

# Patronen van

# STAKEN

**Ontstaan, verloop en verspreiding van arbeidsconflicten**

Agnes Akkerman, Marieke Born, Giedo Jansen, Alex Lehr en Roderick Sluiter



Dit onderzoek is gesubsidieerd door de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO) en de Nijmegen School of Management van de Radboud Universiteit Nijmegen.

ISBN: 978-90-820786-1-9

Subsidienummer: 432-08-022

Eindredactie: Jan Hermsen, HermsenSchrijfwerk.nl

Vormgeving: Hilde van der Heijden en Pascal Hensel

© 2014, Radboud Universiteit Nijmegen

## Inhoudsopgave

<b>1. Inleiding</b>	<b>4</b>
<b>2. Leren van stakingen</b>	<b>6</b>
Kirsten Thommes Giedo Jansen Agnes Akkerman	
<b>3. Besmetting tussen sectoren</b>	<b>10</b>
Giedo Jansen Agnes Akkerman Roderick Sluiter	
<b>4. Onderhandelaars ondervraagd</b>	<b>14</b>
Alex Lehr Agnes Akkerman René Torenvlied	
<b>5. Beïnvloeding in het lab</b>	<b>18</b>
Alex Lehr Jana Vyrastekova Agnes Akkerman René Torenvlied	
<b>6. Vertrouwen op de baas of luisteren naar de vakbond?</b>	<b>24</b>
Marieke Born Agnes Akkerman René Torenvlied	
<b>7. Wat doen mijn collega's?</b>	<b>28</b>
Marieke Born Agnes Akkerman Kirsten Thommes	

# 1. Inleiding

## Patronen van staken

Zes wetenschappelijke artikelen over de verspreiding van stakingen en de verklaring daarvan zijn samengebracht in deze publicatie. Op drie verschillende niveaus is onderzoek gedaan: op sectorniveau, bij onderhandelaars en onder werknemers. Zo levert *Patronen van staken* een belangrijke bijdrage aan de kennis over arbeidsconflicten.

Stakingsgolven worden wel eens vergeleken met bosbranden of epidemieën. Hoewel de beeldspraak voor zich spreekt, is er nog weinig bekend over hoe collectieve arbeidsconflicten elkaar precies beïnvloeden. Onderzoek op dit gebied is schaars. Maar dat het geen geïsoleerde gebeurtenissen zijn, lijkt zo goed als zeker. Stakingen zijn ingrijpende en kostbare gebeurtenissen voor werkgevers, werknemers en vakbonden. Het is belangrijk om te weten of en hoe stakingen de arbeidsrelaties en onderhandelingen bij andere organisaties beïnvloeden. Kennis over hoe strategische informatie zich verspreidt en welke invloed dit heeft, is waardevol voor onderhandelingen, en voor de mobilisatie en beheersing van groot-schalige (arbeids)conflicten.

## Vier invalshoeken

Naar besmetting van stakingen kan op vier verschillende manieren worden gekeken. Een eerste verklaring komt vanuit de macro-economische hoek. Verschillende bedrijven en vakbonden reageren onafhankelijk van elkaar op veranderingen in economische omstandigheden en hebben dezelfde reactie: staken. Een andere uitleg is dat stakingsgolven worden gecoördineerd door de vakbond via een estafettestaking. Stakers in verschillende bedrijven geven elkaar het stokje door: de ene actie volgt de andere actie op. Een derde verklaring is te vinden in de onderlinge afhankelijkheid van bedrijven en sectoren. Daarmee wordt bedoeld dat veranderingen in de ene sector gevolgen hebben voor de arbeidsverhoudingen en de arbeidsmarkt van de andere sector. Als bijvoorbeeld in een sector een flinke salarisverhoging wordt afgesproken, kunnen deze aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden een aanzuigende werking hebben op werknemers uit andere sectoren. Voordat ze overstappen, kunnen werknemers de werkgever duidelijk maken dat er ook in hun sector een hoger loon moet worden betaald. Een staking is dan een middel om die eis kracht bij te zetten. Een vierde verklaring gaat uit van een leermechanisme bij onderhandelaars. Onderhandelingen over arbeidsvoorwaarden en stakingen leveren strategische infor-

matie op die werkgevers, werknemers en vakbonden iets leert over hun eigen onderhandelingspositie. Die kennis komt van pas aan de onderhandelingsstafel. Want het is zelden zo dat onderhandelingspartijen precies en zeker weten wat de onderhandelingsstrategie van de tegenpartij is. Met name aan vakbondszijde is er zo'n kennishiaat. In deze onderzoeksuitgave worden stakingen bekeken vanuit de twee laatste invalshoeken. De belangrijkste vraag die wordt beantwoord is:

**Welke rol speelt informatie en leren bij de verspreiding van stakingen binnen en tussen bedrijven?**

## Leren op drie niveaus

Voor een zo compleet mogelijk beeld van hoe besmetting van stakingen plaatsvindt, en op welke manier er wordt geleerd, is er op drie niveaus onderzoek gedaan. Eerst is op macroniveau onderzocht of er überhaupt stakingspatronen te ontdekken zijn tussen en binnen sectoren. Zo ja, welke factoren dragen hieraan dan bij? Vervolgens is ingezoomd op de onderhandelaars. Gebruiken zij informatie van cao-onderhandelingen die elders plaatsvinden? Hoe leren zij daarvan en kan de manier van leren worden gebruikt als verklaring voor stakingsbesmetting? De laatste onderzoeksplek is bij de werknemers, op de werkvloer. Er is bekeken hoe informatie van de werkgever en de vakbond over een arbeidsconflict bij de werknemers terecht komt, en op welke manier het netwerk binnen een bedrijf van invloed is op de beslissing om wel of niet te staken. De zes onderzoeken zijn steeds verschillend opgezet. De methodes lopen uiteen van een landenvergelijkend survey tot een experimenteel onderzoek met een computer game. Deze brede aanpak, via verschillende onderzoeksniveaus en met verschillende onderzoekstypes, resulteert in de meest complete kijk op besmetting van staking tot nu toe.

## Onderzoeksbevindingen samengevat

Stakingen zijn besmettelijk binnen en tussen sectoren. Bedrijven en onderhandelaars leren van conflicten elders, en mede door die kennis kunnen conflicten zich verspreiden. Hoe groter de verbin-

dingen tussen bedrijven en tussen sectoren, des te groter de kans dat dit gebeurt. Hierin blijkt de mate van arbeidsmobiliteit tussen sectoren belangrijk te zijn. Als deze groter is, neemt de kans op besmetting toe. Onderhandelaars van vakbonden en werkgevers spelen een belangrijke rol bij een staking. Zij leren niet alleen door te kijken naar andere conflicten, maar ook van cao-onderhandelingen die niet uitmonden in een staking. Deze onderhandelingen blijken veel informatie in zich te dragen over stakingsbereidheid. Wanneer de kennis vrijkomt, passen onderhandelaars deze toe op hun eigen situatie. Een experiment laat echter zien dat onderhandelaars niet alleen deze relevante kennis gebruiken voor hun onderhandeling, maar dat ook minder relevante informatie wordt ingezet. Dit leidt tot meer conflict aan de onderhandelingsstafel. Aan die tafel wordt een staking vaak in werking gezet, maar het zijn de werknemers die de actie uiteindelijk moeten uitvoeren. Een vakbond kan werknemers mobiliseren door veel informatie te geven. Daarbij helpt het als de werknemer zich identificeert met de vakbond. Bij de (tegengestelde) boodschap van de baas over een dreigende staking is vertrouwen belangrijk. Zonder vertrouwen komt zijn verhaal niet aan bij zijn werknemers. Ook collega's beïnvloeden elkaar bij de beslissing te gaan staken of niet. Niet alleen door over de staking te praten. Persoonlijke relaties spelen ook rol. Uit een omvangrijk netwerkonderzoek bij een bedrijf tijdens een staking blijkt dat de beslissing om wel of niet het werk neer te leggen mede genomen wordt onder invloed van het privénetwerk.

## Bredere interpretatie

Een staking is de meest zichtbare vorm van een arbeidsconflict. Daarom is voor dit onderzoek gekozen voor dit type conflict, dat vaak ontstaat rondom verschillen van mening over arbeidsvoorwaarden. Maar wat geldt voor stakingen, kan ook gelden voor andere vormen van arbeidsprotest. De bevindingen van het onderzoek over de verspreiding van informatie over conflicten onder werknemers, zijn ook toepasbaar op verspreiding van onvrede en protest binnen organisaties over andere zaken dan alleen arbeidsvoorwaarden.



