

# De vakbeweging: Strategienotities

Overwegingen n.a.v. de bundel *Positie en Strategie Vakbeweging*

Onderstaande tekst is er één uit een reeks webartikelen onder de titel '*De vakbeweging: strategienotities*'.

- Alle artikelen [in één pdf-bestand](#).
- Alle artikelen [afzonderlijk](#)
- Download de bundel '[Positie en Strategie Vakbeweging](#)'

*Deze 'Notities' zijn ontstaan uit een concept-blog over de in juni 2018 door De Burcht, Wetenschappelijk Bureau voor de Vakbeweging, uitgegeven bundel 'Positie en strategie van de vakbeweging'<sup>1</sup>. De definitieve blog is omgebouwd naar een korte introductie op deze 'Notities'.*

*(<https://kanttekenen.blogspot.com/2018/10/gelezen-positie-en-strategie.html>).*

*De 'Notities' zijn geschreven vanuit de hoop een bijdrage te leveren aan discussie en reflectie over het onderwerp 'strategie van de vakbeweging'. Met het oog op die doelstelling staat de tekst open voor aanvullingen, correcties en 'voortschrijdend inzicht'.*

Reageren? Mail naar [jan@verhagen-bakker.nl](mailto:jan@verhagen-bakker.nl)

*De afzonderlijke artikelen zijn te downloaden [via deze link](#).*

## 11. Strategie, positie, missie, identiteit: waarover gaat dit?

### *De begrippen definiëren...niet eenvoudig*

'**Positie** van de vakbeweging'. Dat gaat ongetwijfeld over de plaats van de vakbeweging in de maatschappij, met name in de sociaaleconomische sfeer, en dat dan op bedrijfs-, sector- en (inter)nationaal niveau.

Positie is het resultaat van 'positioneren' (of het nalaten daarvan...). Daarmee raak je aan macht en invloed van de vakbeweging in en op de samenleving. Macht en invloed van de vakbeweging als één van de actoren in het sociaaleconomische en maatschappelijke krachtenveld: werknemers,<sup>2</sup> werkgevers, overheid.

Positionering en positie van de vakbeweging komen niet uit de lucht vallen. Ze hebben een voorgeschiedenis en zijn continu aan verandering onderhevig. Zinnige beschouwingen over de positie van de vakbeweging vereisen dan ook dat je 'positie' weet te plaatsen in het perspectief van zijn ontwikkeling, van zijn geschiedenis en ook: van de daaruit te trekken lessen.

'**Strategie** van de vakbeweging'...dat is een lastige. Want waar hebben we het dan over? Wat is strategie?<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Letterlijke titel: '[Positie en strategie vakbeweging, beschouwingen, analyses en voorstellen](#)' (redactie Wim Eshuis/ Saskia Boumans - Amsterdam 2018). In deze tekst is de vrijheid genomen om de taalkundig niet bepaald charmante titel te 'converteren' naar analogie met de naam van de betreffende werkgroep: 'Positie en strategie *van de* vakbeweging' <https://www.deburcht.nl/userfiles/file/Publicatie%20positie%20en%20strategie%20vakbeweging%20WB%20de%20Burcht%20%26%20FNV%281%29.PDF>

<sup>2</sup> als verzamelnaam bedoeld, dus inclusief werkzoekenden, arbeidsongeschikten, gepensioneerden, en veel ZZPers. De vakbeweging belichaamt de georganiseerde, gebundelde kracht van deze groepen.

<sup>3</sup> Er zijn mensen die helder definiëren weinig relevant vinden. Het tegendeel is waar: niet duidelijk omschrijven wat met een term wel/ niet bedoeld wordt, is vragen om misverstanden, discussies, conflicten.

Er bestaan nogal wat verschillende definities. En er bestaat een aanzienlijke hoeveelheid (management)literatuur over het onderwerp. Vaak gekenmerkt door een grote mate van abstractie, om niet te zeggen: vaagheid.

