

# Activerend vakbondswerk...what's in a word?

Jan Verhagen – april 2018

## Inhoud

Vooraf dit.....	1
I Activerend vakbondswerk: onduidelijkheid troef? .....	2
II Activerend vakbondswerk gedefinieerd.....	4
III Activerend vakbondswerk nader bekeken .....	4
IV Activerend vakbondswerk, wat is het NIET? .....	6
V Gewoon, ouderwets vakbondswerk?.....	7
VI Waarom activerend vakbondswerk: wat is het nut? .....	8
VII Activerend vakbondswerk: garantie voor succes?.....	9
Tot slot.....	10

## Vooraf dit...

*“De FNV is actief, strijdbaar en kritisch. Activerend vakbondswerk is van het grootste belang. Want actieve leden maken de FNV.”* Zo staat het in de FNV-congresresolutie van mei 2017<sup>1</sup>.

Het is de enige keer dat het begrip ‘activerend vakbondswerk’ de resolutie heeft gehaald. Ook in het MeerJarenBeleidsPlan 2017-2021<sup>2</sup>, ruim 40 bladzijden dik, komt het woord éénmaal voor. Met enige pijn en moeite, zo lijkt het, want in het concept van de congresresolutie<sup>3</sup> (februari 2017) is de term ‘activerend’ nergens te vinden.

Toch wordt het begrip ‘activerend vakbondswerk’ binnen de FNV, vooral door vakbondsbestuurders, beleidsadviseurs en vakbondskaderleden al zo'n jaar of 10 veelvuldig gebruikt. In dit artikel een poging tot verheldering en, zoals dat zo mooi heet: duiding, van het begrip.

### FNV Offensief

De FNV voert een offensief<sup>4</sup>. Voor een menswaardige maatschappij en tegen onder meer 'de doorgesloten flex'. In 2018 wordt dat zichtbaar op de 1-mei viering in Den Haag. Ondanks de offensieve taal, lijkt de malaise in de FNV nog lang niet voorbij, zich onder meer uitend in dalende ledentallen, een aarzelend, allesbehalve koersvast optreden door het bestuur, en voortdurend intern ‘gerommel’.

Die malaise wordt deels bepaald door *gebrek aan* en *verschil van inzicht* over inhoudelijke analyse, visie, beleid<sup>5</sup>. Ook en met name in het huidige offensief. Verontrustend is bovendien de gedeeltelijke terugval in de weinig succesvolle manier van werken die zo rond het jaar 2000 de FNV kenmerkte: een combinatie van zaakwaarnemen ('wij regelen het voor u') en wat je zou kunnen noemen 'polder 2.0'. Bij gebrek aan spraakmakende resultaten in de traditionele overlegorganen valt de FNV terug op smeekbrieven en petities, publicitair soms versterkt door een demonstratie of

<sup>1</sup> <https://www.fnv.nl/congresresolutie-2017.pdf>

<sup>2</sup> <https://www.fnv.nl/site/over-de-fnv/1177467/1125396/1125411/meerjarenbeleidsplan-fnv-2017-2021.pdf>

<sup>3</sup> <http://www.verhagen-bakker.nl/vakbond/congres2017/Concept-congresresolutieFNV-mei2017.pdf>

<sup>4</sup> <https://www.fnv.nl/over-fnv/ons-werk/acties-campagnes/het-offensief/>

<sup>5</sup> Een uitgebreide achtergrondanalyse is te vinden op <http://www.verhagen-bakker.nl/vakbond/offensief/index.htm>

manifestatie voor de trouwe kern van de vakbondsachterban. Juist in het FNV-offensief wordt dit gebrek aan power, richting en de overmaat aan verdeeldheid soms pijnlijk zichtbaar<sup>6</sup>. Wat tot nu toe in het FNV-offensief grotendeels ontbreekt, is gerichte en zichtbare opbouw van druk vanuit de basis van de vakbeweging: de werkvloer. Sterke vakbondsacties op de werkvloer zijn er zeker. Denk aan de recente en toekomstige acties in het streekvervoer, aan de Riders Union bij maaltijdbezorger Deliveroo, aan de postsorteerders in het noorden van het land, de bagageafhandelaars en beveiligers op Schiphol. Maar ook aan de pakketbezorgers van PostNL, of aan de acties tegen werkdruk bij de banketbakkers van Maître Paul in Tilburg en de chauffeurs van de regiotaxi van Groene Hart Hopper uit Gouda. Probleem is dat ze te veel op zichzelf staan, onvoldoende in de schijnwerpers komen, geen herkenbaar onderdeel zijn van het FNV-offensief en mede daarom onvoldoende 'olievlekwerking' naar anderen hebben. Daarmee verdwijnt ook 'activerend vakbondswerk' naar de achtergrond, een kansrijke vakbondsmethode die staat of valt met de versterking van de vakbondspositie op de werkvloer.