## 2. Leren van stakingen

Kirsten Thommes  
Giedo Jansen  
Agnes Akkerman

### Samenvatting

Vakbonden leren van een staking elders. De informatie die vrijkomt, gebruiken ze voor hun eigen onderhandeling. Hierdoor kunnen stakingen binnen sectoren overslaan van het ene op het andere bedrijf.

### Nieuw

Bevestiging van de theorie van conflictdiffusie met recente onderzoeksdata.

Tijdens een cao-onderhandeling weten de partijen aan tafel nooit precies hoe ver de informatie van de ander reikt, en of er wordt gebluft of niet. De werkgever heeft doorgaans de betere kaarten. Hij weet bijvoorbeeld hoeveel geld er in de eigen kas zit, wat de loonruimte is. Dit is kennis die de vakbond niet heeft. Deze asymmetrische verdeling van onderhandelingsinformatie kan ervoor zorgen dat een onderhandeling vastloopt, en uitmondt in een staking. Wanneer er open kaart gespeeld zou worden aan tafel – dus als belangrijke informatie niet asymmetrisch verdeeld zou zijn tussen onderhandelaars – zou een conflict niet zo snel ontstaan. Onderhandelaars aan werkgevers- en werknemerszijde kunnen in dat geval in alle openheid hun positie bepalen, waarbij er geen misverstand is over wat de andere partij kan bieden. De praktijk is anders. Beide partijen moeten op zoek naar manieren om meer inzicht te krijgen in elkaars kaarten. Hoe doen ze dat? Door om zich heen te kijken.

### Informatie uit de omgeving

Door een staking elders komt strategische informatie naar buiten. Zoals kennis over de hoogte van het loon dat is afgesproken, de stakingsbereidheid onder werknemers, de publieke opinie en de vraag of een staking al dan niet succesvol is geweest. Bedrijven en vakbonden kunnen daarvan leren en de informatie gebruiken voor hun eigen onderhandeling. Maar leidt dat leren nou tot meer of juist minder stakingen? Binnen de literatuur bestaan hierover twee theorieën. De een is gericht op de werkgever als lerende partij, de ander op de vakbond en haar leden. In dit hoofdstuk worden de theorieën naast elkaar getoetst.

### De lerende organisatie

De eerste theorie die wordt getest, is die van de lerende organisatie. Binnen dit denkmodel is het management van het bedrijf de belangrijkste actor, de lerende partij. Het management leert door te kijken naar de gebeurtenissen binnen hun eigen bedrijf, maar ook door te kijken naar wat er bij andere bedrijven gebeurt, bijvoorbeeld als daar een staking plaatsvindt. De eigen arbeidsrelaties hoeven daarvoor niet eens gespannen te zijn. Door te leren van wat er is misgelopen bij andere bedrijven, kan ruzie in een vroeg stadium voorkomen worden. De theorie van de lerende organisatie gaat ervan uit dat vooral geleerd wordt van gebeurtenissen die veel voorkomen in de omgeving. Wanneer er weinig gestaakt wordt binnen de eigen sector, zullen bedrijven niet snel omkijken naar de incidentele gevallen waarbij het werk wel wordt neergelegd. Dat wordt anders op het moment dat de stakingsfrequentie in de omgeving omhoog gaat. Bedrijven hebben dan een prikkel om eens buiten de deur te gaan kijken: Wat gebeurt er bij de burens? Kunnen wij daarvan leren? Bovendien kunnen bedrijven makkelijker aan strategische informatie komen naarmate er meer stakingen plaatsvinden. De kennispool groeit.

### Conflictdiffusie

De theorie van conflictdiffusie is de tweede theorie die wordt getest. Hier zijn werknemers en vakbonden de belangrijkste actoren, de lerende partijen. Vakbonden hebben over het algemeen minder informatie tot hun beschikking over, bijvoorbeeld, de loonruimte dan werkgevers. Hun kennisleemte aan de onderhandelingstafel is groter dan die van de werkgever. Deze leemte kan worden opgevuld door te leren van vergelijkbare (conflict)situaties. De eigen

## Onderzoeksmethode

Dit onderzoek is verricht met gegevens van de European Company Survey (ECS) 2009. Dit is een omvangrijke dataset met gegevens van 27.000 bedrijven (>10 werknemers) in zowel de publieke als de private sector in alle 27 EU-landen. Er zijn interviews gehouden met zowel managers als vertegenwoordigers van de werknemers. Alleen de bedrijven waarbij ook een vertegenwoordiger van de werknemers is geïnterviewd - een kwart van alle organisaties - zijn meegenomen in het onderzoek, zo blijven er 6.569 bedrijven over.

### Stakingsactiviteit

Stakingsactiviteit *binnen* een bedrijf is gemeten door aan de werknemersvertegenwoordiger te vragen of er in de 12 maanden voorafgaand aan het interview ten minste eenmaal een stakings- of werkweigeringsactie heeft plaatsgevonden binnen de organisatie.

Stakingsactiviteit *in de omgeving* van een bedrijf is gemeten met behulp van een veelgebruikte indicator binnen stakingsonderzoek, namelijk verloren arbeidsdagen. De indicator is als volgt samengesteld:

aantal stakingen x aantal stakers x duur van de staking. Deze contextcijfers hebben betrekking op een periode van 5 jaar voorafgaand aan het moment dat er onderzoek is gedaan binnen de bedrijven. Er zijn in elk land vijf bedrijfssectoren onderscheiden, te weten: Industrie; Bouw; Detailhandel, Horeca en transport; Financiële sector; Administratie en overheid.

In de analyse is rekening gehouden met een aantal bedrijfsspecifieke kenmerken. De belangrijkste zijn percentage lidmaatschap vakbond, bedrijfsgrootte en of het bedrijf opereert in de publieke of private sector.

o o o

## Weinig eerder onderzoek

Er is weinig bekend over hoe arbeidsrelaties in het ene bedrijf, de relaties in het andere bedrijf kunnen beïnvloeden. Een van de weinigen onderzoeken op dit gebied komt van Conell en Cohn. Zij bestudeerden stakingsgolven in de Franse kolenmijnindustrie in de periode 1890-1935. Ze beargumenteren dat besmetting van stakingen kan plaatsvinden doordat via een staking strategische informatie vrijkomt, die stakingsmobilisatie bij andere bedrijven stimuleert. De gebruikte data voor dit onderzoek zijn echter erg gedateerd.

o o o

bedrijfssector is de meest voor de hand liggende plek om dit te doen. Daar is informatie te krijgen over hoe ver een werkgever wil meegaan in looneisen van de vakbond, en wat de actiebereidheid is onder werknemers bij andere bedrijven. Die informatie kunnen vakbonden toepassen op hun eigen onderhandelingsituatie.

## Verwachtingen

Voor beide theorieën geldt dat hoe meer recente stakingen er zijn in de eigen sector, des te meer informatie er is om van te leren. Een belangrijke veronderstelling binnen de theorie van de lerende organisatie is dat bedrijven willen voorkomen dat er een staking uitbreekt. Meer stakingen leiden dan tot een kleinere kans op een collectief conflict. De verwachting vanuit de theorie van conflictdiffusie is tegenovergesteld. Stakingsinformatie van elders zet vakbonden en werknemers aan het denken over de eigen arbeidsvoorwaarden en moedigt aan om hun eisen kracht bij te zetten met een staking. Deze theorie voorspelt dat meer recente stakingen in de eigen sector, de kans op een staking binnen een bedrijf juist vergroten. Volgens deze laatste theorie zijn stakingen dus 'besmettelijk'.

o o o

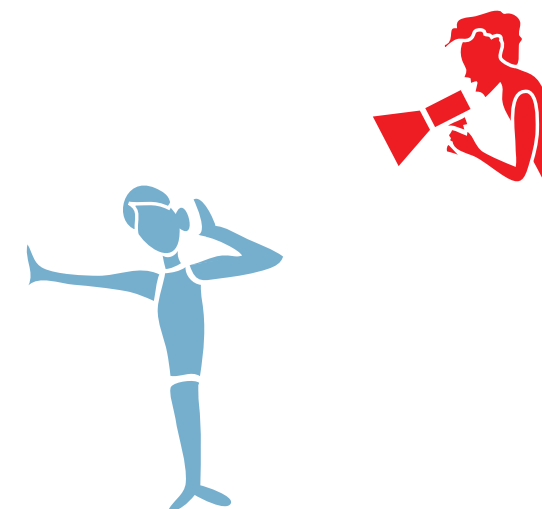
**Stakingen binnen sectoren volgen een patroon: conflict leidt tot meer conflict**

Voor beide verwachtingen geldt een afnemende meeropbrengst van een extra staking: het verband vlakkt af. Daarmee wordt bedoeld dat na een bepaald aantal stakingen, elke volgende staking geen extra informatie meer oplevert: bedrijven en vakbonden zijn verzadigd met kennis. De stakingskans neemt niet verder toe of af.

