

## **Peter Moosdorff <sup>1</sup>: Vakbond op de werkvloer? Meer dan ooit nodig – en hoe.**

### **Inleiding**

Wat een interessante artikelen staan er in de bundel “De vakbond en de werkvloer, op zoek naar nieuwe relaties”! Ik wil er 3 uitlichten.

Ten eerste het artikel van Rosa Kösters. Waardevol om de historische lessen te lezen in het artikel van Rosa Kösters, met name de parallellen (de fanatieke tegenstrategieën van werkgevers, bijvoorbeeld) maar ook de verschillen (de impact van de doorgesloten flex, om er eens een te noemen) van toen met nu. Hoe interessant zou het zijn om nader historisch onderzoek te doen naar wat er in de periode tussen eind jaren 70 en zeg 2010 is gebeurd, hoe vakbonden in die tijd hebben geprobeerd om het vakbondswerk in bedrijven en instellingen (opnieuw) vorm en inhoud te geven<sup>2</sup>.

Ten tweede het artikel van Jan Verhagen. Ik beschouw Jan Verhagen’s artikel over activerend vakbondswerk als een aanzet om de nog recentere geschiedenis in beeld te brengen. Hij vraagt zich af of activerend vakbondswerk wel zo nieuw is, verwijzend naar Poppe. Voor mij is activerend vakbondswerk inderdaad de hedendaagse vorm van het bedrijvenwerk uit de jaren 60-70 – met een aantal gelijksoortige en een aantal nieuwe dilemma’s. Ikzelf zie daarbij organisatie ook als een specifieke variant van activerend vakbondswerk, net zoals de methodiek die het team Handhaving & Naleving van de FNV heeft ontwikkeld. Verhagen stelt terecht dat het tegelijk wenselijk en lastig is om te onderzoeken of activerend vakbondswerk in al zijn vormen inderdaad leidt tot een sterkere vakbond. Tegelijkertijd zou het volgens mij eveneens erg nuttig en noodzakelijk zijn (en net zo lastig) om te onderzoeken in hoeverre allerlei andere vormen van vakbondswerk (waaronder ook de vormen die Eshuis noemt) tot een sterkere vakbond leiden.

Ten derde het artikel van Wim Eshuis. Eshuis doet een dappere poging om ordening aan te brengen door een reeks vormen van vakbondswerk te onderscheiden – met inbegrip van “moderne” vakbondspraktijken als PO in Actie, een analytisch kader te bieden, en de oorzaken te schetsen van de zwakke positie van de vakbond op de werkvloer. Zijn bijdrage nodigt me uit om te reageren – helaas kan dat in dit bestek niet heel uitgebreid. Toch zou ik er een analysekader aan toe willen voegen, dat meer aansluit bij de richting die Verhagen kiest: in hoeverre maken al deze praktijken de vakbond – en daarmee georganiseerde werkenden – sterker. Want dat lijkt mij precies de hamvraag. Want waarom zou de FNV, zeker in deze maatschappelijke context, allerlei activiteiten ondernemen als die niet of onvoldoende bijdragen aan meer macht en invloed? Vanuit dat perspectief zal ik hieronder ingaan op de centrale vraag “is meer aandacht voor vakbond en de werkvloer al dan niet nodig en wat betekent dat voor de toekomstige vakbondsagenda en onderzoeksagenda?”

### **Vakbondsmacht**

De eerste stap om concreet in te gaan op de vraag is: waarom deze vraag eigenlijk zo relevant is. Het antwoord op die vraag is wat mij betreft eigenlijk heel simpel: vakbond op de werkvloer is een noodzakelijke voorwaarde voor een vakbond die iets wil bereiken. Want hoe behouden of verbeteren werkenden (incl. voorheen werkenden en toekomstig werkenden) hun positie in de door belangen- tegenstellingen gekenmerkte arbeidsmarkt? Daarvoor is macht nodig – macht om de beslissers op elke tafel te doen bewegen. Die macht ontlenen werkenden primair door zich – juist ook op de werkvloer – te organiseren en hun stem te laten horen (d.w.z. op verschillende manieren in actie te komen).