Op [123management.nl](http://123management.nl)<sup>4</sup> kunnen we lezen dat er een 'ruime' en een beperktere definitie van strategie mogelijk zijn:

*"In de literatuur bestaat een veelheid aan definities van begrippen rondom missie, visie en strategie. Wij zullen aansluiten bij de meest gebruikte terminologie. Deze begrippen zijn afkomstig van Robert Kaplan & David Norton, de meest invloedrijke onderzoekers op dit gebied van de afgelopen jaren. Merk op dat het woord strategie op twee manieren gebruikt kan worden. Strategie in ruime zin omvat ook missie en visie. Strategie in enge zin omvat alleen de doelstellingen, de scenario's en de maatregelen.*

*Het fundament van een strategie wordt gevormd door een missie en een visie. Deze onderdelen beschrijven de identiteit van een organisatie en zijn relatief stabiel. Missie en visie beschrijven de bestaansreden van de organisatie en het gemeenschappelijk toekomstbeeld.<sup>5</sup> "*

**Strategie in de beperktere definitie** richt zich op de 'hoe' vraag: hoe gaan wij onze doelstellingen bereiken?

De discussie "via de polder of via sectoren en bedrijven", in de bundel en ook eerder aangekaart door Roel Berghuis, kun je een strategische discussie vanuit deze definitie noemen.

Strategie in deze beperktere definitie gaat over de manier om doelen te behalen, en dat impliceert het maken van keuzes.

Wil een strategie effectief kunnen zijn, dan moeten de doelen voldoende duidelijk geformuleerd (en breed gedragen) zijn. Toegespitst op de FNV rijst dan onmiddellijk de vraag: zijn vakbondsdoelen als 'rechtvaardige maatschappij', 'eerlijk delen', 'eerlijk pensioen' en 'echte banen' doelstellingen waarop je een stevige strategie kunt bouwen?

*Niet* wanneer onvoldoende geconcretiseerd wordt wát die termen 'rechtvaardig', 'eerlijk' en 'echt' inhouden...en wat niet. Is die concretisering er niet...dan kan, bij wijze van spreken, ook de VVD doelstellingen als deze probleemloos overnemen, op eigen wijze concretiseren en er een (neo)liberale marktstrategie op bouwen.

Wat in de weergegeven definitie, zowel de ruime als de enge variant, opvalt, is het ontbreken van 'omgevingsanalyse'<sup>6</sup>. Zo'n omgevingsanalyse is essentieel, want een strategie hanteer je niet in het luchtledige, maar in een concrete, in het geval van de vakbeweging maatschappelijke werkelijkheid.

Een succesvolle vakbondsstrategie vraagt dus om een gedegen analyse van de veranderende samenleving, en zeker ook van de maatschappelijke machts- en krachtsverhoudingen waarbinnen de vakbeweging opereert.<sup>7</sup>

Een noodzakelijk vervolg op een dergelijke analyse is: wat is de impact van die ontwikkelingen op de vakbeweging? Hoe (re)ageerde de vakbeweging op veranderende verhoudingen? Welke keuzes maakte zij en waartoe hebben die keuzes geleid? Allemaal weer verbonden met de vraag: wat

---

<sup>4</sup> [http://123management.nl/0/010\\_strategie/a120\\_strategie\\_01\\_missie\\_visie\\_strategie.html](http://123management.nl/0/010_strategie/a120_strategie_01_missie_visie_strategie.html)

<sup>5</sup> hoewel geformuleerd in puur managementjargon, levert dit internetartikel een overzichtelijke 'checklist' van vragen, waarop organisaties, willen ze iets bereiken, antwoord moeten kunnen geven. Ook de vakbeweging kan hier zijn voordeel mee doen. Vage of multi-interpretabele antwoorden kunnen overigens duiden op onvoldoende uitgekristalliseerde discussies en/ of besluitvorming.