## Onderzoeksbevindingen

Stakingen blijken besmettelijk te zijn. Er bestaat een positief effect tussen het aantal verloren werkdagen binnen een sector en de kans op een staking bij een bedrijf. De theorie van conflictdiffusie wordt met dit onderzoek bevestigd: conflict leidt tot meer conflict en vooral werknemers en vakbonden leren van stakingen.

Het effect vlakkt af. Dit betekent, zoals verwacht, dat het leren niet eindeloos voortduurt. Er is een punt dat nog een extra staking in de omgeving geen nieuwe informatie meer oplevert, en dus niet meer tot nieuwe stakingen leidt.





# 3. Besmetting tussen sectoren

Giedo Jansen  
Agnes Akkerman  
Roderick Sluiter

## Samenvatting

Wanneer er tussen twee sectoren een sterke arbeidsmobiliteit bestaat, kan een staking overslaan van de ene naar de andere sector. Besmettingsgevaar treedt op na 2 weken, en is het grootst na een maand.

## Nieuw

Nooit eerder is onderzoek gedaan naar intersectorale besmetting van stakingen. Onderzoeksgegevens beslaan een periode van 13 jaar. Analyses zijn verricht met daggegevens.

Uit het vorige hoofdstuk is gebleken dat binnen bedrijfssectoren stakingen besmettelijk zijn. Simpel gezegd houdt dit in dat wanneer er in een schoenenfabriek wordt gestaakt, dit een staking bij een laarzenfabriek kan veroorzaken. Beide bedrijven opereren in een vergelijkbare omgeving: het product, de arbeidsvoorwaarden en de economische omstandigheden komen grotendeels overeen. Wanneer werknemers van de laarzenfabriek hun collega's bij de schoenenfabriek zien staken voor een hoger loon, leert hen dit iets over de loonruimte elders. Wellicht is die ruimte voor een hoger salaris er bij het eigen bedrijf ook, en kan kan dit met een staking worden afgedwongen. Conflicten in de buurt leiden zo tot meer conflict. Maar is er ook besmettingsgevaar wanneer bedrijven minder gelijkenissen hebben met elkaar? Stel dat medewerkers van een logistiek bedrijf zien dat bij het schoenenbedrijf wordt gestaakt, zet dit hen dan ook aan om hetzelfde te doen? Kan een staking zo overslaan naar bedrijven die in een heel andere markt opereren?

## Leren van conflicten

De theorie van conflictdiffusie zegt dat vakbonden en werknemers leren van conflicten. Wanneer een stakingssituatie vergelijkbaar is met de eigen situatie, heeft dit een mobiliserend effect op de werknemers. Om de conflicttheorie tussen sectoren te kunnen toetsen moet eerst duidelijk zijn welke sectoren veel en welke weinig met elkaar gemeen hebben.

•••

**Kans op besmetting verdubbelt bij sterke arbeidsmobiliteit tussen sectoren**

Dit is gedaan door de intersectorale geld- en arbeidsstromen in kaart te brengen. De volgende stap is dan om te bekijken of bij sterke intersectorale verbindingen het besmettingsgevaar van stakingen ook groter is. De hiervoor gebruikte analysemethode en dataset zijn uniek. In het blauwe kader (pag. 13) is hier meer over te lezen.

## Onderzoeksbevindingen

Bij sterke stromen van arbeid tussen sectoren slaat een staking makkelijker over van de ene sector naar de andere. Daarmee toont deze studie aan dat besmetting van stakingen ook tussen sectoren plaatsvindt. Het besmettingsgevaar begint bij twee weken en blijft aanwezig tot een half jaar. De kans op besmetting is het grootst na een maand.

In de hele onderzoeksperiode van 13 jaar is er 400 maal gestaakt in Nederland. De stakingskans was daarmee relatief klein, zeker in vergelijking met het buitenland. Toch is er een effect gevonden om rekening mee te houden: de stakingskans verdubbelt bij sterke verbindingen tussen sectoren.

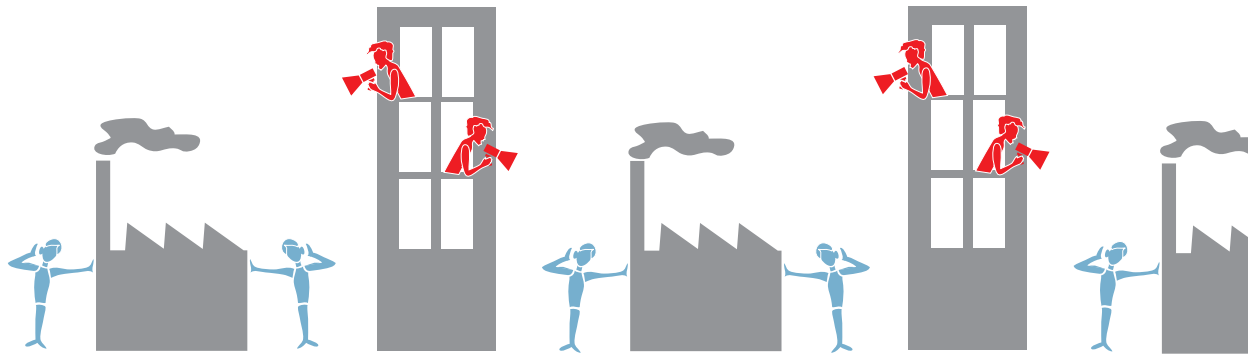
## Mogelijke verklaringen

Voor het gevonden besmettingseffect zijn twee mogelijke verklaringen. Deze liggen in gelijkenis en in afhankelijkheid. Gelijkenis tussen sectoren betreft het soort banen. Afhangelijkheid zit in arbeidsvoorwaarden. Een voorbeeld uit het onderzoek zijn de sectoren Handel en Industrie. Daar zijn de afhankelijkheden en gelijkenissen relatief groot, wat leidt tot een grotere kans op besmetting van stakingen tussen deze twee sectoren. De sector Landbouw en Visserij is wat betreft arbeidsmobiliteit minder

afhankelijk van de andere sectoren. De kans dat een staking uit die sector arbeiders in andere sectoren aanzet tot neerleggen van het werk (en vice versa) is daarom nihil.

• • •

Besmettingsgevaar is het grootst na een maand



## Onderzoeksmethode

Voor dit onderzoek zijn stakingsgegevens gebruikt uit de database Stakingen in Nederland (SIN). Dit is een gegevensbestand met systematische informatie over stakingen over de periode 1810-2007. Als je onderzoek doet naar besmetting tussen sectoren moet je combinaties van sectoren analyseren. Met de gegevens uit SIN is daarom een eigen databestand gemaakt met stakingsgegevens van 14 verschillende sectoren, wat 182 (14\*13) sectorcombinaties oplevert. Over een periode van 13 jaar (1995-2007) is bekeken in welke mate er verbindingen bestaan tussen sectoren en of stakingen tussen sectoren elkaar volgen. Deze combinaties van sectoren ('dyaden') zijn per dag geanalyseerd. Dit zogenaamde sector-dyadebestand levert 864.136 observaties op.

### Besmettingsmoment

In veel eerdere onderzoeken naar stakingen wordt slechts op één meetmoment gekeken naar besmetting, vaak na een jaar. Dergelijke onderzoeken zijn niet dynamisch, en zijn daarom niet geschikt om verspreiding van conflict te onderzoeken. In dit onderzoek zijn daggegevens gebruikt over de startdatum van stakingen, voor een zogenaamde gebeurtenissenanalyse. Hiermee kan een veel gedetail-

leerder beeld worden geschetst. Voor een periode van 1 dag tot 6 maanden is bekeken of een staking overspringt van de ene op de andere sector.