## I Activerend vakbondswerk: onduidelijkheid troef?

Wat is dat eigenlijk, 'activerend vakbondswerk'? Wie op zoek gaat naar een heldere omschrijving, zal niet veel vinden. Er is bij mijn weten één FNV-brochure over activerend vakbondswerk verschenen<sup>7</sup>, naast een enkel interview<sup>8</sup> en een aantal publicaties van buiten de FNV<sup>9</sup>. Wél is het onderwerp prominent opgenomen in de herziene opleiding voor vakbondskaderleden: *"Het centrale thema van dit handboek is ...: hoe maken we activerend vakbondswerk met kaderleden effectief..."*<sup>10</sup>

Geen definitie...dat vraagt om misverstanden en oneigenlijk gebruik. Zo wordt activerend vakbondswerk nogal eens gelijk gesteld met activistisch (op 'actie' gericht) vakbondswerk. Of met de vakbondsmethode 'organising'<sup>11</sup>. Ook 'actie' en 'activerend', zo leert de ervaring, worden wel eens als elkaars synoniem beschouwd. Allemaal ten onrechte.

Juist een term die bij de FNV soms de status van stopwoord dreigt te verwerven, heeft een goede begripsomschrijving (en afbakening) hard nodig. Je moet weten wáár je over spreekt wanneer je met activerend vakbondswerk aan de slag wilt.

Er circuleren enkele definities van 'activerend vakbondswerk'. Vaak weten ze niet de kern – *activeren* – te pakken.

Voorafgaand aan het congres van mei 2017 geeft het Dagelijks Bestuur van de FNV in de evaluatie van de congresperiode 2013-2017<sup>12</sup> een omschrijving: *"Onder activeren verstaan wij het planmatig organiseren van vakbondsmacht rond gemeenschappelijke issues die leden en potentiële leden op de werkvloer diep raken."*

Activeren lijkt hier gelijkgesteld te worden aan 'planmatig organiseren'. Je hoeft niet zo heel erg thuis

<sup>6</sup> Het plotse vertrek van vicevoorzitter Mariëtte Patijn in januari 2018, staat niet op zichzelf. De achterliggende verschillen van inzicht zijn met haar vertrek niet verdwenen.

<sup>7</sup> '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](http://www.verhagen-bakker.nl/vakbond/Checklist_Gewoon_Goed_activerend_vakbondswerk_FNV_BG_2013.pdf)

<sup>8</sup> 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>

<sup>9</sup> O.a. [http://socialisme.nu/blog/winkel/detail/9834/boek/Activerend\\_vakbondswerk\\_hoe\\_doe\\_je\\_dat](http://socialisme.nu/blog/winkel/detail/9834/boek/Activerend_vakbondswerk_hoe_doe_je_dat) en het bekende 'de vuist van de vakbond' van Menno Tamminga – *"De fnv stelt activerend vakbondswerk voorop, leden moeten zelf in actie komen."* - <http://beeld.boekboek.nl/BBBB/p/9789023450054/rea9789023450054.pdf>

<sup>10</sup> Voorwoord *"Handboek vakbondswerk met kaderleden in de praktijk"*

<sup>11</sup> Vreemd...inhoudelijke uitleg lijkt op fnv.nl niet te vinden. Dan maar Wikipedia:

[https://nl.wikipedia.org/wiki/Organiseren\\_\(vakbond\)](https://nl.wikipedia.org/wiki/Organiseren_(vakbond))

<sup>12</sup> <http://www.fnv.nl/site/over-de-fnv/1177467/1125396/1125411/concept-evaluatie-congresperiode.pdf>

te zijn in de Nederlandse taal om te zien dat dit géén houtsnijdende definitie is.

Pas op bladzijde 21 van deze evaluatie wordt – bijna terloops – richting de kern van het begrip gemarcheerd. Na een herhaling van de hierboven geciteerde omschrijving staat er: *“Alles samen met de leden, de leden zijn de bond.... Zonder actieve betrokkenheid van leden kan er per definitie geen goed resultaat worden geboekt.”* Kijk: now we’re talking!

In dezelfde evaluatie valt ook, en terecht, te lezen dat er nogal wat schort aan de realisatie van activerend vakbondswerk. Maar voor een vakbond die schermt met het aanpakken van ‘diepere oorzaken’ blijft de analyse hiervan wel erg aan de oppervlakte: *“Door de teruggelopen organisatiegraad, en de drukte in het werk komen we onvoldoende toe aan activeren en betrekken van leden.”*<sup>13</sup> Samengevat: druk-druk-druk. De werkelijke oorzaken liggen een stuk dieper, en hebben ook nog eens stevige wortels in het vakbondsverleden. Daarover meer in paragraaf V.

Even terug naar de eerder genoemde kaderopleiding.

In de definiëring van activerend vakbondswerk komt het handboek ook niet veel verder dan de eerder genoemde omschrijving uit de evaluatie van de periode 2013-2017. Maar daarna volgen toch enkele concretisering en verbanden, die het vermelden meer dan waard zijn. 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 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.”*<sup>14</sup>

De brochure ('checklist') die FNV Bondgenoten in 2013 over 'activerend vakbondswerk' publiceerde geeft ook geen erg heldere begripsomschrijving, maar wel nuttige ingrediënten om een duidelijker beeld te krijgen wat activerend vakbondswerk is.

