

Machtsvorming in een conflict: de mobilisatie van steun aan gematigde en harde vakbondsacties*

Bert Klandermans

Summary

Conflicts within labour organizations were often initiated by trade union organizations. The development of a conflict depends on the possibilities of the parties to use the power they have. Parties seldom use all their resources. Either because they are not willing to, or because they are not able to. Resources have to be mobilised before they can be used. In this research we studied the conditions on which the members of trade unions are willing to support their union in a conflict. In our opinion this readiness is a function of observed cost and profits.

108 trade union members in a concern where conflicts were imminent, were asked on two different points of time whether they would support union actions. Various forms of action were distinguished. Between those two points of time the trade union attempted to mobilize support.

Analyses of simple and change-scores have been executed. It appeared that observed cost and profits in the ideological, social and material sphere not only explain the variance in readiness to support, but also the changes in readiness and the preferences for certain forms of action.

These findings confirm that in the experience of individual union members cost and profits are associated with their support to trade union actions.

The ratio of observed cost and profits determines the motivation to lend support. Implications of these results for the mobilisation of support and the exercise of power are discussed.

Binnen arbeidsorganisaties doen zich van tijd tot tijd conflicten voor tussen het management en personeelsleden. De laatsten worden daarbij vaak geruggesteund door vakbondsorganisaties binnen het bedrijf. De afloop van der-

* De auteur is verbonden aan de Vakgroep Sociale Psychologie van de Vrije Universiteit. Dit artikel is gebaseerd op een paper gepresenteerd op het 20ste Internationale Congres van de International Association of Applied Psychology te Edinburgh, 24-30 juli 1982.

gelijke conflicten is o.a. afhankelijk van de mate waarin de partijen bereid en in staat zijn om de macht die ze ten opzichte van elkaar hebben te gebruiken. Beide partijen beschikken over meer of minder vergaande machtsmiddelen. Ze zullen echter zelden of nooit meteen het meest vergaande machtsmiddel waarover ze beschikken, gebruiken. Soms zijn ze daartoe niet bereid, omdat ze het conflict niet op de spits willen drijven. Soms zijn ze daartoe niet in staat, omdat ze de steun die daarvoor nodig is niet kunnen mobiliseren (Gamson, 1975; Freeman, 1979). In het bijzonder machtsmiddelen waarvan het gebruik afhankelijk is van de steun van de achterban zijn niet zonder meer inzetbaar. Slaagt een partij er niet in de benodigde steun te mobiliseren, dan kan zij die machtsmiddelen niet gebruiken.

Dit artikel bespreekt enkele voorwaarden waaronder vakbondsleden bereid zijn hun bond te steunen in een conflict met het management. Uitgangshypothese is dat de afweging van geschatte kosten en baten van participatie daarbij een belangrijke rol spelen. In dit artikel zal ik deze hypothese verder uitwerken. Vervolgens zal ik met gegevens uit een onderzoek onder vakbondsleden in een bedrijf waar een conflict dreigde, nagaan of de aldus geformuleerde veronderstellingen steun vinden in de empirie.

1. De kosten en baten van participatie in vakbondsacties

Voor een antwoord op de vraag of vakbondsleden hun bond zullen steunen in een conflict met het management wordt nogal eens verwezen naar het belang dat ze hebben bij de inzet van het conflict.

Ik beweer niet dat de inzet van een conflict er niet toe doet. Toch meen ik dat de betekenis daarvan voor de bereidheid om de bond te steunen niet overschat moet worden. Ik noem daarvoor twee redenen. Allereerst gaat het bij een conflict tussen management en vakbonden vaak niet om individuele maar om collectieve doelen. In de tweede plaats zijn voor een individu aan het verlenen van steun aan een partij in een conflict nog andere kosten en baten verbonden dan het belang dat hij heeft bij de inzet van het conflict. Ook die andere kosten en baten moet men in beschouwing nemen om het participeren in vakbondsacties te verklaren.

Collectieve doelen. Collectieve doelen kenmerken zich door een zgn. 'jointness of supply'. Dat wil zeggen dat het profijt als de doelen eenmaal gerealiseerd zijn, een ieder ten goede komt, ook diegenen die ze niet hielpen realiseren (Olson, 1965). Dit heeft tot gevolg dat het belang dat iemand heeft bij het realiseren van de doelen aan motiverende werking verliest. Wat overblijft als motiverende kracht, is het besef dat participatie in collectieve acties

nodig en nuttig is voor de realisering van het actiedoel. Dat besef kan in variërende mate aanwezig zijn. Er is echter meer. Geen vakbonds lid zal de opvatting hebben dat hij in zijn eentje het management tot andere gedachten kan brengen. Het antwoord op de vraag of participatie in acties effectief is, hangt dan ook sterk af van het aantal collega's dat in zijn verwachting zal meedoen (Fleishman, 1980), en, gesteld dat hij verwacht dat er veel meedoen, van het effect dat dergelijke acties in zijn ogen hebben.