### Sectorverbindingen

Verbindingen tussen sectoren zijn op twee manieren gemeten. De eerste manier is via intersectorale arbeidsmobiliteit: hoeveel mensen wisselen er van baan? De tweede manier is via de omvang van financiële transacties tussen sectoren.

### Controle voor andere factoren

Er zijn andere factoren die de stakingskans binnen een sector beïnvloeden. Daarom is rekening gehouden met een aantal sectorspecifieke kenmerken zoals: aantal eerdere stakingen binnen een sector; aantal cao's die aflopen binnen een maand per sector; productiegroei in een sector; grootte van de sector; percentage vakbondslidmaatschap per sector. Ook zijn een aantal sectoroverstijgende variabelen opgenomen zoals het inflatiecijfer, het werkloosheidscijfer en de politieke samenstelling van de regering.

# 4. Onderhandelaars ondervraagd

Alex Lehr  
Agnes Akkerman  
René Torenvlied

In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe onderhandelaars worden beïnvloed door kennis uit andere cao-onderhandelingen. De onderzoeksresultaten zijn gebaseerd op een enquête die is afgenomen bij onderhandelaars. Dat betekent dat de beïnvloeding door informatie is gemeten op het niveau waar deze ook daadwerkelijk plaatsvindt: bij de onderhandelaar. Dat klinkt logisch, toch is bij eerder onderzoek naar dit onderwerp meestal gewerkt met zogenaamde geaggregeerde gegevens: op onderhandelingsniveau is gekeken hoe uitkomsten elkaar beïnvloeden. Ook is er in die onderzoeken vooral achteruit gekeken, bijvoorbeeld naar eerdere cao-onderhandelingen van het bedrijf en het effect daarvan op de conflictkans. Daarmee wordt weinig recht gedaan aan de werkelijkheid. Het is onwaarschijnlijk dat onderhandelaars alleen maar naar het verleden kijken. In Nederland vinden honderden cao-onderhandelingen per jaar plaats. Onderhandelaars hebben daarbij contact met elkaar, en vaak is een onderhandelaar betrokken bij meerdere onderhandelingen tegelijkertijd. Om vooruitgang te boeken op eerdere studies konden onderhandelaars in dit onderzoek zelf aangeven welke informatie van invloed was op hun eigen onderhandeling: was dat kennis uit het verleden of speelde onderhandelingsinformatie afkomstig van andere onderhandelingen ook een rol?

Door de directe ondervraging, met daarbij een blik die zowel achteruit als opzij is gericht, ontstaat een

## Samenvatting

Kennis van onderhandelaars over de stakingsbereidheid in een sector hangt samen met een grotere kans op een collectief conflict. Onderhandelaars halen hun kennis uit het verleden van het bedrijf of de sector waarvoor wordt onderhandeld en uit onderhandelingen voor andere bedrijven.

## Nieuw

Dit onderzoek naar de invloed van informatie op een onderhandelingsuitkomst is verricht onder onderhandelaars. Eerder onderzoek gebeurde op onderhandelingsniveau. Daarnaast is beter gekeken naar de inhoud van de vrijgekomen onderhandelingsinformatie en ook naar de nabijheid van de informatiebron. Kijken naar wie welke informatie gebruikt, is een belangrijke verdieping op bestaand stakingsonderzoek.

veel beter beeld van hetgeen onderhandelaars beïnvloedt. Een derde punt van verbetering gaat over de inhoud of het soort onderhandelingsinformatie.

## Soort informatie

Conflict leidt tot meer conflict. Dat weten we uit hoofdstuk 2 en 3 van dit boekje. Onderhandelaars kunnen onder invloed van vrijgekomen kennis over conflicten elders zelf een staking uitroepen. Niet alleen stakingen leveren informatie op. Ook uit onderhandelingen die niet uitmonden in een conflict is kennis te halen. Interessant voor de Nederlandse situatie is dat er relatief veel latente conflicten in onderhandelingen bestaan. Er wordt in Nederland vergeleken met andere landen bijvoorbeeld vaak een rechter ingeschakeld om een dreigende staking af te wenden. Dergelijke situaties worden over het hoofd gezien in wetenschappelijk onderzoek, terwijl ze veel invloed kunnen hebben op andere onderhandelingen. Ze zeggen namelijk veel over conflictpotentieel: de stakingsbereidheid onder de werknemers en de loonruimte die er is. In dit onderzoek is daarom niet alleen gekeken naar de invloed van informatie uit conflictsituaties op andere onderhandelingen. Ook is de invloed van informatie uit conflictloze onderhandelingen meegenomen.

## Onderzoeksbevindingen

Kennis over de stakingsbereidheid in een sector hangt samen met een grotere kans op een collectief conflict, zo blijkt uit dit onderzoek onder onderhan-



## Onderzoeksmethode

De onderzoeksdata zijn afkomstig van de 2011 Dutch Negotiator Survey. Er zijn 128 onderhandelaars ondervraagd via een webenquête. Deze zijn verbonden aan in totaal 78 collectieve arbeidsovereenkomsten, die representatief zijn voor cao-land Nederland. Het ging om onderhandelaars aan zowel werkgevers- als werknemerszijde.

Conflict in collectieve onderhandeling is gemeten door aan de onderhandelaars te vragen of er een conflict heeft plaatsgevonden tijdens de onderhandeling, en ook of er een impasse is geweest. Dit resulteert in drie antwoordcategorieën: 1) geen conflict 2) onderhandelingsimpasse 3) staking.

### Beïnvloeding door informatie

Beïnvloeding door informatie uit andere cao's is gemeten met behulp van 9 items. Hierbij is steeds een opsplitsing gemaakt naar soort informatie en naar de informatiebron. Hiernaast staan de 9 stellingen:

Bij cao-onderhandelingen laat ik mij over het algemeen beïnvloeden door:

- 1 De uitkomsten van onderhandelingen bij dezelfde cao in voorafgaande jaren.
- 2 De uitkomsten van onderhandelingen bij andere cao's in dezelfde bedrijfstak.
- 3 De uitkomsten van onderhandelingen bij cao's in andere bedrijfstakken.
- 4 De actiebereidheid van de werknemers bij onderhandelingen bij dezelfde cao in voorafgaande jaren.
- 5 De actiebereidheid van de werknemers bij onderhandelingen bij andere cao's in dezelfde bedrijfstak.
- 6 De actiebereidheid van de werknemers bij onderhandelingen bij cao's in andere bedrijfstakken.
- 7 De mate van succes van acties onder de werknemers bij onderhandelingen bij dezelfde cao in voorafgaande jaren.
- 8 De mate van succes van acties onder de werknemers bij onderhandelingen bij andere cao's in dezelfde bedrijfstak.
- 9 De mate van succes van acties onder de werknemers bij onderhandelingen bij cao's in andere bedrijfstakken.

Oorzaken van impasses in onderhandelingen uitgedrukt in aantallen (n=128)  
meerdere oorzaken tegelijk mogelijk



In Nederland monden onderhandelingen relatief vaak uit in een impasse. De belangrijkste reden hiervoor is onenigheid over de hoogte van het salaris. Een meningsverschil over het aantal uren werk per week en de variabele beloning zijn redenen twee en drie.

delaars. De kennis hierover is te halen uit andere onderhandelingen, bijvoorbeeld uit onderhandelingen die in een impasse zijn geraakt. Informatie over onderhandelingsuitkomsten - dus over wat elders contractueel is afgesproken over loon en arbeidsvoorwaarden - heeft geen effect op de conflictkans. Naast kennis uit de sector bestaat er ook een samenhang tussen de stakingsbereidheid bij eerdere cao-onderhandelingen en de mate van conflict bij de huidige onderhandeling. Op zoek naar bruikbare informatie kijken onderhandelaars dus zowel naar het verleden van het bedrijf of de sector waarvoor wordt onderhandeld als naar onderhandelingen voor andere bedrijven.

### Effectverklaring

De gevonden samenhang tussen informatie over stakingsbereid en een conflict kan twee dingen betekenen. Je kunt simpelweg zeggen: hoe meer informatie onderhandelaars krijgen over stakingsbereidheid, des te groter de kans op een conflict. Een andere verklaring is dat onderhandelaars pas om zich heen gaan kijken als de onderhandelingen moeizaam verlopen.

