
Evolutionaire en ecologische organisatietheorieën

Een toepassing op ontwikkelingen in de vakbeweging

De evolutionaire organisatietheorie

Ruim honderd jaar geleden, in zijn pamflet 'Waarom is economie geen evolutionaire wetenschap?', pleitte Veblen (1898) voor een evolutionaire economische wetenschap met als studieobject de 'cumulatieve veranderingen (...) in de methode waarmee dingen gedaan worden'. Nelson & Winter (1982, 14) vertalen 'methode' als 'routine', dat wil zeggen, de 'blijvende kenmerken van organisatie die het mogelijke gedrag vastleggen (niet het feitelijke gedrag, want dat wordt mede door omgevingsfactoren bepaald)'. Routines kunnen worden beschreven, geleerd en overgedragen. Ze zijn niet gebonden aan individuen. Daarom vertegenwoordigen ze de continuïteit in organisaties. Ze kunnen worden vergeleken met de beslisregels (Simon 1950), procedures (Cyert & March 1963), competenties (McKelvey 1982), bundels van informatie en instructie (Stinchcombe, 1990) waarmee sociale systemen, in het bijzonder formele organisaties, hun efficiëntie, betrouwbaarheid en verantwoording vergroten. *Efficiency* in de zin van spaarzaam gebruik van schaarse middelen als tijd en geld, *betrouwbaarheid* in de zin van een geringe variatie in de kwaliteit van de uitkomsten of verrichtingen, en *verantwoording* in de zin van het achteraf verklaren of kunnen uitleggen van handelingen, zijn drie centrale criteria waarnaar de prestaties van organisaties beoordeeld worden (Hannan & Carroll 1995, 19-21). Voorbeelden van routines zijn: technische voorschriften over hoe iets moet worden gemaakt; lopende-bandsystemen; sollicitatie- en ontslagprocedures; naambordjes; lesroosters; beslisregels; reserveringssystemen; onderwijsvisities; boekhoudcontrolesystemen; en voorlichtingcampagnes.

De evolutionaire organisatietheorie verklaart veranderingen als een cumulatief en probabilistisch proces van variatie, selectie en retentie. Evolutie betekent simpelweg 'herkomst met wijzigingen' (Runciman 1998, 9). Toegepast op organisaties gaat het om 'een selectieve cumulatie van vaardigheden, technologieën, werk- en denkwijzen, gebruiken, organisatiestructuren, en zo meer' (Campbell 1975, 1104). Evolutionaire selectie werkt in één richting; kenmerken of vaardigheden die de overlevingskans

van een systeem verkleinen, worden niet geselecteerd (Dawkins 1996; Gould 1990).

Variatie in organisaties ontstaat door afwijking van de routine. Het zijn pogingen (*trials*) om dingen beter of anders te doen, experimenten, die het resultaat kunnen zijn van vergissingen, nieuwsgierigheid, balorigheid of kwaadwillendheid (March 1981). De kern van de evolutionaire opvatting is dat variaties 'blind' zijn ten opzichte van toekomstig succes (Campbell, 1969). Of een variatie tot verbetering leidt is niet vooraf bekend en onder de vele variaties zijn er vele die de prestaties van een organisatie of eenheid niet vergoten (*errors*). Variaties zijn echter niet willekeurig; ze zijn slechts 'blind' ten opzichte van de eigen gevolgen, niet ten opzichte van vorige of andere, al bekende uitkomsten (Romanelli 1999). Organisaties en mensen leren van eigen en andermans fouten, imiteren succes, en zoeken doelbewust oplossingen in een bepaalde richting (Levitt & March 1988).