Dus, aangezien het bij vakbondsacties doorgaans om collectieve doelen gaat, is het belang dat iemand heeft bij het realiseren van de zaken die inzet zijn van het conflict niet doorslaggevend voor zijn motivatie om de vakbond te steunen. Daarnaast zijn van betekenis zijn verwachtingen omtrent de effectiviteit van dergelijke participatie. Daarom zullen *a.* de opvatting dat participatie nodig is, *b.* de schatting van het aantal participanten en *c.* de verwachting omtrent de effectiviteit van een actie belangrijke determinanten zijn van de bereidheid om te participeren in vakbondsacties.

Andere kosten en baten. Er zijn zoals gesteld voor vakbondsleden nog andere kosten en baten verbonden aan participatie in vakbondsacties, dan het belang dat zij hebben bij het realiseren van het actiedoel. Ik onderscheid ze in sociale en materiële.

Sociale kosten en baten hebben te maken met de reacties van significante anderen op participatie in vakbondsacties. Drie groepen personen lijken mij in dit verband van belang: gezinsleden, collega's en directe chefs. Materiële kosten verbonden aan participatie in vakbondsacties kunnen uiteenlopend van aard zijn. Van belang lijken mij: financiële offers, en een bedreiging van de positie in het bedrijf.

Kosten/baten-ratio. De beslissing om te participeren in vakbondsacties resulteert uit een afweging van het geheel aan kosten en baten dat in de ogen van de potentiële participanten aan participatie verbonden is. Zijn de baten van participatie gering en de kosten hoog dan zal de participatie gering zijn. Zijn omgekeerd de baten groot en de kosten gering dan zal de participatie groot zijn. Oberschall (1973) spreekt in dit verband van de kosten/baten-ratio van participatie. Ik neem die term over. Verschillende actievormen kunnen voor personen verschillen qua kosten/baten-ratio. Daarmee samenhangend zal hun bereidheid om te participeren in deze actievormen verschillend zijn.

Onder invloed van een mobilisatiepoging of door wijzigende omstandigheden kan de kosten/baten-ratio van participatie voor personen zich wijzigen en daarmee samenhangend hun bereidheid om te participeren.

2. Een waardeverwachtingsmodel

Oberschall (1973) bepaalde objectieve kosten/baten-ratio's voor collectiviteiten en voorspelde er mee hoe waarschijnlijk of onwaarschijnlijk het was dat de leden van een collectiviteit aan een bepaalde actie zouden deelnemen. Toegepast op het individu krijgt men echter met subjectieve kosten/baten-ratio's te maken. Dat wil zeggen met door een individu verwachte consequenties van participatie en met de waarde van die consequenties voor het individu. Het resultaat is een verwachtingstheoretische benadering van de bereidheid om te participeren in vakbondsacties. Die bereidheid is volgens deze benadering een functie van de 'perceived attractiveness or aversiveness of expected consequences' (Feather, 1982, p. ix) van participatie.

Het voorgaande leidt tot de veronderstelling dat verschillen tussen personen in de bereidheid om te participeren in een vakbondsactie een functie zijn van verschillen tussen personen in de waargenomen kosten/baten-ratio voor participatie. Daarvan uitgaande zijn de twee hypothesen te formuleren, die in dit artikel getoetst zullen worden:

- a. verschillen in actiebereidheid voor onderscheiden actievormen zijn te verklaren uit verschillen in de waargenomen kosten/baten-ratio voor deze actievormen;
- b. wijzigingen in actiebereidheid onder invloed van mobilisatiepogingen of gewijzigde omstandigheden zijn te verklaren uit wijzigingen in de kosten/baten-ratio onder invloed van deze gebeurtenissen.

Een onderzoek

De tot hiertoe ontwikkelde gedachtengang kunnen we empirisch beproeven met behulp van gegevens uit een onderzoek onder vakbondsleden in een metaal-verwerkend bedrijf. Het management van dit bedrijf wilde de productie op andere wijze verdelen over de verschillende locaties.

Het vakbondskader was met het reorganisatieplan weinig gelukkig en trachtte zijn achterban tegen het plan te mobiliseren. Het belegde ledenvergaderingen teneinde een standpunt over het plan te bepalen en stelde alternatieven op. De gegevens die hier gepresenteerd worden, hebben betrekking op de laatste fase in de verwikkelingen rond het reorganisatieplan. Het vakbondskader had toen definitief besloten de reorganisatieplannen af te wijzen. Door middel van publikaties, die in het bedrijf verspreid zijn, werd daaraan bekendheid gegeven en werd de achterban opgeroepen dat standpunt zo nodig met acties kracht bij te zetten. Tot acties is het uiteindelijk niet gekomen. Het management heeft de reorganisatieplannen niet doorgezet. De eer-

lijkheid gebiedt op te merken dat dit niet alleen door het verzet van de kant van het personeel was.

