

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 nu zelf gaat reorganiseren en personeel moet ontslaan. Om het tij te keren moet de vakbeweging kiezen voor activerend vakbondswerk, vindt *Jan Verhagen*. Dat betekent een radicale breuk met honderd jaar vakbondstraditie. Niet meer van bovenaf beslissen wat goed is voor werknemers, maar samen met hen optrekken om vorm te geven aan het vakbondswerk.

'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 2017. Het is de enige vermelding van 'activerend vakbondswerk' in deze resolutie. Idem dito in het MeerJaren-BeleidsPlan 2017-2021.

Binnen de FNV wordt de uitdrukking 'activerend vakbondswerk' al ruim tien jaar te pas en te onpas gebruikt. Er bestaan veel misvattingen over, bij vakbondsbestuurders, beleidsadviseurs en vakbondskaderleden. Een heldere omschrijving is niet te vinden. Er bestaat één FNV-brochure over activerend vakbondswerk, naast een enkel interview en publicaties van buiten de FNV. 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.' Activeren als 'planmatig organise-

ren van vakbondsmacht'. Je hoeft geen talenwonder te zijn om te zien dat dit géén houtsnijdende definitie is. Verderop in deze evaluatienota staat het stukken beter: 'Alles samen met de leden, de leden zijn de bond... Zonder actieve betrokkenheid van leden kan er per definitie geen goed resultaat worden geboekt.' Voormalig lid van het Dagelijks Bestuur Ruud Kuin is vroeg in 2015 ook niet bepaald scherp: '...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.'

Tegenhanger zaakwaarnemerschap

Ondanks alle onduidelijkheid baant activerend vakbondswerk zich een weg in de FNV. Het thema staat centraal in trainingen en opleidingen van vakbondskaderleden en nieuwe vakbondsbestuurders, is duidelijk zichtbaar in vakbondsactiviteiten zoals op en rond Schiphol, en de geplande bezuinigingsactie in de FNV lijkt niet de activiteiten te treffen waar activerend vakbondswerk in opmars is.

Jan Verhagen was van 1995 tot en met 2016 beleidsmedewerker en opleider in dienst van achtereenvolgens de Industriebond FNV, FNV Bondgenoten en de FNV.

Wat is het dan wel? Activerend vakbondswerk is een 'mind-set' en een manier van werken waarbij vakbondsvertegenwoordigers – zowel bezoldigde medewerkers zoals vakbondsbestuurders, als onbezoldigde vakbondskaderleden in bedrijfskadergroepen, ondernemingsraden of personeelsvertegenwoordiging – niet voornamelijk namens, maar samen met de achterban opereren, ofwel: achterbanparticipatie stimuleren en faciliteren. En dat voor alle soorten vakbondswerk. Van 'aan de orde stellen en agenderen' tot 'uitonderhandelen en vastleggen in afspraken'. Op de werkvloer, maar óók bij sector- of polderactiviteiten geeft activerend vakbondswerk vorm aan het fundament van de vakbeweging: samen staan we sterk.

Activerend vakbondswerk is de tegenhanger van zaakwaarnemerschap. 'FNV, uw zaakwaarnemer' was rond de eeuwwisseling de centrale vakbondsslogan. Overigens vooral gericht op individuele belangenbehartiging. 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.

Collectiveren en participeren

Activerend vakbondswerk is nauw verbonden met 'collectiveren'. Nee, het gaat nu niet om de CAO, 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 vragen de consultants van het ArboAdviespunt van de FNV aan bellers: 'Bent u de enige met dit probleem, of hebben uw collega's er óók last van?' Dan blijkt vaak dat collega's tegen hetzelfde aanlopen. Dus pak je dat ook samen aan.

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 'zwaluwstaarten' met ervaring, kennis, meningen en voorstellen 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. Een aanpak waarin de achterban steeds een actieve rol op zich kan nemen, kan participeren.

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.

Breuk vakbondstraditie

Activerend vakbondswerk, dat is toch gewoon ouderwets vakbondswerk? Dat hoor je nogal eens van bestuurders en vakbondskaderleden. Het tegendeel is waar: active-

Activerend vakbondswerk geeft vorm aan het fundament van de vakbeweging

rend vakbondswerk vereist juist een breuk met ruim honderd jaar ouderwets vakbondswerk, een breuk met meer dan honderd jaar bedrijfscultuur van de FNV en haar voorgangers.

De FNV heeft haar wortels in de katholieke en algemene/socialistische vakbeweging. Met name het NVV, en in het bijzonder oprichter Henri 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. '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



Polak. Daarmee zette hij zich af tegen de oudere concurrent, het NAS, waar, kort door de bocht, de leden het voor het zeggen hadden.

NVV en FNV zijn vele tientallen jaren gedomineerd door eenzijdig top-down denken. Daarin paste activeren niet goed. Zaakwaarnemen, ook gericht op de collectieve werknemersbelangen, des te beter. Veel vakbondsfunctionarissen opereren ook nu nog 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...)'.

In de jaren '70 van de vorige eeuw, zien we veel in- en extern verzet hier tegen. Na die tijd 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 officieel gefaciliteerde, ruimte voor initiatieven van onderop.

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

Misverstanden

Nu we activerend vakbondswerk hebben gedefinieerd, kunnen we direct enkele misverstanden uit de wereld helpen. Vaak wordt 'activerend' gelijkgesteld aan 'activistisch': meer gericht op actie dan op overleg. Activerend vakbondswerk kán tot stevige vakbondsactie leiden, maar dat hoeft

Activerend vakbondswerk en organisering

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.

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 omlijnde 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 organisers.	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 organisers 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 conflict-model.	past als 'mindset' zowel bij acties als in overlegsituaties.

Top-down en bottom-up: beide onderdeel van één proces



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 anders. Althans voor de vanuit de vakbondsburelen 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 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 vak-

bondswerk is alleen bottom-up niet voldoende. Dat vraagt juist om sterk, capabel en democratisch leiderschap. Van de top wordt heel wat meer verwacht dan 'u vraagt en wij draaien' (zie figuur).

Renovatie fundament

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 ledentallen dalen, het aantal kaderleden slinkt, de invloed van de bond aan CAO-tafels en in Den Haag verzwakt. Die grammofoonplaat is bijkans grijsgedraaid, maar daarom niet minder waar. Neerwaartse trends die vragen om versterking, maar vooral om renovatie van de vakbondsfundamenten. Maar het gevoel van urgentie om hier structureel mee te beginnen lijkt te ontbreken. Een zwak fundament leidt echter vroeg of laat tot instorting van het hele vakbondsbouwwerk. De verregerende onzichtbaarheid van de vakbond op de werkplek, daar kwamen FNV en voorgangers jaren mee weg, maar die tijd is voorbij.

Activerend, zichtbaar vakbondswerk in bedrijven en instellingen is een onmisbaar deel van herstel van het vakbondsfundament.

Activerend vakbondswerk is 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.

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.

Concrete voorbeelden

Er zijn niet nog 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 vakbondsen OR-actie tegen een van de vele reorganisaties bij Fokker (1994) regelen werknemers (géén kaderleden!) uit de spijterij 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 active-

rend vakbondswerk opgedaan. Het activeren van werknemers is ook één van de hoekstenen van de organiseringsfilosofie. Succesvol activerend werk zien we in de Schoonmaaksector, op Schiphol en in de Afvalbranche. Ook in CAO-trajecten wordt, met vallen en opstaan, steeds meer vorm gegeven aan activerend vakbondswerk.

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.

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.