Selectie veronderstelt variatie, gebrekkige voorkennis en experimenten die kunnen falen. Selectie geschiedt op basis van de gevolgen van een variatie en houdt geen rekening met de bedoelingen of redenen die aan de variatie ten grondslag lag (Langton 1979). Darwin (1964, 81) definieerde (natuurlijke) selectie als 'het behoud van gunstige variaties en de verwerping van nadelige variaties'. Een variatie is dan gunstig wanneer de remmende werking van de omgeving op de groei van een bepaalde soort wordt gematigd. Organisatiekenmerken - routines, repertoires, competenties, rollen en vaardigheden - worden geselecteerd op grond van hun 'fit' met de omgeving: doorstaan ze de druk van de concurrentie, de meetlat van de beurs, de eisen van de arbeidsmarkt, de zucht naar interne consistentie in de organisatie, de geldende normen en wetten, de professionele voorschriften, dan zullen ze overleven en vaker binnen een bepaalde 'populatie', bijvoorbeeld een bedrijfstak of branche, voorkomen. Voor zover zulke kenmerken samenvallen met een bepaald type organisatie, bijvoorbeeld een naamloze vennootschap, een divisieorganisatie, een coöperatie of vakbond, dan zal dat type zich verbreiden.

In economische en bedrijfskundige theorieën wordt meestal een eenvoudig criterium van 'winstgevendheid' of 'efficiëntie' aangelegd, maar er is geen reden om te veronderstellen dat de geschiedenis uitsluitend efficiënte oplossingen voortbrengt. Er zijn genoeg voorbeelden van 'voortdurend falende organisaties' (Meyer & Zucker 1989), padafhankelijke ontwikkelingen (Arthur 1988), lokale (maar niet globale) optimale uitkomsten (Coleman 1990), en overspecialisatie leidend tot een competentieval (Levitt & March 1988). March (1999, 103) wijst erop dat de rol van concurrentie in het maatschappelijk verkeer wordt vertroebeld en mogelijk afgezwakt indien en voor zover mensen en organisaties in hun beslissingen zoeken naar

'bevredigende' en niet naar de 'beste' uitkomsten. Criteria als betrouwbaarheid en verantwoording zijn soms in strijd met efficiency. Vooral in sociaal-culturele systemen met meerdere routines en selectiecriteria kunnen 'plaatsvervangende selectiecriteria' (Campbell 1994), zoals politieke correctheid, interne consistentie, trouw aan het verleden, een grote rol spelen. Zulke selectiecriteria zijn, volgens Campbell, zelf de uitkomst van variatie, selectie en retentie op populatieniveau.

Retentie vindt plaats als geselecteerde variaties worden bewaard, geduplicateerd of op de een of andere wijze gereproduceerd, zodat de geselecteerde vaardigheden, routines of competenties voor volgende gelegenheden en toekomstige generaties worden behouden. De analogie met 'institutionalisering' ligt voor de hand. Retentie maakt het individuen, groepen en organisaties mogelijk hun voordeel te doen met gedragswijzen, regels, rollen en routines die hun waarde hebben bewezen of als bijzonder nuttig worden gezien (Miner 1994, 85). Replicatie vindt plaats binnen de organisatie, bijvoorbeeld doordat mensen elkaar waarnemen of spreken, door opleiding, met behulp van voorschriften, via documenten en professionele normen. Tussen organisaties kan er sprake zijn van imitatie, diffusie en vormen van leren doordat mensen van baan wisselen, zaken met elkaar doen, bij elkaar in het bestuur zitten, lid van dezelfde vereniging zijn, aan dezelfde wetten gehouden worden, of dezelfde 'best practice' voorbeelden krijgen voorgeschoteld (Powell & DiMaggio 1983). Ook nu bestaat er geen reden te veronderstellen dat datgene wat blijft en vaker voorkomt ook efficiënter is, zoals Fligstein (1985) zo mooi voor de verbreiding van de multidivisie-organisatie in het Amerikaanse bedrijfsleven heeft laten zien.