1. Methode

108 leden van de betrokken bond zijn op twee tijdstippen ondervraagd over hun bereidheid om in vakbondsacties, mochten die nodig zijn, te participeren.¹ Tussen deze twee tijdstippen vond de verspreiding van de publikatie plaats waarvan in de vorige paragraaf sprake was. De 108 respondenten waren willekeurig verdeeld over twee groepen, een groep van 74 respondenten en een groep van 34 respondenten. De kleinste groep fungeerde als controle-groep om te controleren voor herhaalde meting.

Het onderzoek vond volgens de volgende opzet plaats.

	T ₁	T ₂	
groep 1	O ₁	O ₂	(n = 74)
groep 2		O ₂	(n = 34)

Tussen de twee metingen zaten ± 4 weken. Op een groot aantal vergelijkingspunten kwamen de groepen 1 en 2 overeen.² Ze zijn dus op die punten als equivalent te beschouwen. Op geen der relevante vragen vonden we een effect voor herhaalde meting.

2. Operationalisaties

Actiebereidheid. Er is onderscheid gemaakt tussen zachte acties als protest-demonstraties en korte werkonderbrekingen en harde acties als een staking. Voor beide werd de actiebereidheid vastgesteld door te vragen: *a.* hoe men tegenover dergelijke acties stond (antwoordmogelijkheden: zeer positief tot zeer negatief); *b.* of deelname aan dergelijke acties voldoening zou geven (antwoordmogelijkheden: veel voldoening tot volstrekt geen voldoening); *c.* door te vragen of men aan acties zou meedoen, mochten die er komen (antwoordmogelijkheden: beslist wel, ik denk van wel, ik denk van niet, beslist niet). De antwoorden op deze drie vragen bleken onderling hoog te correleren. In dit artikel is *c* genomen als maat voor actiebereidheid, omdat die vraag het meest rechtstreeks de bereidheid om aan acties deel te nemen betrof.

De verwachte kosten en baten van participatie. Op beide tijdstippen zijn vragen gesteld over de verwachte kosten en baten van participatie. Daarbij is onderscheid gemaakt tussen de verwachting dat participatie het actiedoel helpt realiseren, en de verwachting dat met participatie sociale en/of materiële kosten en baten verbonden zijn.

Volgens de verwachtingstheorie zouden we ook de valentie van deze kosten en baten moeten meten. Ik beperk me in dit artikel echter tot de schat-

ting van de kans dat ze zich voordoen. Dat betekent dat ik ervan uitga dat de valentie van die kosten en baten voor een ieder gelijk is: te weten in gelijke mate negatief voor de kosten en in gelijke mate positief voor de baten. Reëel is een dergelijke aanname natuurlijk niet.

De verwachting dat participatie het actiedoel helpt realiseren. Zoals uiteengezet heeft de verwachting dat participatie het actiedoel helpt realiseren drie componenten. Deze zijn als volgt geoperationaliseerd: a. De opvatting dat participatie nodig is. Deze is gemeten met de uitspraak 'Het is belangrijk dat ik aan die acties meedoe, want zo steun ik de bond'. Met deze uitspraak kon men het eens of oneens zijn (een vijfpuntsschaal van helemaal mee eens tot helemaal mee oneens). b. De schatting van het aantal participanten (antwoordmogelijkheden: 'heel weinig, niet zoveel, tamelijk veel, heel veel'). c. De verwachting omtrent de effectiviteit van een actie. Gevraagd werd of 'de directie zich iets zal aantrekken van het vakbondsstandpunt () gesteld dat heel veel mensen meedoen' (antwoordmogelijkheden: beslist wel, ik denk van wel, ik denk van niet, beslist niet).

De verwachting dat met participatie sociale kosten en baten gemoeid zijn. Gevraagd werd, hoe gezinsleden, collega's en de directe chef zou reageren als iemand zou participeren in zachte resp. harde acties. De antwoordmogelijkheden waren: goedkeurend, afkeurend, onverschillig.

De verwachting dat participatie materiële offers vraagt. Twee soorten materiële offers waren in ons onderzoek opgenomen: financiële offers en een verslechtering van de positie in het bedrijf. In het geval van financiële offers zijn we afgeweken van de gewoonte om naar de instrumentaliteit van participatie te vragen. De reden daarvoor was dat, uitzonderingen daargelaten, vakbondsacties nu eenmaal geld kosten. In plaats daarvan vroegen we hoe bezwaarlijk iemand dergelijke financiële offers vond (antwoordmogelijkheden: niet zo bezwaarlijk, bezwaarlijk, erg bezwaarlijk). In het geval van de positie in het bedrijf vroegen we of die er slechter op zou worden of er niet door zou veranderen, als iemand zou participeren.

3. Uitkomsten

De bereidheid om te participeren in zachte en harde acties. Bij de eerste meting wilde 18.3% van de ondervraagde vakbondsleden noch aan harde noch aan zachte acties meedoen. 25% wilde alleen aan zachte acties meedoen, 53,5% zowel aan zachte als aan harde en 7% alleen aan harde. De laatste groep is te klein om haar in een nadere analyse te betrekken. De verschillen tussen de eerste drie groepen zal ik nader analyseren.