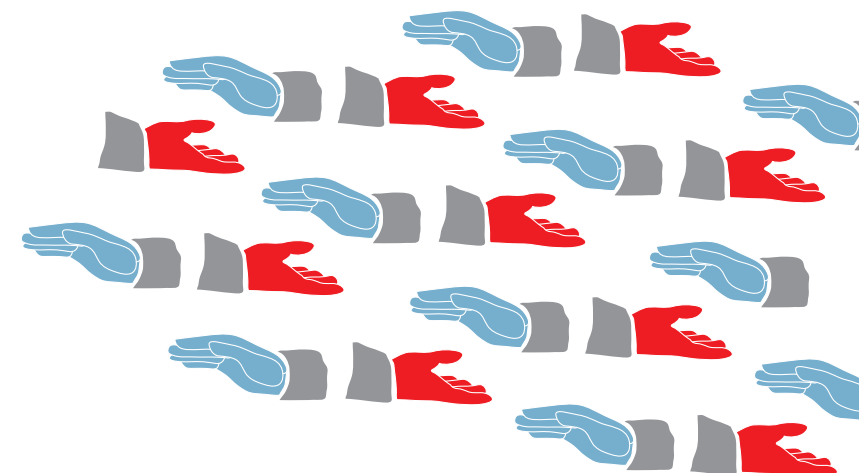
• • •

Op zoek naar bruikbare informatie kijken onderhandelaars naar verleden van het bedrijf en naar andere onderhandelingen

Ze kijken dan naar hoe bij andere onderhandelingen, en eventuele impasses die zich daarbij voordeden, een 'oplossing' is gezocht. Informatie over stakingsbereidheid kan hen dan leren of staken een goed idee is of niet.

### Vakbond versus werkgever

Een interessant onderdeel aan deze studie is het feit dat onderhandelaars aan zowel werkgevers- als werknemerszijde zijn ondervraagd. Algemeen wordt aangenomen dat aan werknemerszijde een groter kennishiaat bestaat over de onderhandelingsruimte; de vakbondsonderhandelaar heeft immers geen directe kijk in het kasboek van de werkgever. Daarom is hij genoodzaakt om naar andere onderhandelingen te kijken voor een indicatie van hoe ver hij kan gaan. Zo bezien, dus vanuit economisch perspectief, is informatie uit andere onderhandelingen alleen nuttig voor vakbonden. Maar de informatie uit collectieve onderhandelingen gaat over meer dan alleen de hoogte van het loon en de kosten van de andere arbeidsvoorwaarden. Het gaat ook over stakingsbereidheid van werknemers en de kans dat een eventuele stakingsactie slaagt. Dit is informatie die voor beide partijen bruikbaar is. En die, zo blijkt uit dit onderzoek, door beide partijen wordt gebruikt. Onderhandelaars aan zowel werkgevers- als werknemerszijde worden beïnvloed. Alleen is de invloed bij onderhandelaars aan vakbondszijde groter.



# 5. Beïnvloeding in het lab

Alex Lehr  
Jana Vyrastekova  
Agnes Akkerman  
René Torenvlied

## Samenvatting

Onderhandelaars gebruiken zowel relevante als irrelevante informatie van elders voor hun onderhandelingen. Het gebruik van irrelevante informatie leidt tot meer conflict.

## Nieuw

Via een experiment zijn de mechanismen van rationeel leren en sociale vergelijking, die een rol spelen bij onderhandelingen, van elkaar geïsoleerd. Dat is voor het eerst gedaan en biedt nieuwe informatie over beïnvloedingsmechanismen bij loonsonderhandelingen.

Loonsonderhandelingen zijn geen geïsoleerde gebeurtenissen. Uit het vorige hoofdstuk is gebleken dat onderhandelaars informatie uit eerdere cao-onderhandelingen van het bedrijf gebruiken om beter beslagen ten ijs te komen. Ook leren ze door om zich heen te kijken, naar andere cao-onderhandelingen, waarvan er jaarlijks honderden plaatsvinden in Nederland. Maar hoe gaat dat leren precies in zijn werk? Er bestaan twee theorieën over hoe informatie van elders wordt aangewend: de rationele leertheorie en de theorie van sociale vergelijking. Via een experimenteel design is onderzocht welke van deze theoretische mechanismen een rol spelen bij onderhandelingen over arbeidsvoorwaarden.

## Kennisprobleem aan vakbondszijde

Beide mechanismen hebben als aanname dat bij elke onderhandeling onzekerheden horen. Dat is vooral aan de vakbondskant een probleem. Onderhandelaars aan die zijde van de tafel weten niet exact hoeveel geld er te verdelen is, ze hebben immers geen directe kijk in het kasboek van de werkgever. Daarom kijken ze om zich heen, en zoeken naar referentiepunten om hun kennisprobleem te verkleinen.

## Referentiepunt en twee theorieën

De theorie van rationeel leren heeft als veronderstelling dat mensen een referentiepunt zoeken waarmee ze daadwerkelijk iets kunnen leren over hun kennisproblemen. Een onderhandelaar die onderhandelt voor werknemers van een schoenenfabriek, kan kijken naar gemaakte loonafspraken bij een concurrerende schoenenfabrikant of een ander bedrijf

binnen dezelfde sector. Het is zeer aannemelijk dat de loonruimte lijkt op de loonruimte bij de eigen fabriek. Immers, de afzetmarkt, de economische omstandigheden en de technologieën van de bedrijven komen sterk overeen. Volgens de theorie kan de looneis in die fabriek een referentiepunt zijn voor onderhandelaars in andere schoenenfabrieken. Wanneer de loonafspraken daar hoog zijn, zullen onderhandelaars die looneis volgen en hoog inzetten. Zijn referentiepunten of loonafspraken lager, dan zakt de looneis van de onderhandelaar.

Tegenover deze theorie van rationeel leren, staat de theorie van sociaal vergelijken. Dit denkmodel gaat ervan uit dat onderhandelaars ook referentiepunten gebruiken die geen relevante informatie opleveren over feitelijkheden. Referentiepunten worden volgens deze theorie gebruikt om vergelijkingen te maken over wat eerlijk of rechtvaardig is, terwijl onduidelijk is of de situatie elders wel vergelijkbaar is met de eigen situatie. Dit mechanisme van 'wij-willen-wat-zij-hebben' wordt veel gebruikt om misverstanden bij conflicten en onderhandelingen te verklaren, en wordt vaak onbewust toegepast door mensen.

## Verwachtingen

De twee theorieën denken verschillend over hoe informatie gebruikt wordt en hebben verschillende voorspellingen over waar informatiegebruik toe leidt. Sociale vergelijking zegt dat informatie van elders conflict uitlokt: irrelevante informatie zorgt voor meer afstand tussen beide partijen en dus meer conflict. Rationeel leren voorspelt minder conflict, doordat de relevante informatie wordt gebruikt om bestaande kennishiaten te dichten.

## Onderzoeksmethode

De twee beschreven mechanismen van rationeel leren en sociaal vergelijken zijn lastig uit elkaar te halen. Het zijn processen die vaak onbewust plaatsvinden bij mensen, en via een survey moeilijk te onderzoeken zijn. Maar met een experiment kunnen de twee wel worden gescheiden van elkaar. In dit onderzoek zijn collectieve onderhandelingen tot de basis teruggebracht. Deelnemers aan het experiment kregen tijdens een onderhandeling op gecontroleerde wijze informatie uit andere onderhandelingen aangeleverd. Aan het experiment, een onderhandelingsspel gespeeld via de computer, namen 70 mensen deel. Er werd gespeeld om punten. Hoe meer punten, hoe hoger de loonruimte. In totaal is het spel 490 keer gespeeld, met een controlegroep en twee experimentele groepen.

### Controlegroep

Er nemen steeds twee spelers deel aan elk spel: een onderhandelaar van werkgevers- en werknemerszijde. Beide spelers kunnen elkaar niet zien. Hun doel is om een loonovereenkomst te sluiten die voor hen het meest gunstig is, want dat levert geld op. Alleen de werkgever weet hoeveel punten er te verdelen zijn, dus hoeveel geld er in kas zit. De vakbond weet alleen dat het aantal te verdelen punten ligt binnen een bepaald bereik. Daar zit dus een kennishiaat, net zoals in de praktijk het geval is. De vakbondsonderhandelaar legt een eerste looneis neer. De werkgever kan op deze eis ingaan of een lager tegenbod doen. Hierop reageert de vakbondsonderhandelaar dan weer, en dat proces herhaalt zich totdat iemand het bod accepteert. Na 60 seconden stopt de onderhandeling. Wanneer er dan geen bod is geaccepteerd, is er geen loonovereenkomst gesloten; de onderhandeling zit in een impasse. In het spel wordt een impasse gelijkgesteld aan een

staking. Beide partijen verdienen in dat geval geen geld, oftewel: ze dragen de kosten van het conflict. Elke speler speelt het spel 15 keer, steeds met een andere onderhandelaar en steeds met een verschillend aantal te verdelen punten.