Ecologische organisatietheorie

Evolutionaire selectieprocessen kunnen alleen optreden bij diversiteit en variatie. De ecologische organisatietheorie beoogt de dynamiek in de verscheidenheid van organisatiestructuren te verklaren met behulp van differentiële groeicijfers van oprichtingen en mislukkingen (Hannan & Freeman 1989; Hannan & Carroll 1995). Ecologische studies gaan over de opkomst, verbreiding en ondergang van typen, soorten of bevolkingen van organisaties, zoals electriciteitsbedrijven, chipproducenten, kranten, banken, vakbonden, co-operaties of wijnboeren (een goed overzicht van deze studies biedt Baum, 1999). Uitgaande van de gedachte dat geen organisatie kan bestaan zonder hulpbronnen uit de omgeving (opdrachten, klanten, financiers, personeel, legitimatie) wordt de verscheidenheid van organisaties in verband gebracht met de diversiteit in leefmilieus (*niches*). Organi-

saties en organisatiesoorten verdringen elkaar in de strijd om schaarse middelen. 'Zolang de hulpbronnen beperkt zijn en bevolkingen een onbegrensde mogelijkheid tot groei bezitten, is er wedijver', aldus de grondleggers van deze theorie in hun openingsartikel in de *American Sociological Review* (Hannan & Freeman 1977, 940).

De ecologische organisatietheorie deelt met de evolutionaire theorie de veronderstelling dat organisaties bestrekkelijk star en onveranderlijk (*inert*) zijn. In feite, zeggen ze, maakt dat het kenmerk van een organisatie uit, waarbij de evolutionaire theorie de nadruk legt op specialisatie en efficiëntie en de ecologische theorie op betrouwbaarheid en verantwoording (Hannan & Freeman 1984). In het algemeen zullen organisaties, juist omdat ze ergens goed in zijn en mee vertrouwd zijn geraakt, minder snel dan hun omgeving (kunnen en willen) veranderen. Deze veronderstelling over de betrekkelijke onveranderlijkheid van routines en structuren botst met de waarneming dat bevolkingen van organisaties voortdurend in beweging zijn - het is een komen en gaan van nieuwe organisaties, vaak gaat het mis, veel organisatie verdwijnen, worden overgenomen of raken betrokken bij fusies. Verandering in de diversiteit van organisaties en organisatietypen wordt verklaard met behulp van differentiële geboorte- en sterftcijfers.

De eenheid van observatie is de organisatie, de eenheid van analyse de organisatiebevolking. Zo'n populatie is gedefinieerd als een verzameling organisaties van hetzelfde type (met dezelfde structuur of routines). Een organisatietype is gedefinieerd als de verzameling van kenmerken (structuren of routines) die organisaties in ecologisch opzicht aan elkaar gelijk maakt, dat wil zeggen in dezelfde mate van de materiële en sociale omgeving afhankelijk maakt (Hannan & Carroll 1995, 29). Met andere woorden, organisatietypen delen hetzelfde leefmilieu. Het uitgangspunt is Hawley's (1968) stelling dat de diversiteit van soorten (in ons geval organisatietypen) isomorf is aan de diversiteit van leefwerelden. Een leefwereld is in feite - circulair - gedefinieerd als het geheel van de sociale, economische en politieke condities die het functioneren van organisaties van een bepaald type mogelijk maken (Hannan & Carroll 1995, 34). Net als in de evolutietheorie wordt gesteld dat de 'fit' tussen omgeving en organisatietype veeleer door selectie dan door adaptatie, dat wil zeggen beoogde *en* gelukte aanpassing, plaatsvindt. 'Het is de omgeving die optimaliseert', aldus Hannan & Freeman (1977, 939), die natuurlijk ook wel weten dat deze omgeving bestaat uit mensen en machthebbers - beurshandelaars, opdrachtgevers, overheden, managers, personeelsleden - die beslissen over het wel en wee van organisaties, of onderdelen daarvan.

Selectie versus aanpassing

Volgens sommige critici predikt de ecologische organisatie-theorie een vorm van 'omgevingsdeterminisme' (Perrow 1986). Hannan en Freeman spreken echter van *relatieve* inertie, organisaties die minder snel veranderen dan hun omgevingen. Hun benadering van verandering, zeker in latere versies van de theorie (1984, 1989), is deterministisch noch voluntaristisch, maar probabilistisch (Singh & Lumsden 1990, 185). 'In een wereld van grote onzekerheid, blijken pogingen tot aanpassing (...) in essentie willekeurig ten opzichte van hun toekomstige waarde' (Hannan & Freeman 1984, 150). Deze gedachte kwamen we ook al tegen in de evolutietheorie. Veel organisaties en managers van organisaties trachten te veranderen, maar weten niet hoe en waarheen, falen in hun bedoelingen of sneuvelen al doende. Succes blijkt achteraf en kan slechts naderhand verklaard worden.