Onze eerste veronderstelling was dat verschillen tussen de bereidheid om deel te nemen aan zachte acties en die om deel te nemen aan harde acties te verklaren zijn uit verschillen in de waargenomen kosten/baten-ratio voor elk van beide actievormen. Hiertoe is van belang de vergelijking tussen vakbondsleden die voor geen enkele vorm van actie voelden, vakbondsleden die alleen voor zachte acties voelden en vakbondsleden die zowel voor zachte als voor harde acties voelden. *Tabel 1* geeft de gemiddelden voor deze drie groepen op de onderscheiden determinanten.

Allereerst een globale uitkomst: indien we de groep die in geen enkele vorm van actie wilde participeren, afzetten tegen de groep die in één van beide actievormen wilden participeren, kan 55% van deze variantie in actiebereidheid tussen beide groepen verklaard worden met de in *tabel 1* gespecificeerde factoren.³ Indien we de groep die alleen aan zachte acties wilde meedoen, afzetten tegen de groep die zowel aan zachte als aan harde acties zou willen meedoen, kan 54% van deze variantie in actiebereidheid verklaard worden met de in *tabel 1* gespecificeerde factoren. *Tabel 1* geeft de invloed van de afzonderlijke determinanten aan. Nauwkeurige beschouwing van de tabel leidt tot de volgende constatering.

De verwachting dat participatie materiële offers vraagt. Doordat vrijwel niemand een verslechtering van zijn positie in het bedrijf voorzag als gevolg van

Tabel 1. De vergelijking van vakbondsleden die voor geen enkele vorm van actie voelden, met vakbondsleden die alleen voor zachte acties voelden en vakbondsleden die zowel voor harde als voor zachte acties voelden naar gemiddelde score op de bestudeerde determinanten van actiebereidheid

	geen acties	alleen zachte acties	zachte en harde acties
a. als ik meedoe, steun ik de bond	.0	1.13	1.16***
b. hoeveel collega's zullen meedoen aan een zachte actie	2.55	3.00	3.37**
hoeveel collega's zullen meedoen aan een harde actie	2.36	2.38	3.26**
c. zijn zachte acties effectief	-.17	.57	.89*
zijn harde acties effectief	-.17	.62	1.24***
d. financiële offers	2.38	1.73	1.53**
e. reactie baas, zachte acties	-.33	.07	.47*
reactie baas, harde acties	-.66	-.60	.31***
reactie collega's, zachte acties	.45	.77	.81
reactie collega's, harde acties	.30	.50	.75
reactie gezin, zachte acties	-.11	.43	.78**
reactie gezin, harde acties	-.20	-.64	.53***

* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$.

participatie in vakbondsacties, speelde deze factor geen rol. Dat deed de mate waarin financiële offers bezwaarlijk waren wel. Hoe meer bezwaar iemand tegen dergelijke offers had, des te geringer was zijn actiebereidheid. Voor het onderscheid tussen zachte en harde acties waren financiële overwegingen van minder betekenis. Dit laatste kan overigens een artefact zijn van de wijze van vragen. In de formulering van de vraag werd er van uitgegaan dat acties financiële offers vergen, zonder hierbij rekening te houden met verschillen tussen actievormen.

De verwachting dat met participatie sociale kosten en baten verbonden zijn. Allereerst valt op dat de reactie van collega's geen rol bleken te spelen. Een ieder, ook vakbondsleden die voor geen enkele vorm van actie voelden, verwachtte van collega's positieve reacties in geval van participatie. Anders lag dat voor de reacties van gezinsleden en de directe chef. Vakbondsleden die voor geen enkele vorm van actie voelden, verwachtten bij beide actievormen negatieve reacties, zowel van gezinsleden als van hun chef. Vakbondsleden die in beide actievormen wilden participeren, verwachtten van beide zijden positieve reacties. Vakbondsleden die wel voor zachte acties voelden maar niet voor harde, verwachtten negatieve reacties van gezinsleden en hun chef als ze zouden participeren in een harde actie, terwijl ze die bij een zachte actie niet verwachtten.

De verwachting dat participatie het actiedoel helpt realiseren. Vakbondsleden die *niets* voor acties voelden, hadden niet de verwachting dat acties in welke vorm dan ook enig effect zouden hebben. Evenmin hadden ze de indruk dat hun eigen participatie er veel toe zou doen. Daarin verschilden ze duidelijk van vakbondsleden die wél voor één of andere vorm van actie voelden. Ze waren bovendien weinig optimistisch over het aantal collega's dat aan acties zou deelnemen.