En dat dan – boeiend – gericht op de positie van de vakbondsbestuurder.

*“De vernieuwde vakbondsbestuurder komt niet langer alleen zelf met onderwerpen die hij vervolgens wel eventjes voor zijn achterban zal gaan regelen. Nee, de rol van de bestuurder verschuift steeds meer naar ondersteuning van de mensen, van het netwerk. Bij dit alles hoort tevens een vernieuwd soort (kader)leden. Dit zijn leden die zich realiseren dat ze zelf de bond zijn en dat zij zelf (ook) aan de slag moeten. De vernieuwde vakbondsbestuurder legt de verantwoordelijkheid dan ook bij deze vernieuwde (kader)leden, in het volste vertrouwen dat zij hier goed mee weten om te gaan”*<sup>15</sup>.

Een korte blik op andere publicaties leert:

- Menno Tamminga – de vuist van de vakbond<sup>16</sup> – noemt het begrip, maar schiet tekort als het op uitleggen aankomt. Een omschrijving als *“De FNV stelt activerend vakbondswerk voorop, leden moeten zelf in actie komen.”*<sup>17</sup> stelt 'activerend' gelijk aan 'actief' en 'actie'<sup>18</sup>.

---

<sup>13</sup> idem blz. 21

<sup>14</sup> Handboek Vakbondswerk met kaderleden, blz. 7

<sup>15</sup> [http://www.verhagen-bakker.nl/vakbond/Checklist\\_Gewoon\\_Goed\\_activerend\\_vakbondswerk\\_FNV\\_BG\\_2013.pdf](http://www.verhagen-bakker.nl/vakbond/Checklist_Gewoon_Goed_activerend_vakbondswerk_FNV_BG_2013.pdf)

<sup>16</sup> <https://www.debezigebij.nl/boeken/de-vuist-van-de-vakbond/> Voor een bespreking:

<https://www.vakbondshistorie.nl/dossiers/menno-tamminga-analyseert-verschrompeling-vakbondsvuist/>

<sup>17</sup> *De vuist van de vakbond*, ebookversie blz. 17

<sup>18</sup> en dat in combinatie met het woord 'moeten'. Als er iets is dat je niet kunt (en niet moet willen) *afdwingen* is het activerend vakbondswerk...

- FNV-bestuurder Ruud Kuin is in zijn omschrijving ook niet echt helder: “...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.”<sup>19</sup>
- De Internationale Socialisten hebben – *alleen op papier* – een brochure uitgegeven onder de titel ‘Activerend vakbondswerk: hoe doe je dat?’ Op solidariteit.nl staat een voorwoord, waaruit te concluderen valt dat de Internationale Socialisten, net als veel anderen (vooral journalisten overigens) de termen *activerend* en *activistisch* door elkaar husselen.<sup>20</sup> Meer hierover in paragraaf IV.

## II Activerend vakbondswerk gedefinieerd

Activerend vakbondswerk is een manier van werken waarbij *vakbondsvertegenwoordigers*<sup>21</sup> niet voornamelijk ‘namens de achterban’ opereren, maar een actieve rol van de achterban centraal stellen, stimuleren en faciliteren. Dat geldt voor alle types vakbondswerk en voor alle fases in dat werk.

Van ‘aan de orde stellen en agenderen’ tot ‘uitonderhandelen en vastleggen in afspraken’.

Op de werkvloer zelf, maar óók bij sector- of ‘polder’activiteiten geeft activerend vakbondswerk concreet vorm aan een der fundamenteën van de vakbeweging: *samen staan we sterk*.

Activerend vakbondswerk is de feitelijke tegenhanger van ‘zaakwaarnemerschap’. ‘De bond’<sup>22</sup> als zaakwaarnemer<sup>23</sup> werkt vooral *vóór* de achterban en spreekt *namens* de achterban. In de op activeren gerichte vakbond zijn de leden de bond, werken vakbondsfunctionarissen en kaderleden niet namens, maar *samen met* de achterban.

Activerend vakbondswerk is dus iets heel anders dan het ‘*planmatig organiseren van vakbondsmacht*’. Maar er is wel een samenhang tussen die twee. Wil activerend vakbondswerk daadwerkelijk tot resultaat leiden, en niet binnen de kortste keren inzakken, dan is ‘planmatig (en vasthoudend!) organiseren’ noodzakelijk. Maar ook dat doe je *samen met* betrokkenen, dus niet los van hen.

## III Activerend vakbondswerk nader bekeken

Activerend vakbondswerk is in deze context nauw verbonden met ‘*collectiveren*’. Nee, dan gaat het niet alleen om de cao, maar om het wanneer mogelijk ‘*ont-individualiseren*’ van problemen waar een werknemer in de arbeidssituatie mee worstelt. Niet als ‘doel op zich’, maar omdat in veel arbeidssituaties werknemersknelpunten via bundeling van werknemerskracht (= samen aanpakken) beter opgelost kunnen worden. Voorbeeld: de standaard vraag die consultants van het ArboAdviespunt van de FNV (voorheen de Arbotelefoon) horen te stellen als iemand zich bij hen meldt is: “*bent u de enige met dit probleem, of hebben uw collega’s er óók last van?*”. Dan blijkt maar al te vaak dat óók collega’s tegen hetzelfde aanlopen...en dan pak je zo’n zaak dus samen aan.