De dominante benadering in de organisatie-, management-, bedrijfs- en bestuurswetenschappen veronderstelt en bestudeert organisatieverandering als een aanpassingsproces dat wordt opgevat als een welbewust zoeken naar grotere 'fit' van de organisatie aan haar omgeving. In de gangbare managementtheorieën zijn managers, al dan niet in coalitie met anderen en voorzien van adviezen, machtig en slim genoeg om veranderingen te verkennen en voor te zijn met tijdige en adequate aanpassingen van de organisatie. De 'normale wetenschap' van de 'structurele contingentietheorie van de organisatie' is gebaseerd op de verdere uitwerking van deze *adaptieve* logica (Donaldson 1999).

De geschetste evolutionaire en ecologische benaderingen delen een vergaande scepsis ten aanzien van zo'n rationalistische en intentionalistische verklaring van organisatieverschijnselen. Ze benadrukken de *feitelijke* terugkoppeling vanuit de omgeving op de organisatie als richtinggevend voor organisatieveranderingen op populatieniveau, en niet de *bedoelde*, geplande of veronderstelde terugkoppeling op organisatieniveau. Evolutionaire en ecologische theorieën stellen, zoals gezegd, dat organisaties 'structureel inert' zijn: veranderingen worden tegengehouden, als ze plaatsvinden hebben ze zelden het beoogde resultaat en vaak bespoedigen ze het einde van de organisatie (Hannan & Freeman 1989). In hun ogen vertonen organisaties een vorm van weerbaarheid die contrasteert met het beeld van het 'rationeel ontworpen sociale systeem' dat als 'eenheid' en 'met voorbedachte rade' handelt (Coleman 1990). Op dit punt staat men veel dichter bij de institutionele benadering die organisaties als 'natuurlijke sociale systemen' (Scott 1998) of als 'arena's voor machtsspelen' (Crozier & Friedberg 1980) ziet. Overigens is de oorspronkelijke these van Hannan &

Freeman dat organisaties zich nooit succesvol aanpassen te restrictief en in strijd met de observatie dat er genoeg organisaties zijn die na honderd jaar nog bestaan en oorlogen, bezettingen, crises, technologische omwentelingen en grote maatschappelijke veranderingen hebben overleefd. Dit geldt ook voor de vakbeweging, een organisatie die het 'historisch insigne' (Stinchcombe 1964) van de tijd van haar oprichting, meer dan een volle eeuw geleden, draagt.¹