Vakbondsleden die *alléén in zachte acties* wilden participeren, verwachtten wél dat acties effect zouden hebben. Daarbij waren harde en zachte acties in hun ogen even effectief. In het verlengde daarvan vonden ze ook hun eigen participatie zinvol. Over het aantal collega's dat aan een harde actie zou meedoen, waren ze echter even pessimistisch als de vakbondsleden die niets voor acties voelden. Daarentegen waren ze over het aantal participanten in zachte acties optimistisch.

Vakbondsleden die *óók aan harde acties* wilden meedoen, onderscheidden zich van vakbondsleden die alleen aan zachte acties wilden meedoen alleen nog hierin dat ze wél optimistisch waren over het aantal participanten in harde acties én harde acties effectiever vonden dan zachte acties.

Samenvattend. Ervaart men financiële offers als bezwaarlijk, verwacht men negatieve reacties van gezinsleden en chefs bij participatie in een bepaalde

vorm van actie, en slaat men de kans dat het gestelde doel door die actie gerealiseerd wordt laag aan, dan blijkt de bereidheid om in die actieform te participeren gering te zijn. Voor een deel van de vakbondsleden gold dat zowel voor zachte als voor harde acties. Zij voelden dan ook voor geen van beide actievormen veel. Voor een deel van de leden gold dat alleen voor harde acties. Zij waren wél bereid om aan zachte acties mee te doen. Voor nog een ander deel van de leden gold dit voor geen van beide actievormen. Zij waren bereid om zowel aan zachte als aan harde acties mee te doen. Bijzonder interessant zijn de gegevens over de verwachting dat participatie het actiedoel helpt realiseren. Schakelen we de invloed van het verwachte aantal participanten uit (c in *tabel 1*) door te vragen hoe effectief harde en zachte acties zijn als er heel veel mensen aan meedoen, dan wordt de effectiviteit van beide actievormen ongeveer gelijk ingeschat. Dat wil zeggen gering door vakbondsleden die voor geen enkele actieform voelen, matig door leden die alleen voor zachte acties voelen en matig tot groot door leden die voor beide actievormen voelen. Betrekken we nu de schatting van het aantal participanten in de beschouwing, dan zien we het volgende: er zijn vakbondsleden die dat aantal voor beide actievormen laag schatten. Hebben zij bovendien een lage dunk van de effectiviteit van acties, dan heeft participatie in acties in hun ogen weinig zin. Zij behoren dan ook tot diegenen die niet willen participeren. Er zijn ook vakbondsleden die het aantal participanten in beide actievormen hoog inschatten. Hebben zij geen al te lage dunk van de effectiviteit van acties, dan is participatie in beide soorten acties in hun ogen zinvol. Zij behoren dan ook tot diegenen die in beide actievormen willen participeren. Er zijn vakbondsleden die het aantal participanten voor harde acties lager schatten dan voor zachte. Zolang de effectiviteit van beide actievormen in hun ogen niet verschilt, zal participatie in zachte acties voor hen zinvoller zijn dan participatie in harde acties. Zij zijn diegenen die niet willen participeren in harde acties.

Verandering in actiebereidheid

Tabel 2 geeft de percentages respondenten die op beide tijdstippen al dan niet bereid waren aan acties deel te nemen. Het aantal leden dat aanvankelijk mee wilde doen aan een zachte actie was beduidend groter dan het aantal dat mee wilde doen aan een harde actie.

Vier weken later is dat veranderd. Terwijl het percentage dat bereid was aan zachte acties mee te doen ongeveer gelijk bleef, zelfs iets afnam, was dit voor harde acties toegenomen.

Omdat de verandering daar het grootst was, concentreren we ons op de be-

Tabel 2. Verandering in de bereidheid om te participeren in vakbondsacties

	T ₁		T ₂	
	zachte acties	harde acties	zachte acties	harde acties
beslist wel	39.2%	21.6%	35.7%	32.2%
ik denk van wel	35.1%	36.5%	42.0%	34.3%
ik denk van niet/beslist niet	24.4%	37.9*	20.3%	32.2%

n = 74.

reidheid om aan harde acties deel te nemen. 38.6% van de ondervraagden is in de loop van de vier weken anders gaan denken over harde acties: bij 27.2% was de bereidheid om aan dergelijke acties deel te nemen toegenomen, bij 11.4% was die minder geworden. Deze verandering vond alleen plaats onder de groep die de verspreide publikatie gelezen had. 61.7% van de ondervraagden veranderde niet van gedachten omtrent harde acties. De vraag is nu of deze toegenomen actiebereidheid uit wijzigingen in de kosten/baten-ratio voor harde actie te verklaren is. Dit is op verschillende manieren nagegaan: univariaat en multivariaat, met en zonder berekening van verschilscores. De resultaten van de verschillende berekeningen steunen elkaar.

Verschilscores. We berekenden voor alle relevante variabelen residuscores. Dat wil zeggen de score op T₂ verminderd met de score op T₁ na die vernieuwvuldigd te hebben met de onderlinge correlaties.