<sup>19</sup> <https://www.sp.nl/sites/default/files/spanning-201501.pdf>

<sup>20</sup> Ik hoop nog eens kennis te kunnen nemen van de volledige inhoud...een inleidend woord van één van de auteurs; een samenvatting staat op

[http://www.solidariteit.nl/ingezonden/2014/activerend\\_vakbondswerk.html](http://www.solidariteit.nl/ingezonden/2014/activerend_vakbondswerk.html)

<sup>21</sup> hier een verzamelterm voor *bezoldigde* vakbondsmedewerkers, zoals vakbondsbestuurders, en *onbezoldigde* vakbondskaderleden, (in bedrijfskadergroepen, ondernemingsraden of personeelsvertegenwoordiging)

<sup>22</sup> ‘Bond’ tussen aanhalingstekens omdat de vakbond méér is dan de eerder omschreven ‘*vakbondsvertegenwoordigers*’.

<sup>23</sup> ‘FNV, uw zaakwaarnemer’ was rond de eeuwwisseling de centrale slogan van de FNV. Als prototype van een zaakwaarnemer geldt de ANWB. Vandaar de regelmatig terugkerende discussie over de bond als ‘sociale ANWB’

Activerend vakbondswerk betekent: ruim baan voor *participatie van de achterban*. En wel in alle fases van de vakbondsactiviteit. Dus niet alleen ‘teruggaan naar de achterban’ als de onderhandelingen stuklopen, maar de aanpak van die onderhandelingen continu ‘zwaluwstarten’ met werknemersbetrokkenheid, hun praktijkervaring en praktijkkennis. Niet alleen ruggespraak met de vaste kern van mee-onderhandelende kaderleden. Geen sociale plannen uit-onderhandelen en pas daarna voorleggen aan de leden. Wel: vooraf met de betrokken werknemers de ins en outs bespreken. Zoeken naar vormen waarin zij ook in daden een actieve rol op zich kunnen nemen. Een activerende aanpak is óók mogelijk (en nodig) voor het vakbondswerk “in de polder”. Een positief voorbeeld daarvan vormen de inspanningen van de vakbondsdelegatie in de *Subcommissie Grenswaarden Stoffen op de Werkplek van de SER*<sup>24</sup> om vakbondsleden actief te laten meedenken over de praktische haalbaarheid van normen voor gevaarlijke stoffen. Er zijn ook minder positieve voorbeelden. Eén daarvan, het doorgedrukte ‘pensioenakkoord’ uit 2011, gaf het zetje tot de ‘bijna implosie’ van de FNV in dat jaar<sup>25</sup>.

### **Zaakwaarnemen versus activeren, dat gaat zo: een voorbeeld**

*De zaakwaarnemende* bondsbestuurder, kadergroep of ondernemingsraad, krijgt een signaal vanuit de achterban, stelt dat via een brief aan de orde bij de directie en gaat overleggen of onderhandelen.

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

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

Dat lukt misschien niet van de ene dag op de andere. 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 2018 – vrees voor benadeling of represailles van werkgeverszijde.

Toch ligt de hoognodige 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.

De waarde van activerend vakbondswerk wordt vooral zichtbaar in combinatie met een sterke en zichtbare aanwezigheid van de bond op de werkvloer<sup>26</sup>. Dáár bereikt de bond de leden én de potentiële leden direct. Dáár wordt het gesprek gevoerd. En dáár krijgen gezamenlijke (vakbonds)inspanningen het meest duidelijk vorm. De Nederlandse vakbeweging is op de werkvloer zwak in vergelijking met veel andere landen. Erger is dat het gevoel van urgentie om hier verandering in te brengen, vaak lijkt te ontbreken<sup>27</sup>.

<sup>24</sup> Sociaal Economische Raad, sinds 1950 het hoogste overlegorgaan van werkgevers- en werknemersorganisaties, aangevuld met zogenaamde ‘kroonleden’. Meer informatie <https://www.ser.nl/nl/>

<sup>25</sup> Ik kwam een, wellicht *gekleurd* maar, zeker ruim 6 jaar later, vooral *boeiend* relaas tegen op <http://socialisme.nu/blog/nieuws/18682/crisis-fnv-is-%E2%80%98clash-tussen-sociale-anwb-en-vakbeweging-met-lef%E2%80%99/>

<sup>26</sup> eventueel met ‘lokaal/ regionaal’ 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.

<sup>27</sup> Er zijn uitzonderingen: (vaak) aan organiseren 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.

