionele Zwarte Piet toe te spelen.

Een ander aspect is dat zowel door winst als verlies op de lange termijn het fundament van de vakbeweging, en daarmee zijn invloed ook buiten het terrein van de werkvloer verstevigd wordt: winst is geen kortstondige 'oorlogswinst' meer, en verlies leidt niet meer automatisch tot afhaken.

Geen garantie voor succes

Is activerend vakbondswerk een garantie voor succes? Nee! Activerend vakbondswerk is één van de fundamenten voor succesvol vakbondswerk, maar er is meer. Activerend vakbondswerk zal alleen tot duurzame successen leiden als het is ingebed in een duidelijke, consistente, en breed gedragen vakbondskoers. Een koers die is gebaseerd op een gedegen analyse van sociaaleconomische en

maatschappelijke feiten en trends, en van de positie van de FNV daarin. Nodig is ook een helder beeld over 'wat voor bond wij willen zijn'.

In het verlengde daarvan: wil de FNV vooral een cao- en sociaal-planmachine zijn, zoals de afgelopen dertig jaar? Of liggen de belangen van werkenden, en daarmee de taken van de vakbeweging, breder? Beweegt de vakbeweging zich keurig en reactief over gebaande en vertrouwde paden, of durft ze op inhoud en werkwijze traditionele grenzen proactief te overschrijden?

Onontbeerlijk is ook de moed om eigen slagen en falen in openheid te onderzoeken, zonder te vervallen in de steriele machts-, positie- en structuurdiscussies, waar de FNV helaas patent op lijkt te hebben.

Activerend vakbondswerk krijgt in de FNV vorm zonder verbinding met bovengenoemde 'strategisch-inhoudelijke' randvoorwaarden.

Het vermogen en de wil tot *gedegen* analyse van maatschappelijke machts- en krachtsverhoudingen lijken niet aanwezig. De moed om een fundamenteel debat over het eigen functioneren aan te gaan lijkt (nog steeds) te ontbreken. Inhoudelijke verschillen van inzicht worden te vaak gereduceerd tot structuurdiscussies en gevechten om de macht.

Dat zijn allemaal niet te onderschatten faal- dan wel succesfactoren voor het boeken van resultaten met activerend vakbondswerk.

Doorpakken!

Waarom zou de FNV kiezen voor activerend vakbondswerk? Het vraagt veel energie, maakt het werk van bezoldigden en kaderleden complexer en veeleisender, en je geeft ook nog eens een stuk controle prijs. Het antwoord is eigenlijk vrij eenvoudig: het is geen keuze, maar een must. De grammofoonplaat over 'dalende ledentallen en dalende invloed' is bijkans grijsgedraaid, maar daarom niet minder waar. Neerwaartse trends die vragen om versterking, en vooral om renovatie van de vakbondsfundamenten. Maar het gevoel van urgentie om hier structureel mee te beginnen lijkt te ontbreken¹⁹. Toch leidt een zwak fundament vroeg of laat tot ineenstorting van het hele bouwwerk. De verregerende onzichtbaarheid van de vakbond op de werkplek, in combinatie met zaakwaarnemen aan cao-tafels en in Den Haag, daar kwamen FNV en voorgangers jaren mee weg. Maar die tijd is voorbij. Activerend, zichtbaar vakbondswerk in bedrijven en instellingen²⁰ is een onmisbaar deel van herstel van het vakbondsfundament. Onontbeerlijk om de FNV uit het slop van dalende ledentallen en dalende invloed te halen. Via activerend vakbondswerk kunnen werknemers de meerwaarde van 'samen staan we sterk', en daarmee van vakbeweging en lidmaatschap zelf ervaren. Activerend vakbondswerk is ook de bron om nieuwe kaderleden te rekruteren en te vormen.

In het 'Handboek Kaderwerk' van de FNV worden een aantal belangrijke aspecten van activerend vakbondswerk nader omschreven, onder het kopje 'de basisprincipes van activerend vakbondswerk':

- *De kracht van de vakbond is een direct gevolg van het aantal betrokken, actieve leden op een werkplek.*
- *De leden van de vakbond organiseren zich als duurzaam collectief rond onderwerpen die voor hen*

¹⁹ Er zijn uitzonderingen: (vaak) aan organiserend verbonden vakbondsactiviteiten, zoals bv op Schiphol en in de Schoonmaak. Of kadergroepen die vasthoudend de erfenis van het 'bedrijvenwerk' uit de jaren '60-'70 van de vorige eeuw in stand proberen te houden. Maar de beleidsmatige inkadering en het uitdragen hiervan binnen de rest van de FNV zijn zwak.

²⁰ Lokaal/ regionaal vakbondswerk kan hier belangrijke ondersteuning bij bieden. Bv als springplank: daar waar werknemers versnipperd werken, of bang zijn zich uit te spreken, kunnen lokale/ regionale vakbondscentra een goede plek zijn om werkenden 'samen te brengen' in een veilige omgeving. Het helpt dan als lokale afdelingen, in samenspraak met kaderleden en bestuurders van bedrijven of sectoren, zich breder oriënteren dan gemeentepolitiek, spreekuren en algemene themabijeenkomsten.

belangrijk zijn.

- *De medewerkers van de vakbond voorzien de leden van ondersteuning, leiding, advies en training om op de werkvloer de strijd aan te gaan.*
- *De vakbond is verankerd in de werkvloer en wordt niet gezien als derde of externe partij.*
- *De vakbond streeft diversiteit na en zorgt ervoor dat alle leden zich actief kunnen inzetten en een stem hebben.*
- *De werkwijze en strategie van activerend vakbondswerk is gericht op het ontwikkelen van een duurzame, sterke vakbond op de werkvloer.²¹”*

Kortom: vasthoudend activerend vakbondswerk is onmisbaar om de FNV weer te transformeren tot een serieuze tegenmacht. Tegen ontmanteling van werknemersrechten, tegen doorgeschoten marktwerking en flexibilisering, tegen op snelle winst gerichte bedrijven en hun financiers. En voor een door werknemers breed gedragen en mee-ontwikkelde offensieve vakbondsagenda.

Over de auteur: Jan Verhagen was van 1995 tot en met 2016 beleidsmedewerker en opleider in dienst van achtereenvolgens de Industriebond FNV, FNV Bondgenoten en de FNV. Thans is hij webredacteur bij de Vrienden van de Historie van de Vakbeweging (VHV).

²¹ Handboek Vakbondswerk met kaderleden, blz. 7