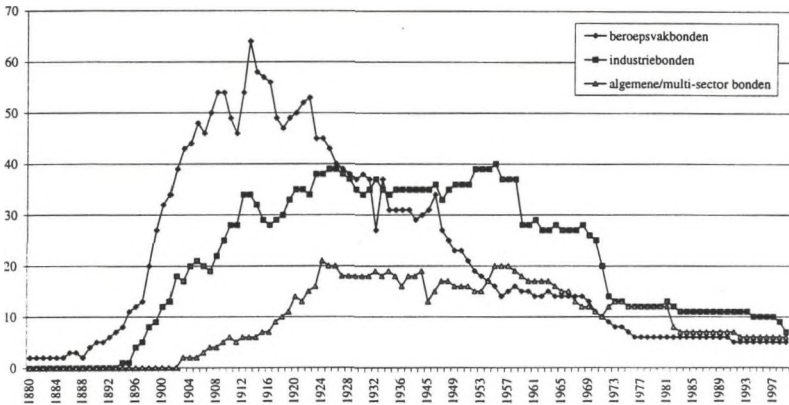
Honderd jaar vakbeweging

Figuur 1 biedt een plaatje van de verbreiding van vakbonden onder handarbeiders in Nederland tussen 1880 en 1999.² Het toont de opkomst, verbreiding en neergang van drie organisatietypen van collectieve actie van werknemers: *exclusieve beroepsvakbonden*; *bedrijfstakingbonden*, waarin hand- en hoofdarbeiders zich samen ('gemengd') verenigen; en *algemene bonden* met hand- en hoofdarbeiders uit vele bedrijfstakken. Deze drie typen belichamen drie verschillende routines van collectieve actie van werknemers, respectievelijk controle over opleiding en toegang tot het beroep, eenheid tegenover de werkgever, en een zo groot mogelijke getalsmatige macht. We zien dat beroepsvakbonden (van typografen, timmerlieden, sigarenmakers, kappers, machinisten, conducteurs of onderwijzers) het eerste ontstonden en tot bloei kwamen, maar vanaf de jaren twintig van de vorige eeuw en vooral na 1945 werden overvleugeld door bedrijfstakingbonden. Inmiddels gaan deze bedrijfstakingbonden (voor de metaalindustrie, de zuivelindustrie, het drukkersbedrijf of de bouw) steeds vaker op in algemene of multi-sectorale bonden. Figuur 1 toont de aantalsverhoudingen tussen de drie typen. Zouden we deze aantallen wegen naar ledentallen, dan is het overwicht van de multi-sectorale bonden evident.³

Gangbare geschiedenissen van de vakbeweging gaan in hoofdzaak over de grootste en meest bekende organisaties, hun leiders en de invloed van maatschappelijke, economische en politieke veranderingen (bijvoorbeeld, Harmsen & Reinalda 1974; Hueting, De Jong & Neij 1983). Maar in feite weten we van het gros van de organisaties niet veel meer dan het type, het oprichtings- en sterfjaar, welke groepen en hoeveel werknemers ze organiseerden, bij welke vakcentrale ze waren aangesloten, of en wanneer ze erin slaagden een plaats aan de onderhandelingstafel te veroveren. Slechts van een enkele bond weten we wie de mannen en vrouwen waren die deze organisaties oprichtten, leidden of door moeilijke tijden hielpen. Als we ook het gros van de organisaties in onze analyse van de dynamiek van een be-

drijfstak - in dit geval de vakbeweging - willen betrekken, dan biedt de ecologische organisatie-theorie een geschikt instrument.

Figuur 1 Vakbonden voor handarbeiders, 1880-2000



We moeten daartoe onze data ordenen als *event histories* (Griffin 1992; McCammon 1998). Van alle bonden zijn het oprichtings- en het sterfjaar, voor zover van toepassing, vastgelegd, evenals de omstandigheden waaronder deze gebeurtenissen zich hebben voorgedaan. Zijn nieuwe organisaties afsplitsingen van bestaande organisaties? Zijn ze voortgekomen uit fusies? Zijn vakbonden verdwenen omdat ze werden overgenomen door andere bonden? Wat waren de externe omstandigheden (wetgeving, economische en politieke conjunctuur, stakingen) tijdens het oprichtings- of sterfjaar? Verder kennen we voor elk jaar het ledental en is het jaar gecodeerd waarin zich belangrijke veranderingen in het ledendomein of de taakstelling van bonden voordeden.

Door gebeurtenissen (oprichtingen, fusies, overnames, faillissementen, enzovoort) die zich *wel* en gebeurtenissen die zich *niet* hebben voorgedaan in de analyse te betrekken, kunnen we de combinatie van noodzakelijke en voldoende voorwaarden voor veranderingen achterhalen. De gebruikelijke historisch georiënteerde *casestudies* in de organisatiesociologie zijn vrijwel zonder uitzondering beperkt tot dat wat blijft. *Event history* analyse biedt de mogelijkheid van een vollediger causale analyse van succes- en faalfactoren op populatieniveau door de negatieve gevallen nu juist niet uit de analyse te verwijderen (Ragin, 1987). Een kenmerk van *event history* analyse is, ten slotte, dat tegelijk gebruik wordt gemaakt van dwarsdoorsneden en van longitudinale data.