In het directe verlengde van vakbondskracht in de bedrijven ligt de band tussen vakbond en medezeggenschap<sup>28</sup>. Of eigenlijk: het ontbreken van een band. Zo'n 20 jaar terug predikte de FNV de 'strategische alliantie' tussen bond en medezeggenschap. Zo 'n 20 jaar terug was de bond nauw betrokken bij de opleiding van OR-leden. Zo'n 20 jaar terug was meer dan 60% van de OR-leden (kader)lid van een vakbond. Dat is losgelaten of minimaal verregaand verwaterd. Toch is het onder de huidige verhoudingen vrijwel uitgesloten dat de herkenbare aanwezigheid van de vakbond op de werkvloer in combinatie met activerend vakbondwerk gerealiseerd kunnen worden zonder hernieuwde aandacht voor de medezeggenschap in de bedrijven. Inclusief de uitdaging om óók medezeggenschapsorganen (vaak zaakwaarnemers bij uitstek!) mee te nemen in een activerende aanpak richting de gemeenschappelijke achterban.

#### IV Activerend vakbondswerk, wat is het NIET?

Er bestaan enkele wijdverbreide misverstanden over 'activerend vakbondswerk'. Tijd om er een paar te weerspreken.

Vaak wordt 'activerend' gelijkgesteld aan 'activistisch'. Waarmee dan bedoeld wordt: meer gericht op actie dan op overleg en onderhandelen. Jawel, activerend vakbondswerk kán tot stevige vakbondsactie leiden, maar dat hoeft helemaal niet. Het is heel goed mogelijk dat een probleem door direct betrokken werknemers, geholpen en aangemoedigd door hun vakbond, via overleg of onderhandelen wordt opgelost. Niet activistisch, wel activerend!

Wel is het de vraag of activerend vakbondswerk geschikt is voor een vakbond die sterk gericht is op behoud van arbeidsrust en/of op het 'disciplineren' van werknemers, zoals o.a. Windmuller dat beschreven heeft als belangrijke naoorlogse functie van de Nederlandse vakbeweging, het NVV voorop (zie kader). In zo'n geval heb je misschien meer aan centralistische top-down sturing en aan volgzaam leden dan aan activeren<sup>29</sup>.

*"...Zij behielden hun traditionele plaats als vertegenwoordigers van hun leden, maar haast onmerkbaar werd hier een nieuwe functie aan vastgekoppeld,...namelijk de taak om de werknemers te disciplineren."<sup>30</sup>*

Omgekeerd: ook een meer activistische vakbeweging opereert niet automatisch activerend. Het NVV was in de jaren '20 van de vorige eeuw 'activistischer' dan in vele jaren daarna. Maar wel centraal geleid. Leden werden 'opgetrommeld' wanneer nodig, maar dachten en organiseerden zelden mee. Dat was voorbehouden aan de leiding. Feitelijk werkte het ook in de 'activistische' jaren '70 vaak op die manier. Althans voor de vanuit de vakbondsburelen georganiseerde en geleide acties.

Tweede misvatting: 'activerend' is niet hetzelfde als 'actief'. 'Activerend vakbondswerk' kan niet zonder actieve vakbonds(kader)leden, dat klopt. Toch zijn er ook vandaag de dag heel wat superactieve vakbondsmensen, druk in de weer voor de bond, wier activiteiten niets van doen hebben met activerend vakbondswerk. Óók een doorgewinterde zaakwaarnemer – de tegenpool van activerend – is meestal erg actief bezig!

Derde misverstand: activerend vakbondswerk gelijk stellen aan 'bottom up' opereren. Veel meer dan bij andere werkwijzen, zijn bij activerend vakbondswerk de werknemers zelf – de basis – het vertrek-

---

<sup>28</sup> Met name Ondernemingsraad en Personeelsvertegenwoordiging

<sup>29</sup> Er is bewust voorzichtig geformuleerd. Ook (juist?) centralistisch top-down denken en handelen kan leiden tot (onbeheersbare) vormen van werknemersverzet. Een lastig dilemma voor hen die beheersing en disciplineren van werknemers hoog op hun aandachtspuntenlijstje hebben staan.

<sup>30</sup> John P. Windmuller/ C. de Galan - 'Arbeidsverhoudingen in Nederland'- deel 1, blz78 (3de druk, Utrecht 1979), een van de 'standaardwerken' over Nederlandse arbeidsverhoudingen