In de machtsbronnen-benadering van de Duitse socioloog Klaus Dörre<sup>3</sup> is de vakbondspositie op de werkvloer een onderdeel<sup>4</sup> van een van de vier machtsbronnen van werkenden: de organisatiemacht,

---

<sup>1</sup> Peter was tot voor kort Coördinator Campagnes bij de FNV

<sup>2</sup> Denk bijv. aan het project Vereniging 2000 in de toenmalige Industriebond FNV.

<sup>3</sup> Zie bijv. Arbeitskreis Strategic Unionism: Jenaer Machtsressourcenansatz 2.0. In: Stefan Schmalz, Klaus Dörre (Hrsg): Comeback der Gewerkschaften?, Frankfurt & New York, 2013

De andere drie machtsbronnen zijn: Structurele macht (dwz de macht die werkenden ontlenen uit hun positie op de arbeidsmarkt, voortkomend uit vraag-en-aanbod en uit de regulering van de arbeidsmarkt op diverse niveaus), maatschappelijke macht (oftewel de macht die voortkomt uit steun vanuit andere maatschappelijke groeperingen en de mate waarin de

oftewel de macht die werkenden ontwikkelen als zij zich verenigen en in samen beweging komen. De theorie van Dörre biedt wat mij betreft een zeer adequaat handvat om de arbeidsverhoudingen ook in ons land te analyseren en op een scherpere manier strategische handvatten aan te reiken voor de FNV, en verdient het om ook in ons land bredere bekendheid te krijgen.

We kunnen drie (onlosmakelijk met elkaar verbonden) kernelementen van een sterke vakbond op de werkvloer vaststellen. Ten eerste ledental (of organisatiegraad). Ten tweede de bereidheid van deze leden om in actie te komen en zo hun stem te laten horen. En ten derde de aanwezigheid van een aantal kaderleden-met-gezag-onder-hun-collega's – die het cement zijn van een duurzaam sterke vakbond op de werkvloer.

### **Vakbond op de werkvloer: macht of onmacht?**

En hoe is het dan met de vakbondsmacht op de werkvloer gesteld, vandaag de dag? Ik deel de conclusie van Eshuis en Kösters dat deze positie zwak is – enkele uitzonderingen daargelaten. Zij benoemen een reeks mogelijke oorzaken daarvan. Daarover is veel te zeggen, maar dat kan ik in dit kader slechts beperkt doen. Ik zal er daarom slechts twee kort uitlichten.

Een van de oorzaken die Eshuis en Kösters noemen, is het concept van de “moderne vakbeweging”. Naar mijn mening is het “concept” als zodanig niet echt de oorzaak. Polak en de zijnen hadden volgens mij prima door dat het niet goed werkt als er tussen lokale vakbondsgroepen op werkvloeren en in gemeentes coördinatie en sturing ontbreekt. Zij hadden ook goed door dat actieve vakbondsleden die opstaan tegen hun werkgever kwetsbaar zijn voor tegenmaatregelen en dat het in dienst nemen van “vrijgestelde bestuurders” effectief kan zijn. En dat je op meerdere maatschappelijke niveaus moet acteren om duurzame veranderingen te kunnen bewerkstelligen in “de regels” oftewel de structurele positie van werkenden. Dat is nu niet anders dan ruim een eeuw geleden. Er zijn echter wel een knelpunten aan te geven die voortkomen uit de manieren waarop zeg maar het concept van de “moderne vakbeweging” uitgevoerd wordt – en dat is precies wat Kösters in haar onderzoek naar het bedrijvenwerk in de jaren 60-70 laat zien. Verder onderzoek daarnaar en bezinning daarop is dus zeker wenselijk, ook naar de meer recente geschiedenis. Naar bijvoorbeeld in hoeverre er al dan niet sprake is geweest van doorschieten in centralisatie, in hoeverre de verhouding tussen de werkorganisatie en de vereniging uit balans gaat, en wat er gebeurt als de werkenden niet voelen dat het “hun” diepgevoelde issues zijn die in het vakbondsbeleid prevaleren.