<sup>6</sup> Ook wel 'externe analyse' genoemd

<sup>7</sup> "Macht is volgens socioloog Max Weber het vermogen van personen of groepen om andere personen, groepen of zaken de wil op te leggen, eventueel tegen de wensen of belangen van die anderen in. Het onderscheidt zich van gezag doordat gezag gelegitimeerd is." [https://nl.wikipedia.org/wiki/Macht\\_\(sociale\\_wetenschappen\)](https://nl.wikipedia.org/wiki/Macht_(sociale_wetenschappen))

kunnen we daarvan leren? In dit deel van de analyse raakt strategie direct aan positie en positioneren.

### *Inzoomen op de bundel 'Positie en strategie van de vakbeweging'*

Het lijkt vanzelfsprekend dat een boek over 'strategie en positie van de vakbeweging', zeker een boek met een wetenschappelijke achtergrond, bij deze 'begripsvorming' en definiëring stilstaat. Daaraan niet of onvoldoende aandacht schenken zet de deur wijd open voor misvattingen, misverstanden en langs elkaar heen praten.

Het lijkt even vanzelfsprekend dat een dergelijk boek ook bijdraagt aan de (verdieping van) 'omgevingsanalyse' en van de impact op de vakbeweging, zoals hierboven beschreven, aandraagt.



Besteedt de bundel 'Positie en Strategie van de Vakbeweging' aandacht aan de *definitie* van het begrip strategie? Wordt duidelijk wat met deze term bedoeld is? Het antwoord: (veel te) beperkt.

Moira van Dijk en Matthias van Rossum hanteren in hun artikel<sup>8</sup> tussen neus en lippen door, een uiterst beperkte definitie: *"Het effect van vakbondsoptreden om een bepaald doel te bereiken, kan bestudeerd worden aan de hand van het onderliggende plan (strategie), de gehanteerde middelen en de uitvoering."*

Strategie wordt hier gelijkgesteld aan 'plan' en onderscheiden van middelen en uitvoering.

Wim Eshuis staat er (in het voorlaatste artikel<sup>9</sup>) uitgebreider bij stil. Hij stelt:

*"Vakbondsstrategieën kennen drie deelaspecten (waarmee onderzoek rekening moet houden), te weten: de inhoudelijke (politieke) strategie, de rol van de verschillende actoren en de context (in dit geval de machtsverhoudingen, sociaaleconomische omstandigheden) waarbinnen gehandeld wordt. Een vakbondsstrategie is dus een (impliciet of expliciet geformuleerd) 'plan' van een of meerdere actoren in een of meerdere vakbondspraktijken. Dat 'plan' bestaat uit politiek/inhoudelijke doelstellingen en middelen, een inschatting of analyse van de context en hoe daarin wordt gehandeld, en een of andere vorm van evaluatie."*

Samengevat definieert Eshuis strategie als:

- een plan
- van een of meerdere actoren
- inhoudend politiek/ inhoudelijke doelstellingen en middelen
- een analyse van de context
- hoe daarin wordt gehandeld
- evaluatie

Vergeleken met de in bijlage 1 genoemde *ruime* resp. *beperkte* definitie van strategie, correspondeert deze definiëring 'an sich' overwegend met de *beperkte* definitie.

Maar omdat Eshuis het begrip uitbreidt met *contextanalyse*, *handelen* en *evalueren*, komt hij tezelfdertijd ook in de buurt van de Kwaliteitscirkel van Deming<sup>10</sup>: *plan - do - check (study) - act*

Dat 'inbouwen' van contextanalyse<sup>11</sup>, handelen en evaluatie is overigens een uiterst relevante

<sup>8</sup> "Terugblikken om meer te zien! Een historische reflectie op vakbeweging, strategie en onderzoek", blz. 88

<sup>9</sup> "Onderzoek naar vakbondsstrategieën: wat kun je daarvan leren?" Blz. 94

<sup>10</sup> [https://nl.wikipedia.org/wiki/Kwaliteitscirkel\\_van\\_Deming](https://nl.wikipedia.org/wiki/Kwaliteitscirkel_van_Deming)