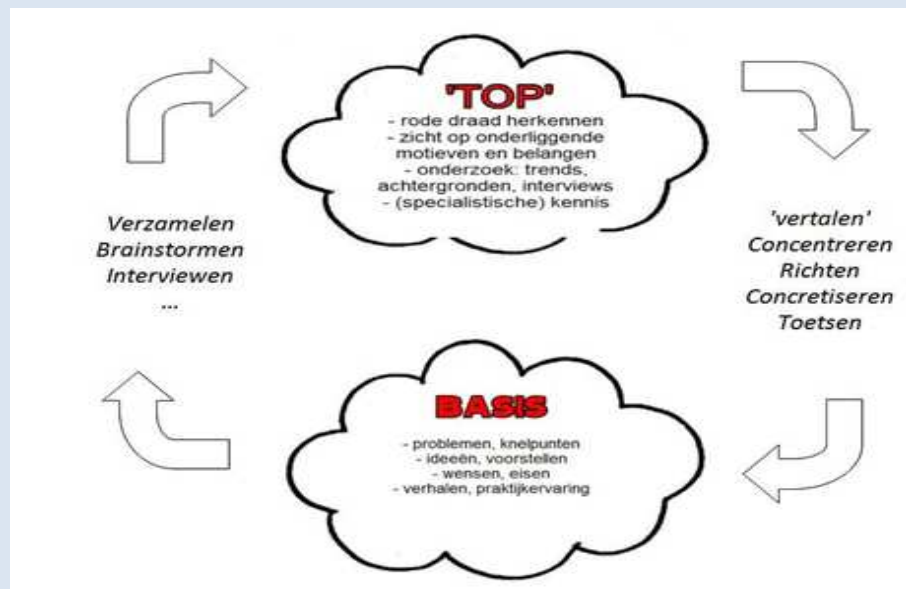
en eindpunt van vakbondshandelen. Maar voor succesvol activerend vakbondswerk is alleen bottom up niet voldoende. Sterker: gedegen activerend vakbondswerk vraagt juist om sterk (en capabel) leiderschap. Van de 'top'<sup>31</sup> wordt heel wat meer verwacht dan dat ze goed zijn in 'u vraagt en wij draaien'.

*Het via bijeenkomsten en enquêtes verzamelen van verhalen, meningen en eisen, en het resultaat bundelen door er een nietje in te slaan<sup>32</sup> is, evenzeer als het vanuit de top 'bedenken wat goed is voor de mensen'<sup>33</sup>, betrekkelijk eenvoudig, maar leidt bijna per definitie tot versnipperd en richtingloos opereren dan wel tot onvoldoende draagvlak bij de vakbondsachterban.*

*Het in balans brengen van de twee bewegingen is perspectiefrijker. 'Bottom-up' of 'top-down' zijn dan geen verkapte manieren meer om te strijden over de vraag 'wie is hier de baas'.*

*In balans gebracht is het een manier van werken om, vertrekkende van de wensen en problemen van werkkenden, uitkeringsgerechtigden en gepensioneerden, te komen tot een gerichte, niet versnipperde, vakbondsinzet waar het merendeel van de vakbondsachterban zich voluit in kan vinden, en ook bereid is er de schouders onder te zetten. Een beweging waarvan de 'basis' vertrek-, eindpunt en doel is, maar waar andere 'niveaus', die nu (nog) gezien worden als 'de top', een aantal specifieke, noodzakelijke processtappen aan toevoegen. Stappen die noodzakelijk zijn om de veelheid, de diversiteit en ook de versnippering van wat de basis van de bond inbrengt, om te zetten in een doelgerichte kansrijke vakbondsinzet.*

*Schematisch voorgesteld:*



(Bron: J. Verhagen - FNV-offensief op de tweesprong tussen kansrijk en kansloos - <http://www.verhagen-bakker.nl/vakbond/offensief/Offensiefnotitie-deel1.pdf> )

## V Gewoon, ouderwets vakbondswerk?

Een uitspraak die, met name door bestuurders en vakbondskaderleden, nogal eens gedaan wordt over 'organisering', maar óók over 'activerend vakbondswerk': dat is toch gewoon ouderwets vakbondswerk? Over organisering misschien een andere keer, maar (ook) voor activerend vakbondswerk klopt dit niet. Integendeel: activerend vakbondswerk vraagt om een regelrechte breuk met ruim 100 jaar vakbondsgeschiedenis. In andere woorden: een breuk met meer dan 100 jaar 'bedrijfscultuur' in de vakbeweging.

<sup>31</sup> Bewust tussen aanhalingstekens: de hiërarchie in de vakbond hoort omgekeerd te zijn: de leden zijn de vakbond, zij hebben de uiteindelijke beslissingsmacht.

<sup>32</sup> 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](https://www.fnv.nl/site/over-de-fnv/1177467/1125396/1125411/populair_eindrapport_visietraject_DEF.pdf)

<sup>33</sup> De meer 'traditionele' top-down vakbondsmethode, zoals bij de lancering van 'het Offensief', waarmee begin 2018 het FNV-bestuur nog de woede van het FNV-Ledenparlement wist op te wekken.

In deze paragraaf wordt gepoogd iets dieper door te dringen tot de werkelijke oorzaken van de in paragraaf I genoemde, ook door de FNV zelf gesignaleerde, onvoldoende vorderingen met activerend vakbondswerk.

De FNV heeft zijn wortels in de katholieke (sinds de jaren '60 onder de naam NKV) en algemene/ socialistische vakbeweging (sinds zijn oprichting in 1906 onder de naam NVV).

Met name het NVV, en in het bijzonder oprichter Henri Polak<sup>34</sup>, ging er prat op 'modern' te zijn. Via die typering zette hij zich af tegen de directe, oudere concurrent, het NAS<sup>35</sup>, waar, kort door de bocht, de leden het voor het zeggen hadden. Polak 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.

In de woorden van Polak zelf: *"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..."*<sup>36</sup>.