Tabel 3 geeft de uitkomst van de regressie-analyse over deze residuscores. Bij deze tabel zijn de volgende opmerkingen te maken: Allereerst stel ik vast dat 53% van de variantie in de residuscores van actiebereidheid verklaard wordt door de residuscores van de determinerende factoren. Anders gezegd,

Tabel 3. Multipelle regressie van de residuscores van de determinanten van actiebereidheid op de residuscore van actiebereidheid (harde acties)

	Sign.	ΔR^2	r
a. reactie collega's	.078	.11	.31
b. reactie gezin	.013	.16	.32
c. reactie chef	n.s.	.16	.14
d. financiële offers	.023	.24	-.31
e. als ik meedoe, steun ik de bond	.000	.49	.58
f. hoeveel collega's zullen meedoen	.240	.53	.26
g. hebben acties effect	n.s.	.53	.20

Tabel 4. Veranderaars en niet-veranderaars correlaties van de determinanten op T_1 met de actiebereidheid op T_2 (harde acties)

	veranderaars ($n = 17$)	niet-veranderaars ($n = 33$)
a. reactie collega's	-.16	.70***
b. reactie gezin	-.29	.18*
c. reactie chef	.41	.76
d. financiële offers	-.24	-.46
e. positie bedrijf	.15	.10
f. als ik meedoe, steun ik de bond	-.19	.44**
g. hoeveel collega's zullen meedoen	-.22	.49***
h. zijn acties effectief	.38	.50

De onderstreepte paren verschillen significant; * $p < .10$; ** $p < .05$; *** $p < .01$.

de verandering in actiebereidheid kan voor 53% verklaard worden uit veranderingen in de factoren die actiebereidheid bepalen.

In de tweede plaats volgt uit de afzonderlijke percentages verklaarde variantie dat veranderingen in de verwachting dat participatie het actiedoel helpt realiseren het invloedrijkst zijn geweest. In het bijzonder wijzigingen in het besef dat participatie nodig is en in de schatting van het aantal participanten hebben ertoe bijgedragen dat de actiebereidheid veranderde. Daarnaast waren veranderingen in de verwachte reacties van collega's en gezinsleden van betekenis.

Veranderaars vs niet-veranderaars. Een andere mogelijkheid is de respondenten te splitsen in veranderaars en niet-veranderaars. Als veranderingen van actiebereidheid inderdaad een functie zijn van veranderingen in de determinanten van actiebereidheid, zouden we dat terug moeten vinden in de verbanden van de actiebereidheid op T_2 met de determinanten op T_1 . Voor niet-veranderaars zouden die veel sterker moeten zijn dan voor veranderaars.

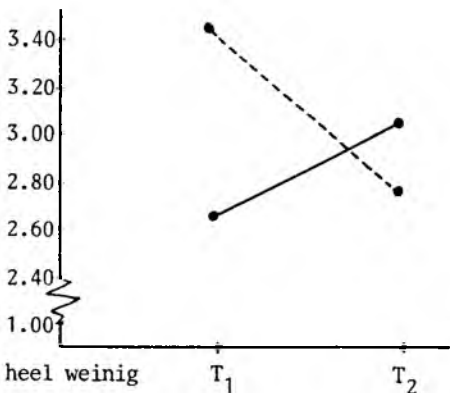
Tabel 4 geeft de relevante correlaties.

Deze analyse bevestigt die van de verschillen. Wijzigingen in de kosten/baten-ratio deden zich voor in de reactie van collega's en gezinsleden, in de inschatting van het aantal participanten en in de opvatting dat participatie nodig is. Deze constatering is in *figuur 1* gevisualiseerd.

Figuur 1. De vier determinanten voor actiebereidheid die veranderingen in actiebereidheid in belangrijke mate kunnen verklaren, uitgesplitst voor vakbondsleden wier bereidheid toenam en vakbondsleden wier bereidheid afnam.