<sup>11</sup> Contextanalyse omvat óók de interne context!

toevoeging, die in de theoretische - ruime zowel als enge - definities van bijlage 1 ontbreekt<sup>12</sup>. De verbinding tussen strategische uitgangspunten (in de ruime zin van het begrip) en de dagelijkse (vakbonds)praktijk is vaak zwak. Regelmatig blijkt de praktijk in tegenspraak te zijn met de geformuleerde strategie. Wie tijdens vakbondsactiviteiten geventileerde standpunten toetst aan missie en grondslagen, zal vaak aanzienlijke verschillen, tegenstrijdigheden en inconsequenties ontdekken.

'Practice what you preach' is in de FNV, net als in veel andere organisaties, niet de sterkste kant.

Toch blijft, alles overziend, de duiding van het begrip strategie in de bundel onderbelicht, zeker gezien de titel, de doelstelling, en het veelvuldig gebruik van het woord 'strategie' in de meeste artikelen.

Onderbelicht...dat blijkt ook uit de bijzonder ongelukkige plaats van de uitleg van Wim Eshuis in de bundel, namelijk in nummer twaalf van de in totaal dertien artikelen. Dat blijkt ook uit de geheel andere definitie die Moira van Dijk en Matthias van Rossum zonder verdere toelichting hanteren.

### *De FNV zelf over strategie*

Wat zegt de FNV zelf over zijn strategie? Een expliciete omschrijving vinden we niet. Maar in de recente statuten<sup>13</sup> vinden we in hoofdstuk II passages over *'doelstellingen, grondslag en middelen'*. De start, paragraaf 4.1 van de doelstellingen, komt nogal onevenwichtig over, met arbitraire, soms zelfs marginale doelen zoals *"het verstrekken van informatie en adviezen aan de overheid waaronder de Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en het voeren van procedures voor de geschillencommissie, beiden zoals bedoeld in de Auteurswet."*<sup>14</sup>

Paragraaf 4.2 somt een serie aspecten op, die een meer compleet overzicht van vakbondsdoelstellingen ( *'ter verwezenlijking van haar taak'*) behelzen. Daarna volgen de (algemeen gestelde) grondslag en een opsomming van middelen. Al met al een bruikbaar overzicht, waarin het woord 'strategie' echter niet eenmaal voorkomt. En - logischerwijs - ook niet wordt gedefinieerd. In het MeerjarenBeleidsPlan 2017-2021<sup>15</sup> komt de term 'strategie' wel voor, om precies te zijn 16 maal, maar zonder nadere omschrijving. Tussen de regels door lijkt het min of meer als synoniem voor *plan* gebruikt te worden (vgl. van Dijk en van Rossum) .

Een slotopmerking terzijde: een op de FNV-website voorkomende typering van de Grondslag als 'uitwerking van onze idealen'<sup>16</sup> verraadt opnieuw 'begripsonduidelijkheid'.

Ter illustratie: laten we hopen dat de erkenning van *"de betekenis die geloof en levensovertuiging hebben als bron van inspiratie voor vakbewegingsactiviteiten"*<sup>17</sup> geen *ideaal* vormt, zoals gesuggereerd wordt, maar gangbare praktijk is....

En de omschrijving *"deze verklaring (grondslag, JV) koppelt onze visie op de toekomstige samenleving aan de sociaaleconomische thema's rond arbeid en inkomen."*<sup>18</sup> spoort niet bepaald met de overige tekst, overigens evenmin met de gangbare vakbondspraktijk.

Een discussie over 'strategie en positie van de vakbeweging' is gediend met duidelijke en gedeelde definities. *Zonder* een in de geschiedenis ingebedde analyse van de (veranderende) samenleving en maatschappelijke verhoudingen, *zonder* analyse van de (veranderende) positie van de vakbeweging

---

<sup>12</sup> 'Contextanalyse' en omgevingsanalyse worden in managementverhandelingen uiteraard wel genoemd, maar lijken nogal eens (niet altijd) een secundaire en vooral operationele rol binnen de vastgestelde strategie toegewezen te krijgen.