### Experimentele groepen

In de twee experimentele groepen wordt hetzelfde spel gespeeld als in de controlegroep, met het verschil dat deelnemers in de experimentele groepen informatie krijgen op hun computerscherm over een andere onderhandelingsuitkomst. Daarbij krijgen de deelnemers in de ene groep informatie, waarvan ze weten dat het *relevant* is voor hun situatie. Het komt uit een onderhandelingsspel (uit de controlegroep) waar de loonruimte even hoog was: er waren dus evenveel punten te verdelen. In de andere groep krijgen deelnemers *irrelevante* informatie over uitkomsten uit andere onderhandelingen. Het aantal te verdelen punten was niet gelijk aan hun eigen situatie. In tegenstelling tot de eerste experimentele groep, kan deze groep dus niet iets feitelijks afleiden uit die kennis van elders en de informatie draagt niet bij aan het oplossen van het kennisprobleem van de deelnemer. Van rationeel leren kan geen sprake zijn.

### Nieuwe game release

Er is nog iets aardigs te zeggen over het spel dat is gespeeld. Er zijn veel experimenten gedaan met dit soort onderhandelingen: dat waren allemaal zogenaamde *One Shot Games*. Onderhandelaars mochten daarin maar één bod doen, daarna was het spel direct over. In dit onderzoek zijn onderhandelingen realistischer nagebootst, namelijk met gelegenheden om te reageren op elkaar, een minuut lang. Dit spel laat 'leren' toe. Iets wat in eerdere experimenten niet gebeurde.

o o o

Dit onderhandelingsspel laat leren toe: een belangrijke uitbreiding op eerdere one shot games

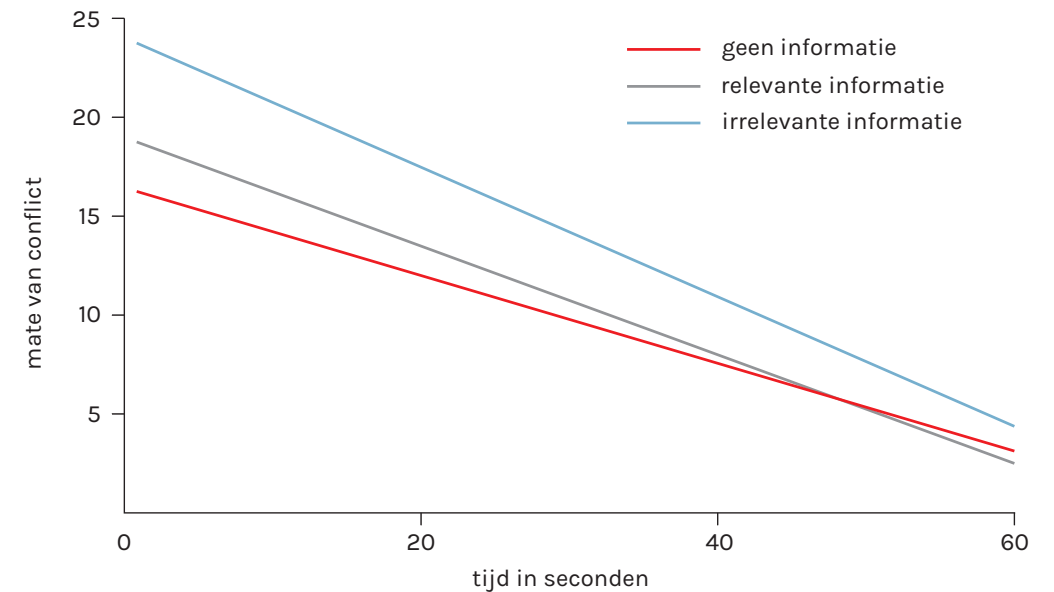
Onderhandelingspartijen komen er daardoor sneller uit met elkaar.

## Onderzoeksbevindingen

Met een experiment is bekeken wat het effect is van onderhandelingsinformatie elders op een aantal factoren binnen de eigen onderhandeling. De eerste looneis van vakbondsonderhandelaars wordt beïnvloed door zowel relevante als irrelevante informatie uit andere onderhandelingen. Bij relevante informatie is het effect lineair. Dit betekent dat deelnemers die informatie kregen over een lagere uitkomst elders, zelf lager inzetten. Wanneer zij te horen kregen dat er in vergelijkbare situaties een hoge loonuitkomst was bereikt, zetten zij ook hoger in. Bij de irrelevante informatie was iets vreemds aan de hand. Een hoger eindbod elders zorgde aan

de vakbondskant voor een hogere eerste inzet. Maar verrassend genoeg had informatie over een lagere uitkomst dat effect ook. Omdat tegelijkertijd de werkgever vasthield aan het lage bod, dus wel meeging met het lage referentiepunt, ontstond er in het begin veel conflict. De grafiek hieronder geeft dat weer. Mate van conflict staat daar voor de afstand in punten tussen de biedingen van de vakbond en van de werkgever in het spel. De blauwe lijn (irrelevante informatie) ligt in het begin een flink stuk boven de grijze lijn (relevante informatie). Daarna bracht het onderhandelingsproces de twee partijen weer dicht bij elkaar. Informatie, relevant of irrelevant, zorgde uiteindelijk niet voor een hogere of lagere kans op een staking. De lijnen lopen naar elkaar toe, en het verschil in mate van conflict is na 60 seconden niet meer significant.

Mate van conflict tijdens onderhandeling door beïnvloeding via informatievoorziening



## Terug naar de theorie

Wat zeggen de bevindingen nu over de twee theorieën? Van beide mechanismen vinden we gedeeltes terug in de uitkomst van het experiment. Sociale vergelijking speelt een rol bij onderhandelingen. Door een irrelevant referentiepunt te kiezen, dat niks zegt over het bestaand kennisprobleem, staan onderhandelaars in het begin verder van elkaar af. Dat referentiepunt laat zich weliswaar wegpoetsen in de onderhandeling maar dit zal niet zonder slag of stoot zijn gegaan. In de werkelijkheid betekent dit waarschijnlijk een langer en moeizamer onderhandelingsproces.

Maar het gebruik van referentiepunten leidt niet altijd tot meer conflict. Wanneer de informatie relevant is en de onderhandelaars weten dit, dan leidt kennis niet tot meer onenigheid. Dit is in lijn met de theorie van rationeel leren. De theorie ging echter uit van een conflictverlagend effect, en dat komt uit dit experiment beperkt naar voren. Vergeleken met de groep met irrelevante informatie is er gedurende bijna het gehele spel weliswaar minder conflict, maar er bestaat geen verschil in mate van conflict met een situatie waarbij helemaal geen informatie uit andere onderhandelingen voorhanden is. Dit is terug te zien in de grafiek door de rode (geen in-

formatie) en grijze (relevante informatie) lijn met elkaar te vergelijken. Verwacht zou worden dat grijs onder rood zou lopen, want de grijze groep heeft relevante kennis en dus minder conflict. De lijnen lopen echter grotendeels op dezelfde hoogte, en er is nergens een significant verschil.

## Bruikbaar voor de praktijk

Uit dit onderzoek blijkt dat onderhandelaars bij gebrek aan relevante informatie ook irrelevante informatie aanwenden voor hun onderhandeling. Dat kan kosten met zich meebrengen. Want het onderhandelingsproces verloopt daardoor moeizamer en is langer. Voor een werkgever lijkt het in eerste instantie misschien handig om kennis achter te houden, dit is ook onderdeel van het onderhandelingspel dat wordt gespeeld. Maar het is wellicht slimmer voor de werkgever om (meer) open kaart te spelen. Geef vakbonden relevante informatie vooraf, want dan kom je er samen sneller uit. Dat is de boodschap van dit onderzoek.

• • •

**Geef vakbonden vooraf relevante informatie, dan kom je er samen sneller uit**



# 6. Vertrouwen op de baas of luisteren naar de vakbond?

Marieke Born  
Agnes Akkerman  
René Torenvlied

## Samenvatting

Staken of niet? In dit onderzoek is bekeken hoe vertrouwen en sociale identificatie een rol spelen bij de manier waarop een werknemer informatie over die vraag verwerkt. Bij de boodschap van de baas is vertrouwen belangrijk. Bij het verhaal van de vakbond speelt identificatie een rol.