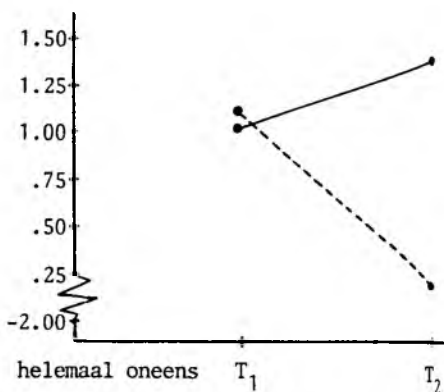
a. hoeveel collega's zullen meedoen

heel veel



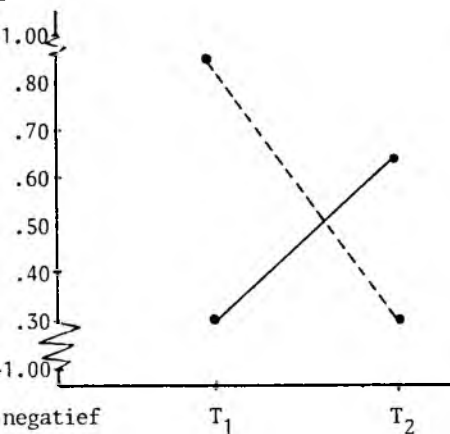
b. als ik meedoe, steun ik de bond

helemaal eens



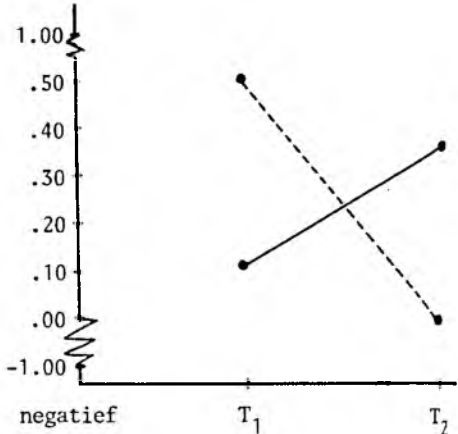
c. reactie collega's

positief



d. reactie gezin

positief



— actiebereidheid toenamen.
 - - - actiebereidheid afgenomen.

In deze figuur zijn de scores voor de veranderaars op deze vier variabelen weergegeven. In alle vier de gevallen zien we een patroon van elkaar kruisende lijnen: nam iemands actiebereidheid toe, dan was dat omdat hij optimistischer geworden was over de reacties van collega's en gezinsleden en over het aantal collega's dat zal deelnemen, terwijl hij gesterkt bleek in zijn overtuiging dat zijn participatie instrumenteel was voor het welslagen van de actie. Nam iemands actiebereidheid af, dan was dat omdat hij pessimistischer was geworden over de reacties van collega's en gezinsleden en over het aantal collega's dat zou deelnemen, terwijl hij was gaan twijfelen aan de zin van zijn deelname aan eventuele acties.

Discussie

De bereidheid om te participeren in vakbondsacties is blijkens de resultaten van dit onderzoek inderdaad een functie van de verwachte consequenties van participatie. Onder die verwachtingen neemt de verwachting door participatie het actiedoel te helpen realiseren weliswaar een prominente plaats in, maar andere verwachte kosten en baten bleken eveneens van groot gewicht, in het bijzonder die in de sociale sfeer.

Twee hypothesen met deze strekking vonden zeer duidelijk steun. Verschillen in actiebereidheid voor zachte en harde acties waren in belangrijke mate te verklaren uit verschillen in de waargenomen kosten/baten-ratio voor beide actievormen. Wijzigingen in de bereidheid om aan harde acties deel te nemen, bleken in belangrijke mate te verklaren uit wijzigingen in de waargenomen kosten/baten-ratio van harde acties.

De benadering van de bereidheid om te participeren in vakbondsacties met behulp van een waardeverwachtingsmodel is vruchtbaar gebleken. Als zodanig sluit dit artikel aan bij een studie waarin de bereidheid om te participeren in een verbeelde sociale beweging voorspeld werd met behulp van een waardeverwachtingsmodel (Feather, 1982). Naast het feit dat dit onderzoek niet een verbeelde activiteit maar een werkelijke vakbondsactie betrof, wijkt het in twee opzichten af van Feathers studie. Allereerst toont het aan hoe belangrijk *andere kosten en baten*, dan die welke samenhangen met het actiedoel, zijn *als motief om al dan niet te willen participeren*. In de tweede plaats toont het aan *hoe belangrijk voor de eigen motivatie de inschatting van het aantal participanten is, als het gaat om de realisering van een collectief doel*.

In de schatting van het aantal participanten zit waarschijnlijk een element van projectie. Iemand die niet bereid is aan acties deel te nemen, veronderstelt hetzelfde van zijn collega's. Toch is het interessant dat deze factor juist bij de wijziging van de actiebereidheid zo naar voren komt. Dit wijst

op een theoretisch belangwekkende dynamiek in mobilisatiecampagnes. In collectief verband heeft nl. een dergelijke projectie alles in zich van een 'self-fulfilling prophecy': als veel mensen denken dat er weinig mensen zullen participeren, zullen veel mensen twijfelen aan de effectiviteit van acties. Dit ondermijnt hun motivatie om te participeren. Er ontstaat een neergaande spiraal die dodelijk is voor de actiebereidheid. Zo bezien is mobiliseren o.a. het creëren van de self-fulfilling prophecy dat 'velen zullen participeren'.

Voor het welslagen van een mobilisatiecampagne is van belang of een bond erin slaagt die self-fulfilling prophecy te doen postvatten. Gelegenheden waarbij zichtbaar gemaakt kan worden dat velen de acties zullen steunen, zijn daar belangrijke middelen bij.