<sup>13</sup> Versie 2018: [https://www.fnv.nl/site/over-de-fnv/organisatie/897836/Statuten\\_FNV\\_per\\_27\\_juni\\_2018.pdf](https://www.fnv.nl/site/over-de-fnv/organisatie/897836/Statuten_FNV_per_27_juni_2018.pdf)  
<sup>14</sup> statuten blz. 7 - Je zou bijna aan een uiterst onhandige 'copy-paste'-actie van de redacteur gaan denken.

<sup>15</sup> <https://www.fnv.nl/site/over-de-fnv/1177467/1125396/1125411/meerjarenbeleidsplan-fnv-2017-2021.pdf>

<sup>16</sup> <https://www.fnv.nl/over-fnv/organisatie/statuten-en-verslagen/>

<sup>17</sup> Grondslag 5.2 <https://www.fnv.nl/over-fnv/organisatie/statuten-en-verslagen/grondslag-fnv/>

<sup>18</sup> <https://www.fnv.nl/over-fnv/organisatie/statuten-en-verslagen/>

daarin, zonder hierop gebaseerde, duidelijke doelen, kortom: strategie in ruime zin, is het ondenkbaar de 'hoe'-vraag, de vraag naar de strategie in enge zin, adequaat te beantwoorden.

### Missie

Op de FNV-website treffen we een missie aan<sup>19</sup> Een verzameling 'rijp en groen', variërend van "Wij komen op voor de leden die werken, willen werken of gewerkt hebben en maken ons elke dag sterk voor een rechtvaardige en solidaire verdeling van werk, welvaart, welzijn en macht." tot "Vrijwilligers zijn onmisbaar voor de FNV. Samen met onze eigen werknemers voeren zij ons werk uit. Wij creëren voor hen een inspirerende werkomgeving." en " Wij staan als vereniging dichtbij je. Het maakt daarbij niet uit wie je bent, hoe je eruitziet, en waar je vandaan komt."

De theoretische definiëring van het begrip missie doet vermoeden dat op de website de plank enigszins wordt misgeslagen:

*"In een missie wordt het bestaansrecht van een organisatie beschreven vanuit de waarden en identiteit. De vraag die onder dit verhaal ligt is: waar staan we voor? Een missie is iets wat door de jaren heen gegroeid is, het is het fundament van een organisatie,.."*<sup>20</sup>

Het zou kunnen dat de hierboven genoemde FNV-missie de 'litttekens' draagt van vele rondes aanpassingen en amenderingen. De missie zoals die in 2014 luidde, oogt in ieder geval evenwichtiger: " Wij komen op voor leden die werken, willen werken of gewerkt hebben en maken ons elke dag sterk voor een rechtvaardige en solidaire verdeling van werk, welvaart, welzijn en macht. Wij staan voor een duurzaam beheer van de aarde, én voor een sociaal-rechtvaardige oplossing voor de gevolgen van het mondiale milieubeleid op arbeid.

*FNV wil Gewoon Goed Werk en een goed inkomen voor iedereen. Wij steunen en faciliteren leden om zichzelf zo goed mogelijk te ontwikkelen en de regie voor hun carrière in eigen hand te nemen, ongeacht de contractvorm die het lid ambieert. De diversiteit en pluriformiteit in de samenleving wordt weerspiegeld in FNV. Wij zijn georganiseerd in krachtige sectoren op de werkvloer zodat de vakbeweging sterk is aan de basis. Wij hebben positie aan de basis, maar ook lokaal, nationaal en internationaal. FNV overlegt waar mogelijk en komt in actie waar nodig.*<sup>21</sup>

Merk op dat in geen van beide teksten de fundamentele redenen voor het bestaan van de vakbeweging worden genoemd. De functie als werknemersorganisatie, als 'voertuig' voor de gebundelde belangen van werknemers in een maatschappelijk krachtenveld, is vervangen door een (in wezen zaakwaarnemend!) 'wij komen op voor...'. Het daarmee direct samenhangende bestaansprincipe van elke vakbond, 'samen staan we sterk' ontbreekt volledig.