En andere oorzaak die Eshuis en Kösters noemen, is het zogenaamde historisch compromis. Dat lijkt mij wel degelijk een belangrijke oorzaak van de zwakte van de bond op de vloer. Als de vakbeweging jarenlang als beleid heeft gevoerd dat vakbondsactiviteiten op de werkvloer niet hoeven (of mogen), is het niet zo vreemd dat die er na tien, vijftien jaar ook inderdaad niet zijn. En dat is extra klemmend, omdat daardoor de opvatting van de vakbond-als-derde-partij zo is versterkt: je hebt de werkgever, en de werknemers – binnen het bedrijf - en je hebt de vakbond, en die staat daarbuiten. En daar kruist zich het historisch compromis met de “moderne vakbeweging”: zodra je de bezoldigde vakbondsbestuurders als “de vakbond” ziet, in plaats van de (actieve) leden op de werkvloer samen met die bezoldigde vakbondsbestuurders, kom je vrijwel automatisch uit bij de vakbond-als-derde-partij-buiten-het-bedrijf. En dat verzwakt vakbondsmacht.

En dan een derde mogelijke oorzaak volgens Eshuis en Kösters: de “polderreflex”. Ik denk niet dat dit an sich een oorzaak is. Natuurlijk probeert de FNV ook via polderinstituten de positie van werkenden

---

vakbeweging de maatschappelijke opinie over arbeidsverhoudingen bepaalt en daar steun in verwerft), en institutionele macht (de macht die voortkomt uit vertegenwoordiging in instituten die – mede – invloed hebben op wet- en regelgeving op meerdere niveaus). Dörre beschouwt de institutionele macht als een “afgeleide” van de overige drie machtsbronnen. Het vraagt “strategisch handelingsvermogen” van vakbonden om hun positie op elk van die dimensies in te kunnen schatten en met de subtiele balans tussen deze dimensies optimaal uit de voeten te kunnen.

<sup>4</sup> Onder Organisatiemacht verstaat Dörre ook zaken als de beschikbaarheid van voldoende (financiële) middelen van de bond, efficiënte en effectieve werkprocessen, en de mate waarin de bond erin slaagt om eensgezind op te treden. In onze Nederlandse context is bovendien interessant om mee te nemen dat er in ons land meer dan in Duitsland sprake is van andere echte en pseudovakbonden waardoor werkgevers ook makkelijker kunnen “shoppen”- hetgeen de organisatie-macht van werkenden verlaagt

te verbeteren – en dat is in de afgelopen 70 jaar ten dele ook gelukt. De vraag is eerder: wat is er nodig opdat de FNV die polder beter kan benutten? In termen van Dörre: de institutionele macht van de vakbond (de positie in polderorganen zoals de SER/StAR) is een afgeleide van de andere machtsbronnen. Dus: hoe sterker je op de werkvloer bent (en hoe minder verdeeld de verschillende vakbonden onderling zijn ...) hoe sterker je positie in de polder. En dus ook: hoe zwakker op de vloer en hoe verdeelder, hoe zwakker in de polder. Wil de FNV – ook via de polder – de wet- en regelgeving van de arbeidsmarkt veranderen, zal dat des te beter lukken als in dat proces *tegelijktijd* (cursief PM) aan een sterkere bond op de werkvloer gebouwd wordt – want vandaar uit komt druk op de beslissers in de polder.