Het komt er voor een vakbond op aan die actievorm te kiezen, die voor zoveel mogelijk leden een gunstige kosten/baten-ratio impliceert. Dat is minder eenvoudig dan op het eerste gezicht lijkt. De kosten en baten-afwegingen van een individu kunnen de overwegingen van de mobiliserende vakbond doorkruisen. Zo wordt over het algemeen aangenomen dat voor het individu aan zachte acties minder kosten verbonden zijn dan aan harde acties. Onze onderzoeksuitkomsten bevestigen dat ook. Echter, dat hoeft nog niet te betekenen dat personen eerder geneigd zullen zijn in zachte acties te participeren dan in harde. Voor velen zijn de kosten van zachte acties niet eens zoveel geringer dan die voor harde acties, terwijl gematigde acties in hun ogen wél minder effectief zijn. Als dan voor zachte acties toch ook kosten gemaakt moeten worden, maar de kans dat ze slagen geringer is, is in wezen de kosten/baten-ratio voor zachte acties ongunstiger dan die voor harde. Dit verklaart waarom het in de praktijk vaak moeilijker is om personen te mobiliseren voor een zachte actie, dan voor een staking (IB. NVV/NKV, 1977). Pas indien de verschillen in kosten voor het individu groot zijn en/of de verschillen in effectiviteit gering, is het gemakkelijk om tussen twee actievormen te kiezen.

Theorieën over macht en het gebruiken van macht gaan nogal eens voorbij aan hetgeen in dit artikel betoogd is, nl. dat veel machtsmiddelen de mobilisatie van een achterban vergen, voor ze ingezet kunnen worden. De uittegiende tactiek waarmee de tegenpartij onder druk gezet kan worden, is niet altijd de tactiek waarvoor de achterban het gemakkelijkst te mobiliseren is. In het voorgaande hebben we gezien dat de achterban soms moeilijker voor gematigde actievormen te mobiliseren is dan voor harde. De kans daarop is groot als de gepercipieerde verschillen in kosten van participatie gering zijn in verhouding tot de gepercipieerde verschillen in effectiviteit van de actievormen. Dit kan een tactiek van het langzaam opvoeren van de druk op de tegenpartij in de weg staan en de conflictpartij in een enigszins paradoxale

situatie brengen. De gematigde machtsmiddelen die ze zou willen inzetten, kan ze niet mobiliseren en de vergaande machtsmiddelen die ze wél kan mobiliseren, wil ze (nog) niet inzetten.

Uiteraard kan zich ook de situatie voordoen dat een verdergaand machtsmiddel niet meer inzetbaar is, omdat de achterban daar niet meer voor te mobiliseren is. De kans daarop is groot als de gepercipieerde verschillen in kosten groot zijn in relatie tot de gepercipieerde verschillen in effectiviteit. De extra-kosten wegen dan niet op tegen de geringe toename in de kans van slagen van de actie.

Tot slot kan de situatie zich voordoen dat de achterban voor geen van de mogelijke acties te mobiliseren is, omdat de kosten/baten-ratio te ongunstig is. In dat geval is de vakbond aangewezen op machtsmiddelen die zonder mobilisatie van de achterban kunnen worden ingezet. Het zou de moeite waard zijn, deze en andere hypothesen aan nader onderzoek te onderwerpen.

Noten

1. De deelnemers zijn thuis geïnterviewd. De interviews waren uitbesteed aan het NIPO. De 108 vakbondsleden vormden 80% van een random sample van het ledenbestand van de betrokken bond in het bedrijf. Er zijn geen aanwijzingen dat de uitval de representativiteit van de steekproef heeft geschaad.
2. De groepen zijn vergeleken op de volgende variabelen: opleiding, leeftijd, aantal dienstjaren, inkomen, arbeidssatisfactie, interne-externe beheersing, participatie in de bond, houding tegenover de bond.
3. We construeerden 2 dichotomieën: *a.* actie vs geen actie; *b.* alléén zachte acties vs óók harde acties. Deze 2 dichotomieën werden als afhankelijke variabelen ingebracht in regressie-analyses met de in *tabel 1* opgesomde factoren als onafhankelijke variabelen.

Literatuur

- Feather, N.T., 'Expectations and actions', in: *Expectancy-Value Models in Psychology*, Lawrence Erlbaum Ass., Publ., Hillsdale, N.J., 1982.
- Fleishman, J.A., 'Collective action as helping behavior: effects of responsibility diffusion on contributions to a public good', *Journal of Personality and Social Psychology*, 1980, 38, p. 629-637.
- Freeman, J., 'Resource mobilization and strategy: a model for analyzing social movement organization actions', in: M.N. Zald en J.D. McCarthy, *The Dynamics of Social Movements*, Winthrop Publ. Inc., Cambridge, Mass., 1979, p. 167-189.
- Gamson, W.A., *The Strategy of Social Protest*, Dorsey Press, Homewood, Illinois, 1975.
- Industriebond NVV/NKV, *De vakbondsstrijd om het behoud van de prijscompensatie en werkgelegenheid; Evaluatieverslag van de acties in februari 1977*.

- Oberschall, A., *Social Conflict and Social Movements*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1973.
- Olson, M., *The Logic of Collective Action. Public Goods and the Theory of Groups*, Harvard Univ. Press, Cambridge, Mass., 1977 (65).