'Missie' maakt, net als visie en doelstellingen deel uit van de 'brede definitie van strategie. Omdat in veel organisaties 'missie' en 'visie', net als overigens de grondslag, vaak 'dode' teksten zijn, die zelden doorwerken in het dagelijkse handelen, is er veel te zeggen voor het hanteren van die brede definitie, inclusief de koppeling die Eshuis maakt met contextanalyse en evaluatie. Het kan eraan bijdragen een nauwere verbinding tussen missie, visie, strategie en de dagelijkse praktijk/ uitvoering te realiseren.

Dan is er ook nog 'identiteit'. Driemaal komt het voor in de bundel, alle keren in het derde artikel. Opvallend is de zin die (copy-paste) tweemaal aan de orde komt in het derde artikel. Vooral door de link met het eerste dilemma: "Tegelijkertijd bleek uit de discussies dat de FNV zoekende blijft naar haar eigen identiteit, getuige de twee dilemma's die het artikel schetst in het tweede deel van het

<sup>19</sup> <https://www.fnv.nl/over-fnv/ons-werk/missie-en-visie/> In de tekst wordt 'missie' niet verder geduid of genoemd, in andere documenten heb ik de term zo snel niet kunnen ontdekken.

<sup>20</sup> <http://teamleidersacademie.nl/teamleiderschap-academie/visie/is-verschil-visie-missie-en-strategie/>

<sup>21</sup> <https://www.fnv.nl/over-fnv/nieuws/nieuwsarchief/2014/oktober/1042594-fusiecongressen-fnv/>

artikel. Moet de vakbeweging kiezen voor het Rijnlands of Angelsaksisch model? En voor een brede of smalle vakbeweging?"<sup>22</sup>

## Identiteit

Identiteit. In wezen is dat de vraag 'wie ben ik'. Of in het geval van een organisatie: 'wie zijn wij'...en wat onderscheidt ons van anderen?

Identiteit slaat niet alleen op het 'hier en nu', ook toekomst en verleden spelen een belangrijke rol in het definiëren, en eventueel veranderen, van de eigen identiteit.<sup>23</sup>

Missie en identiteit liggen misschien niet zo heel erg ver uit elkaar, want ook een missie weerspiegelt de unieke kenmerken van een organisatie. Op het gevaar af zélf begripsonduidelijkheid te creëren, hieronder enkele 'identiteitsgerelateerde' dilemma's.

Let wel:

- niet het dilemma zelf, maar het antwoord daarop, de keuze, zégt iets over de identiteit van een persoon of een organisatie.
- dilemma's suggereren een *of/of* keuze, wat vaak *niet* het geval is. Het gaat eerder om het leggen van zwaartepunten, het zoeken en eventueel herijken van de balans tussen de twee 'polen' van een dilemma.

*Dilemma's: wat voor vakbeweging waren wij, zijn wij en willen wij zijn?*

- Een vakbeweging die, de huidige maatschappijordening als 'een gegeven'<sup>24</sup> beschouwend, de gevolgen van werknemersvriendelijke maatregelen wil verzachten, vaak reactief en verdedigend? Een die binnen de huidige maatschappelijke beperkingen<sup>25</sup> de directe belangen van werknemers zo goed mogelijk wil bevechten? Of een vakbeweging die meent dat de lange termijn belangen van werkenden en de zekerheid van veroverde rechten gediend zijn met fundamentele maatschappijveranderingen<sup>26</sup>?
- Een vakbeweging die meent dat de belangentegenstelling tussen werknemers (arbeid) en werkgevers (kapitaal), ondanks wederzijdse afhankelijkheid en incidenteel optredende identieke belangen, (nog steeds) de maatschappelijke verhoudingen domineert? Of een vakbeweging die uitgaat van een belangengemeenschap tussen deze twee?
- Een vakbeweging die zich beperkt tot het terrein van 'arbeid en inkomen', of een vakbeweging die, mede vanuit de lange termijnbelangen van werkenden, zich opstelt als 'brede vakbeweging'?
- Een vakbeweging die zich naar beste kunnen aanpast aan maatschappelijke veranderingen die zich om haar heen voltrekken? Of een vakbeweging die zelf (mede) agendasettend en agendabepalend is, dat omzet in offensieve eisen op basis van *eigen normen* over goed en minder goed, en niet primair van anderen (werkgevers, overheid) actie 'eist', maar de eigen eisen en normen via het eigen pro-actief handelen realiseert?
- Een vakbeweging die zich aanpast aan 'de nieuwe werknemer' door zich vooral te richten op individu en individuele belangenbehartiging. Of een vakbeweging die óók individuele