De manier van werken binnen het NVV, het denken en handelen van vakbondsfunctionarissen, is vanaf de oprichting van het NVV vele tientallen jaren gedomineerd door sterk hiërarchisch 'top-down' denken: de actie diende van de leiding uit te gaan, de leden moesten volgen. Daarin paste 'activeren' bepaald niet heel erg goed, 'zaakwaarnemen', zij het vooral gericht op de collectieve werknemersbelangen, des te beter.

Hoe radicaal soms ook in woord en geschrift, veel vakbondsleiders uit het verleden opereerden als een soort zaakwaarnemer: 'wij regelen het voor u, en we roepen wel als we u onverhoopt nodig hebben om wat extra druk op de ketel te zetten.' (of om stoom af te blazen...).

Natuurlijk kreeg de bond ook vroeger, en zeker in de roerige jaren '70 van de vorige eeuw, regelmatig te maken met in- en extern verzet tegen deze manier van doen. Maar per saldo was centralistisch denken en handelen van 1906 tot pakweg eind jaren '70 van de 20<sup>ste</sup> eeuw overheersend binnen het NVV-apparaat. Na die tijd is het beeld minder eenduidig. Grosso modo probeert de (polderende) vakcentrale het centralisme overeind te houden, maar zien we bij de afzonderlijke FNV-bonden veel meer, ook officieel 'gesanctioneerde' en gefaciliteerde ruimte voor initiatieven 'van onderop'<sup>37</sup>. Dat het binnen de FNV moeilijk is om afscheid te nemen van het oude, centralistische top-down denken is dus niet zo heel erg vreemd. Het is vaak 'gewoon' een terugval in oude reflexen.

## VI Waarom activerend vakbondswerk: wat is het nut?

De wezenlijke vraag naar nut en noodzaak van activerend vakbondswerk is tot nu toe niet gesteld. Waarom zou de FNV kiezen voor activerend vakbondswerk? Het vraagt veel energie om van de grond te krijgen, maakt het werk van bezoldigden én van kaderleden meestal complexer en veeleisender en – binnen het FNV niet onbelangrijk – je geeft een stuk controle op en beheersbaarheid van de achterban prijs.

Toch is activerend vakbondswerk anno 2018 onontbeerlijk om de FNV 'uit het slop' van dalende ledentallen en dalende invloed te halen.

Via activerend vakbondswerk op de werkvloer wordt de toegevoegde waarde van de vakbeweging rechtstreeks zichtbaar en (leden)wervend. Activerend vakbondswerk is dé route waarlangs

---

<sup>34</sup> <https://socialhistory.org/bwsa/biografie/polak-h>

<sup>35</sup> 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.

<sup>36</sup> '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

<sup>37</sup> Opvallend: de "hoogtijdagen" van de - centralistische - polder, denk aan het akkoord van Wassenaar, vielen in de periode 1980-2000. Tegelijk waren dit ook de jaren waarin bedrijvenwerk en medezeggenschap hun sterkste opmars beleefden.



werknemers de meerwaarde van ‘samen staan we sterk’, en daarmee van de vakbeweging, gaan ervaren. Activerend vakbondswerk is daarmee een bij de vakbeweging passende vorm van ‘empowerment’. Tot slot – dit verhaal is vast niet compleet – vormt activerend vakbondswerk de bron om nieuwe kaderleden te rekruteren en te vormen.

Aan dat alles heeft de FNV dringende behoefte: ledentallen dalen al jaren, het aantal kaderleden slinkt, de invloed van de bond aan cao-tafels en in Den Haag verzwakt zienderogen. Die trend keren is urgent. Dat vraagt versterking van het vakbondsfundament, van de basis. Activerend en zichtbaar vakbondswerk in bedrijven, instellingen en andere arbeidsorganisaties zijn een cruciaal deel van dit fundament. Een zwak fundament daarentegen leidt vroeg of laat tot ineenstorting van het hele vakbondsbouwwerk. De verregaande onzichtbaarheid van de vakbond op de werkplek, daar kwamen FNV en voorgangers jaren mee weg, maar die tijd is voorbij. En toch lijkt het gevoel van urgentie nog steeds afwezig...

Nogmaals: vasthoudend activerend vakbondswerk, in combinatie met zichtbaarheid op de werkvloer is de onmisbare route om de FNV weer te transformeren tot een serieus te nemen tegenmacht: tegen de ontmanteling van werknemersrechten, tegen doorgeschoten marktwerking en flexibilisering, tegen de op snelle winst gerichte koers van veel bedrijven en hun financiers<sup>38</sup>.

## VII Activerend vakbondswerk: garantie voor succes?

Nee! Activerend vakbondswerk is één van de fundamenten voor vakbondswerk, maar voor duurzaam succes is meer nodig. In paragraaf III worden er al enkele genoemd. Aanvullend daarop nog enkele andere belangrijke randvoorwaarden<sup>39</sup>.

Allereerst: uit de vorige paragrafen mag je wel concluderen dat activerend vakbondswerk hoge eisen stelt aan leiderschap op alle niveaus van de bond: van Dagelijks Bestuur, vakbondsbestuurders<sup>40</sup> en evenzeer van kaderleden.