### **Worden we er sterker mee?**

Nu heeft, zoals Eshuis goed laat zien, vakbondswerk op de werkvloer zeer veel verschijningsvormen. Welke verschijningsvorm(en) zou de FNV dan vooral moeten willen bevorderen? Voor mij is het antwoord duidelijk: die vorm(en) waarvan de vakbond echt sterker wordt (ook) op de werkvloer. En dat brengt ons bijna vanzelfsprekend bij activerend vakbondswerk. In activerend vakbondswerk is het doel om sterker worden als vakbond en tegelijk en hierdoor verbeteringen bewerkstelligen voor en door werkenden. Activerend vakbondswerk gaat altijd over het vergroten van het ledental, het in beweging brengen van leden, en het versterken van het kadernetwerk in bedrijven en instellingen<sup>5</sup>. Dat vraagt echter wel om het maken van keuzes. Activerend vakbondswerk is arbeidsintensief vakbondswerk en betekent : meer mensen en middelen daarop inzetten, en (dus) minder op andere activiteiten. Dat kan niet overal, en dat hoeft ook niet overal. Strategisch kiezen waar het versterken van de bond in bedrijven en instellingen het meest belangrijk en urgent is. Het vraagt daarnaast om goed plannen en voorbereiden, zodat het geld dat de bond investeert, ook echt goed besteed wordt. En het vraagt om goed monitoren, en evalueren en onderzoeken om te kunnen stoppen wanneer het ergens niet genoeg oplevert en om als hele FNV te kunnen leren.

### **Emancipatie: “Eerst waren wij muizen, nu zijn we leeuwen”<sup>6</sup>.**

Er is nog een reden waarom activerend vakbondswerk zo belangrijk is voor de FNV, een reden die eveneens samenhangt met de grondslagen van de arbeidersbeweging. Veel werkenden bezien hun steeds precairder worden positie als een natuurlijk verschijnsel (“zo zit de maatschappij nou eenmaal in elkaar”), wijten dit aan persoonlijk falen (geheel conform de neoliberale ideologie rond eigen en individuele verantwoordelijkheid voor slagen of falen), of ervaren een gevoel van machteloosheid (“ik kan hier toch niks aan doen”). In een activerend vakbondswerktraject ervaren zij – vaak voor het eerst – dat zij wel invloed kunnen hebben op hun omstandigheden, mits zij zich aaneensluiten en samen hun stem laten horen. Zij voelen zich veel meer mede-eigenaar van de behaalde resultaten en zij ervaren dat zij samen sterk staan dan ieder apart. Activerend vakbondswerk heeft zo nadrukkelijk ook een emanciperende betekenis.

### **Tot slot**

De artikelen in de bundel leveren zeer veel voorzetten voor nadere analyse en discussie op. Teveel om in dit verband op in te gaan. Ik denk daarbij bijvoorbeeld aan de verhouding tot ondernemingsraden, de verhouding tot de werkgevers, en de betekenis van actievoerende groepen werkenden buiten de vakbond om, zoals PO in Actie. Toch kort twee aandachtspunten om af te sluiten. Op de eerste plaats: is de werkvloer “de oplossing”? Nee, niet “de” oplossing. In de lijn van Dörre zal de FNV moeten streven naar een optimaal benutten van de verschillende machtsbronnen. Ja, vakbondsmacht op de werkvloer is een noodzakelijke voorwaarde. Maar voor het veranderen van de “regels van de arbeidsmarkt en de arbeidsverhoudingen” (oftewel het verbeteren van de structurele positie van werkenden, in termen van Dörre) is ook maatschappelijke steun nodig, en moet de FNV gebruik maken van de posities in de polderinstituten. Maar wel in een samenhangende aanpak.

---

<sup>5</sup> In de Voor 14-campagne proberen we uit in hoeverre dat ook in de woonomgeving kan.

<sup>6</sup> Deze uitspraak is van Kapi Lijfrock, vakbondsleider van schoonmakers.

Op de tweede plaats: waar moet de regie liggen? Voor zover ik het kan beoordelen, zal het altijd “met de werkvloer” zijn, wanneer het gaat om issues waarover de beslissers zich niet in het bedrijf bevinden. Denk aan een branche-cao. En dat is dus balanceren. We willen bevorderen dat werknemers zich eigenaar voelen van hun cao-eisen en daarvoor in beweging komen, en dat verhoudt zich niet met dirigistisch opleggen van bovenaf. Tegelijkertijd verzwakt de organisatiemacht van de vakbond als verschillende bedrijfsledengroepen voor totaal verschillende eisen in actie willen komen op allerlei verschillende momenten, en dat vraagt dus om afstemming en coördinatie. En dat betekent: echt het gesprek met de (actieve) leden aangaan.