## Nieuw

Vertrouwen en sociale identificatie zijn voor het eerst samen meegenomen in een onderzoek naar stakingsdeelname onder werknemers.

Wanneer er een staking in de lucht hangt, staat een werknemer voor een lastige beslissing. Van twee kanten wordt er een appèl op hem gedaan. De vakbond wil graag dat de werknemer het werk neerlegt en probeert hem daartoe over te halen. Door bijvoorbeeld informatie te geven over de looneisen die zij hebben neergelegd, waarom dat legitieme eisen zijn en hoe de werkgever daarop heeft gereageerd. Aan de andere kant staat de werkgever. Die wil graag dat de werknemer doorwerkt en probeert steun te verwerven voor zijn standpunt. Hij kan dit doen door te vertellen wat de consequenties zijn voor de werkgelegenheid als aan de looneisen van de vakbond wordt voldaan; een hoger loon voor de een kan ontslag betekenen voor de ander. Aan de werknemer de taak om de verhalen tegen elkaar af te wegen en een beslissing te nemen. Maar de keuze hangt niet puur en alleen af van de informatie die werknemers krijgen. Er spelen andere, meer sociaalpsychologische factoren een rol, zoals vertrouwen in en de mate van identificatie met beide partijen. In dit onderzoek is bekeken welke invloed informatievoorziening, vertrouwen en sociale identificatie naast elkaar hebben op de keuze van werknemers om te gaan staken of niet.

## Vertrouwen

Het ligt voor de hand dat vertrouwen een rol speelt bij de beslissing om naar de werkgever te luisteren of juist naar de vakbond. Zonder vertrouwen heeft informatie over een staking weinig basis om op te landen. De vraag is of de rol van vertrouwen bij de lezing van de vakbond even groot is als bij het verhaal van de werkgever. De vakbond komt immers pas echt in beeld bij een dreigende staking, en is daarna vaak weer voor langere tijd minder zichtbaar.

Een vertrouwensband met werknemers opbouwen is daarom voor vakbondsvertegenwoordigers lastig. Voor de werkgever is dat anders, die heeft langer en vaker de gelegenheid om vertrouwen te kweken bij zijn werknemers. Maar de baas vertrouwen bij een reguliere gang van zaken, is nog wat anders dan tijdens een dreigend conflict. In het laatste geval hebben werkgever en werknemer tegengestelde belangen. Vertrouw je de baas en zijn lezing van het onderhandelingsconflict dan nog steeds?

## Sociale identificatie

In stakingsliteratuur wordt identificatie met de vakbond gezien als een belangrijke voorspeller van stakingsdeelname. Sociale identificatie is de binding die een persoon heeft met een groep. Het is een belangrijk begrip binnen de sociale psychologie om keuzes van mensen te verklaren. Hoe sterker de binding met de bond, des te groter de kans dat een medewerker staakt. Maar een medewerker kan zich ook sterk identificeren met het bedrijf. Veel mensen zijn trots op hun baan en de organisatie waarvoor ze werken. Het is niet onwaarschijnlijk dat werknemers zich tegelijkertijd met zowel de werkgever als met de vakbond identificeren. Welke invloed heeft dat op hun beslissing om wel of niet te gaan staken?

## Onderzoeksbevindingen

Het blijkt dat werknemers informatie van de baas over een dreigende staking op een andere manier verwerken dan informatie van de vakbond. Informatie van de baas heeft pas effect als er een vertrouwensband bestaat. Een werkgever kan proberen de werknemer te overtuigen dat staken een slecht plan is, maar als de werknemer hem niet vertrouwt, heeft dat geen zin. Opvallend is dat zo'n vertrouwens-

## Onderzoeksmethode

In dit onderzoek is de invloed van informatie, vertrouwen en sociale identificatie op de bereidheid om wel of niet te gaan staken geanalyseerd. Het onderzoek is verricht onder 468 vakbondsleden (responspercentage 58%). Via een webenquête zijn verschillende vragen gesteld over de bereidheid om voor een loonsverhoging deel te nemen aan een hypothetische, toekomstige staking.

### Sociale identificatie

Aan werknemers is gevraagd in hoeverre ze zich identificeren met vakbond en management bij een situatie waarin een conflict over de cao dreigt.

Dit is gedaan met drie stellingen, die zowel voor management als vakbond beantwoord moesten worden (schaal 1-5):

- Ik voel me onderdeel van ...
- Ik voel mezelf verbonden met ...
- Ik voel me betrokken bij ...

Werknemers identificeren zich het meest met de vakbond. De schaalscores (1-5) verschillen meer dan een punt van elkaar: 3.5 voor de vakbond en 2.4 voor het management.

### Vertrouwen

Vertrouwen is op een vergelijkbare wijze gemeten, ook weer met drie stellingen over zowel vakbond als management bij een dreigend cao-conflict (schaal 1-5):

- In hoeverre vertrouwt u erop dat ... zijn/haar afspraken nakomt?
- In hoeverre vertrouwt u erop dat ... eerlijk is?
- In hoeverre vertrouwt u op het advies van ...?

Het vertrouwen in de vakbond tijdens een dreigend conflict is een stuk groter dan het vertrouwen in het management: 3.8 versus 2.9 op een schaal van 1 tot 5.

### Informatievoorziening

Er is gevraagd naar de mate van informatie die respondenten ontvangen van het management en van de vakbond bij een dreigend arbeidsconflict. Bij de twee vragen liepen de antwoordmogelijkheden van 'geen informatie' tot 'veel informatie' (1-5).

### Factoranalyse

Vertrouwen en sociale identificatie zijn twee begrippen die op elkaar lijken. Waar het een is, is zelfs vaak het ander. In de wetenschappelijke literatuur wordt algemeen aangenomen dat het twee aparte begrippen zijn. Dat wordt nog eens ondersteund door de statistische analyse uit dit onderzoek. De begrippen bleken duidelijk van elkaar te verschillen, ondanks de samenhang die ook hier werd gevonden.

## Werkgever aan zet

Een staking is het resultaat van een mislukt overleg tussen werkgever en vakbond. Veel stakingsliteratuur kijkt alleen naar de vakbond als mobiliserende partij. Voor de rol van het management is wetenschappelijk gezien weinig oog. Maar uit dit onderzoek blijkt dat het management wel degelijk een invloed kan uitoefenen op de keuze van een werknemer om wel of niet te gaan staken. Vertrouwen is daarbij het toverwoord. Want informatie komt aan als er vertrouwen bestaat tussen werkne-

mer en werkgever. Daarbij is het goed om nogmaals te vermelden dat het niet gaat om het algeheel vertrouwen, maar specifiek over het vertrouwen tijdens een dreigend arbeidsconflict. Uit een aanvullende analyse blijkt ook dat het vertrouwen in de werkgever tijdens een conflict significant lager is dan ervoor.

o o o

Informatie van de baas moet eerst door een vertrouwensfilter



filter niet bestaat bij informatievoorziening vanuit de vakbond. Het effect van informatieoverdracht is hier niet afhankelijk van de vertrouwensband tussen bron en ontvanger. Wat van belang is in deze relatie is sociale identificatie. Als werknemers zich meer identificeren met de bond, is hun stakingsbereidheid groter.

# 7. Wat doen mijn collega's?

Marieke Born  
Agnes Akkerman  
Kirsten Thommes

## Samenvatting

Een mobilisatienetwerk voor stakingen binnen een bedrijf komt niet uit de lucht vallen. Het ontstaat door al bestaande privé- en werkrelaties. Netwerken binnen organisaties maken het praten over een staking makkelijker. Niet alleen dit stakingsnetwerk, maar ook privérelaties hebben een directe invloed op het besluit om te gaan staken.

## Nieuw

In dit onderzoek is het effect van meerdere communicatienetwerken op stakingsgedrag onderzocht. In eerder onderzoek werd meestal gekeken naar de invloed van één netwerk. Bovendien zijn de netwerken compleet; ze bestaan uit stakers en niet-stakers. Het meeste onderzoek ziet de groep niet-stakers over het hoofd.

De beslissing om mee te doen aan een staking of een protest is een persoonlijke keuze, maar zelden een geïsoleerde beslissing. Want werknemers kijken om zich heen naar wat collega's doen en worden beïnvloed door hun argumenten en gedrag. Niet alle collega's hebben daarbij een even sterke invloed. Er zijn collega's met wie je nooit contact hebt, met sommigen praat je over privé zaken, met anderen over werk of misschien wel alleen over de staking. Waar gaat de meeste invloed van uit?