Zo moeten ze – onder andere – kunnen bijsturen als de oude gewoonte van ‘zaakwaarnemerschap’ te sterk wordt en beschikken over gevoelige antennes om in directe (vraag)gesprekken te achterhalen wat er onder de achterban leeft. Analytisch vermogen is nodig: alle verhalen en meningen kunnen herleiden tot de kern, de achterliggende motieven blootleggen, de samenhang in de verschillende meningen ontdekken. Daarmee schep je de voorwaarden om signalen vanuit de achterban om te zetten in vakbondseisen en vakbondsactie.

Dat alles vraagt ook om een stevige en volgehouden opleidings- en trainingsinspanning.

Voor kaderleden en bestuurders, maar evengoed voor (beleids)adviseurs en leden van het Algemeen en Dagelijks Bestuur. Ondanks tien jaar focus op activeren heeft de doorsnee (kader)activiteit van de bond nog vaak de uitstraling van de oudere, blanke, mannelijke vergadertijgers. Inclusief (ik maak hiermee geen vrienden) het ledenparlement: dat bestaat voor driekwart uit (vooral oudere) mannen<sup>41</sup>. Zoals ooit de FNV zelf zei: het kan anders, het móet anders. Toen een mooie actieslogan, nu een kwestie van overleven.

<sup>38</sup> De auteur realiseert zich terdege dat dit een lange lijst 'tegens' is. Illustratief voor de defensief-reactieve positie waarin de FNV zichzelf jarenlang heeft laten manoeuvreren. Ook de (vage en focusloze) inzet van het huidige 'offensief' verandert dat niet. Niet reagerend, maar anticiperend en concreet bepalen wat de FNV wél wil (de 'voors') in combinatie met een vasthoudende draai naar activerend, zichtbaar vakbondswerk op de werkplek, daar komt het op aan.

<sup>39</sup> In dit artikel ligt de focus op ‘procesmatige randvoorwaarden’ voor het vruchtbaar inzetten van activerend vakbondswerk. Daarnaast, niet minder belangrijk, gelden ook inhoudelijke (visie en beleid) randvoorwaarden. Meer over dit aspect op <http://www.verhagen-bakker.nl/vakbond/offensief/>

<sup>40</sup> En gezien hun vaak uitvoerende rol: ook van beleidsadviseurs bij de FNV

<sup>41</sup> <https://www.fnv.nl/over-fnv/organisatie/ons-ledenparlement-2017-2021/sectoren-en-vertegenwoordigers-in-het-ledenparlement/>

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 grondige analyse van sociaal-economische en maatschappelijke feiten en trends. In eerdere teksten wordt al melding gemaakt van – voorzichtig geformuleerd - twijfels op dit punt<sup>42</sup>.

Nodig is ook een helder beeld over ‘wat voor bond wij willen zijn’. Met name over de relatie tussen ‘belangenbehartiging’ en ‘maatschappijkritiek’ in het vakbondswerk worden – mijn mening – nogal wat slecht gefundeerde ‘of-of’-beweringen gedaan.

In het verlengde daarvan past nadenken over de rol van de vakbond: vooral een cao-en sociaal-planmachine, zoals de afgelopen 30 jaar? Of liggen de belangen van werkenden, en daarmee de taken van de vakbeweging, breder? Beweegt de vakbeweging zich keurig over gebaande en vertrouwde paden, of durft ze op inhoud oude grenzen te overschrijden én die grenzen ook qua werkwijze op te zoeken?

Bij dat alles hoort ook de moed om regelmatig in de spiegel te kijken. Eigen slagen en falen open durven onderzoeken, zonder te vervallen in de steriele, maar vooral funeste machts-, positie- en structuurdiscussies, waar de FNV helaas patent op lijkt te hebben.

### Tot slot...

De vakbondspraktijk is er een van winnen én verliezen. Verliezen is niet uitzonderlijk. Zeker in een samenleving waar de tegenspelers van de vakbeweging – het grootste deel van werkgevers en aandeelhouders, plus een door neoliberale geloofsartikelen over marktwerking gedreven, aan de leiband van multinationals lopende, overheid, sterk (b)lijken te zijn. Machts- en krachtsverhoudingen zijn anno 2018 zeker niet in het voordeel van werknemers en hun organisaties.

‘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 Star-akkoorden.

Eén van de grote pluspunten van activeren in combinatie met 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.

Daarmee kun je ook gezamenlijk en in alle eerlijkheid lessen trekken uit winst of verlies, in plaats van, wat maar al te vaak gebeurt, elkaar de zwarte Piet toe te spelen.<sup>43</sup>

\*\*\*\*\*

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, en in de ruim 20 jaar daaraan voorafgaand vakbondskaderlid in een vijftal bedrijven.

---

<sup>42</sup> <http://www.verhagen-bakker.nl/vakbond/offensief/>

<sup>43</sup> Zwarte Pieten gebeurt vaak in twee richtingen: ‘de’ bond doet het niet goed versus ‘de werknemers willen niet.’