---

<sup>22</sup> Inleiding blz. 6

<sup>23</sup> Vgl. <https://www.managementboek.nl/code/inkijkexemplaar/9789491560521/bouwen-aan-organisatie-identiteit-tibor-van-bekum.pdf> : " Identiteit gaat over het verhaal van de organisatie. Dat verhaal wordt op drie momenten geschreven. In de toekomst. In het heden. En in het verleden. We schrijven het verhaal in de toekomst doordat we ons een beeld vormen over 'wat de organisatie kan worden'. We schrijven het in het heden doordat we actief invulling geven aan het verhaal dat we voor ons zien met ons 'handelen'. Bovendien schrijven we het in het verleden, doordat we terugkijken in de tijd en betekenis geven aan wat de organisatie volgens ons is geweest. Dat is vervolgens weer een basis om vooruit te kijken en na te denken over de toekomst van de organisatie"

<sup>24</sup> 'there's no alternative'

<sup>25</sup> denk aan marktwerking

<sup>26</sup> globaal: machts-, eigendoms- en bezitsverhoudingen ter discussie durft te stellen

belangenbehartiging bekijkt in het licht van het primaire vakbondsbegin­sel 'samen staan we sterk'?

- Een vakbewe­ging die onderhandelt en ageert *vóór* de achterban (zaakwaarnemend), of een die dat in alle opzichten doet *met* de achterban (activerend en participatiegericht)?
- Een vakbewe­ging die zijn macht, invloed en kracht primair afmeet aan de erkenning als 'sociale partner' door overheid en werkgeversorganisaties? Of een vakbewe­ging die zijn invloed en kracht op de werkvloer als primaire maatstaf hanteert?
- Een vakbewe­ging die werkt vanuit het belang van ieder die werkt, heeft gewerkt of wil werken, en een hoge organisatiegraad ziet als middel om vanuit dit vertrekpunt 'gewicht in der schaal' te leggen? Of een vakbewe­ging die in de eerste plaats de belan­gen van vakbondsleden bevecht en behartigt?

### **Conclusie**

Onduidelijkheid over begrippen als 'strategie', 'missie' en 'identiteit' kan leiden tot een Babylonische spraakverwarring. Onduidelijkheid kan ook fundamentele verschillen in opvatting blijven bedekken met de 'mantel der liefde'. Beide zijn ongewenst, maar rijkelijk aanwezig in de huidige FNV.

De bundel 'Positie en Strategie van de Vakbewe­ging' is op deze thema's onvoldoende helder. Wel betekent met name de integratie van 'omgevingsanalyse' binnen het begrip strategie door Wim Eshuis belangrijke 'winst'.

Toch wordt de toegevoegde waarde van de bundel voor de praktische keuzes van de vakbewe­ging, en in het bijzonder de FNV, door deze begripsonduidelijkheid minder dan mogelijk.

Hier ligt een uitdaging voor de vervol­gactiviteiten van de Burcht en zijn onderzoekers. Temeer omdat, zoals eerder toegelicht, onduidelijkheid en richtingloosheid ook op dit punt bij de FNV een belemmering vormen voor een koersvaste vakbond.