## Drie netwerken

Dit onderzoek is gedaan bij een bedrijf tijdens een daadwerkelijke stakingsactie. De verschillende relaties die collega's met elkaar hebben, zijn weergegeven in drie communicatienetwerken: een privé-netwerk, een werkgerelateerd netwerk en een stakingsnetwerk. Deze fungeren allemaal als kanalen voor informatieoverdracht, maar de inhoud die wordt doorgegeven verschilt. De hoofdvraag van dit onderzoek is: door welke relaties binnen het bedrijf laten werknemers zich het meest leiden in hun keuze om wel of niet te gaan staken?

## Mobilisatienetwerk

Wat vaststaat is dat de drie netwerken in verbinding staan met elkaar. Als je veel met een collega samenwerkt en werkinhoudelijke gesprekken voert, is de stap naar de privésituatie snel gemaakt. Maar hoe de samenhang precies in elkaar zit, is niet duidelijk. Zeker rondom het ontstaan van het stakings- of mobilisatienetwerk is er de belangrijke vraag of

bestaande sociale relaties de kans vergroten dat werknemers met elkaar over een staking praten. Dit ligt voor de hand, maar echt bewijs hiervoor is zeldzaam. De eerste stap in dit onderzoek is dan ook te bekijken in hoeverre het communicatienetwerk over stakingen zijn oorsprong vindt in de al bestaande relaties op het werk. De tweede stap is kijken of over de staking praten ook leidt tot een grotere kans om mee te doen aan een staking. In eerder onderzoek is al gebleken dat deel uitmaken van een stakingsnetwerk de kans aanzienlijk vergroot dat iemand hetzelfde gedrag vertoont als zijn collega's. Vertonen van hetzelfde gedrag betekent in die onderzoeken: staken. Vreemd genoeg wordt de groep niet-stakers vaak over het hoofd gezien. Hiermee wordt structureel voorbijgegaan aan het feit dat ook niet-stakers collega's kunnen beïnvloeden in hun keuze.

Daarom wordt in dit onderzoek het volledige netwerk van werknemers onder de loep genomen; alle stakers en alle niet-stakers zijn meegenomen. Dit is nieuw en hiermee wordt meer recht gedaan aan de praktijk, waarin het ook niet evident is dat iedereen het werk neerlegt bij een stakingsactie. Bij het bedrijf dat is onderzocht voor deze studie waren de 'doorwerkers' zelfs (ruim) in de meerderheid.

## Compleet netwerkonderzoek

Voor een werknemer die voor de beslissing staat om al dan niet met een staking mee te doen, is het uiteraard relevant om te weten waarom staken een goed plan zou zijn. Hij probeert antwoord te vinden

## Onderzoeksmethode

Het onderzoek is uitgevoerd tijdens de 105 dagen durende staking binnen de schoonmaakbranche. Er is een sociale netwerkanalyse verricht onder 59 schoonmakers van een bedrijf, die elke dag in teams een gebouwencomplex schoonhouden. Binnen het gehele netwerk hebben 13 werknemers het werk neergelegd, 45 werknemers hebben doorgewerkt, en 1 persoon heeft zijn stakingsactie na een aantal weken afgebroken en is weer gaan werken. Mensen zijn geïnterviewd aan de hand van een vragenlijst.

### Analyse en metingen

Sociale netwerkanalyse is een techniek waarmee de communicatiestructuur binnen een groep of bedrijf zichtbaar wordt gemaakt. Er zijn drie communicatiestromen onderzocht: privé-, werk- en stakingsgerelateerde communicatie. Dit is gedaan door alle werknemers een lijst voor te leggen met namen van collega's en aan ze te vragen of ze contact met hen hadden en zo ja, wat de inhoud van het contact was. Een persoonlijke relatie is gemeten met de vraag: Hoe vaak praat je met de ander over privé-zaken? Een werkrelatie is gemeten met de vraag: Hoe vaak praat je met de ander over werk? En stakingscommunicatie is gemeten met de vraag: Hoe vaak praat je met de ander over de staking?

op vragen zoals: Waarom zijn de huidige arbeidsvoorwaarden onrechtvaardig en hoe kunnen ze beter? Informatie hierover ontvangt hij onder andere van collega's met wie hij over de staking communiceert.

Maar staken is ook een persoonlijke beslissing die over meer gaat dan alleen een rationele afweging van argumenten voor of tegen de staking. Het is aannemelijk dat andere overwegingen ook een rol spelen, bijvoorbeeld welke gevolgen een staking heeft voor de omgang met je collega's na de staking; wat voor effect heeft jouw beslissing om niet mee te doen op de samenwerking en het contact met

Vervolgens is gevraagd naar de intensiteit van het contact: 1 (weinig communicatie) tot 7 (veel communicatie). Vertonen van hetzelfde stakingsgedrag betekent óf allebei staken óf allebei doorwerken. Ook zijn er controlevariabelen toegevoegd, waarbij vakbondslidmaatschap en nationaliteit de belangrijkste zijn.

o o o

## Collectieve schoonmaakactie

Op 2 januari 2012 legden schoonmakers in heel Nederland het werk neer. Inzet was een loonsverhoging van 5% en betere secundaire arbeidsvoorwaarden. De staking duurde 105 dagen, waarmee het de langste staking in Nederland was sinds 1933. De actie leverde een loonsverhoging op van 4.85%, betere opleidingsmogelijkheden, regelmatige werkdrukmetingen en meer zekerheid voor uitzendkrachten. Zowel de bond als de schoonmakers waren tevreden met dit resultaat. De schoonmaakbranche is een grote sector, in totaal zijn er 150.000 mensen in werkzaam.

o o o

die collega's die wel meedoen? De keuze om wel of niet mee te gaan met de vakbond hangt daarom ook samen met de mensen die dicht bij je staan, die dus deel uitmaken van je werk- en privénetwerk. Het is aannemelijk dat vanuit deze netwerken sociale druk wordt uitgeoefend. De tweede stap in dit onderzoek is dan ook om te bekijken of de invloed van het stakingsnetwerk overeind blijft, als ook gekeken wordt naar privé- en werkgerelateerde relaties. Daarmee is dit het meest complete netwerkonderzoek naar de rol van collegiale relaties op het vertonen van hetzelfde gedrag bij stakingen dat toe nu toe is verricht.

## Onderzoeksbevindingen

Een mobilisatienetwerk voor stakingen binnen een bedrijf komt niet uit de lucht vallen. Het ontstaat door al bestaande privé- en werkrelaties. Netwerken binnen organisaties maken het praten over een staking makkelijker. Niet alleen het stakingsnetwerk, maar ook bestaande privérelaties hebben een directe invloed op het besluit om te gaan staken. Hiermee is aangetoond dat werknemers zich bij een dreigende staking niet alleen laten leiden door argumenten die zijn verkregen via het mobilisatienetwerk. Sociale druk uit hun privénetwerk blijkt ook een rol te spelen. Een persoonlijke relatie vergroot de kans op samen staken en op samen niet-staken. De bevinding dat het privénetwerk leidt tot hetzelfde gedrag bij stakingen is nieuw. De uitkomst van het netwerkonderzoek staat hieronder schematisch weergegeven.

o o o

Sociale druk blijkt een rol te spelen bij keuze om te staken

## Andere opvallende bevindingen

Uit veel eerder onderzoek blijkt dat vakbondsleden vaker staken dan niet-vakbondsleden. Dit onderzoek toont aan dat als twee vakbondsleden een persoonlijke relatie hebben met elkaar, dit de kans vergroot dat ze beide staken, maar - en dat is opvallend - ook dat ze beide niet staken. Een verklaring voor die opmerkelijke bevinding zou kunnen zijn dat wanneer een vakbonds lid in gesprek met anderen merkt dat er leden zijn die het werk niet neerleggen, hij wellicht denkt: 'Kennelijk vinden andere leden het niet de moeite waard om te vechten voor deze zaak, waarom zou ik dat dan wel doen?'

In de onderzoekspopulatie was veel verscheidenheid in nationaliteit. Dit bleek ook een factor van belang te zijn bij imitatiegedrag: wanneer twee collega's in een netwerk een verschillende nationaliteit hebben, vergroot dit de kans dat ze verschillend gedrag vertonen.