Deze opzet is uitermate geschikt voor het testen van de invloed van endogene en exogene invloeden op de ontwikkeling van een populatie, in

dit geval vakbonden. Onder endogene invloeden versta ik, bijvoorbeeld, de leeftijd en omvang van organisaties; tot de exogene invloeden reken ik de economische en politieke omstandigheden in het jaar van oprichting of ondergang. Zo kunnen we Stinchcombe's kindersterfte (*liability of newness*) hypothese toetsen. Net opgerichte organisaties en nieuwe organisatie-typen zouden vaker het loodje leggen dan oudere organisaties en bestaande organisatietypen. Stinchcombe (1964) voerde hiervoor het plausibele argument aan dat nieuwe organisaties gebaseerd zijn op de 'samenwerking van vreemden', dat deze samenwerking geleerd moet worden, dat alle leren in het begin moeilijk is, en dat het vertrouwen van de omgeving - opdrachtgevers, banken, enzovoort - gewonnen moet worden.

Deze argumenten gelden *a fortiori* voor nieuwe organisatietypen. De eerste bank, vakbond of coöperatie werd begroet met achterdocht of zelfs vijandigheid, in een enkel geval was er sprake van verbod en vervolging. Deze hypothese kan voor de Nederlandse vakbonden bevestigd worden. De sterftetekans van vakbonden volgt een afgevlakte U-curve, ze is het hoogst voor net opgerichte vakbonden, daalt daarna om na ongeveer vijftien jaar weer te stijgen. De oorzaak van deze stijging is gelegen in de weerkerende fusiegolven in de Nederlandse vakbeweging. Ik kom daar op terug.

De relatie tussen leeftijd en mortaliteit van organisaties vinden we ook op andere terreinen terug. Zo is na drie jaar een derde van de tienduizenden ondernemingen die elk jaar worden opgericht, niet meer actief. Van die verdwenen bedrijven legt ruim een kwart al binnen de eerste zes maanden het loodje (VNO-NCW gegevens). Er is echter ook een omvangseffect in het spel - kleinere vakbonden en bedrijven hebben een geringere overlevingskans dan grotere vakbonden en bedrijven. Voor Nederlandse vakbonden blijkt het initiële leeftijdseffect, gedurende de eerste jaren, sterker; na verloop van enkele jaren maakt het meer uit of de organisatie groot of klein is. Kleine organisaties lopen een grotere kans opgeslokt te worden, grotere bedrijven zijn vaker betrokken bij een fusie. Deze uitkomsten pleiten in tweeërlei opzicht voor de interpretatie van organisatiegroei als leerproces. In het begin moeilijk, krijgt men na enige tijd de routines van het organiseren onder de knie. Zo niet, dan verdwijnt de organisatie. Grotere competentie, na verloop van tijd, verhoogt de kans op overleven en groei. Specialisatie en routinevorming verhogen echter eveneens de kans op een competentieval en maken de organisatie kwetsbaar voor ingrijpende veranderingen in de omgeving die onvoldoende en niet tijdig worden waargenomen. Weerstand tegen afwijkingen van het gebaande pad zijn navariant hoog en de lust om te experimenteren met vernieuwingen is geringer (Levitt & March 1988). Derhalve zal na enige tijd de overlevingskans van organisaties afnemen.

Deze regelmatigheden doen zich ook voor op het niveau van organisatiebevolkingen. De omgekeerde U-curves in Figuur 1 zijn daarvan een voorbeeld. In het begin van elk van de types, maar vooral bij de beroepsvakbonden, zijn de aantallen nog klein, maar de sterftekansen groot (minder dan één derde van de opgerichte vakbonden overleeft het eerste jaar), maar na verloop van tijd stijgt het aantal oprichtingen en daalt de mortaliteit.⁴ Men kan dat op twee manieren interpreteren. Ten eerste, door selectie verdwijnen organisaties met een geringe vaardigheid en competentie in een vroeg stadium. In Nederland waren dat bijvoorbeeld vakbonden die niet over vaste financiën, verzekeringskassen of betaalde bestuurders beschikten, iets wat tot 1900 alleen voor geschoolde vaklieden met min of meer vast werk bereikbaar was. De succesvolle gemengde organisaties die in deze tijd opkwamen kopieerden werkwijzen die naar het voorbeeld van de succesvolle *Algemene Nederlandse Diamantbewerkerbond* van Henri Polak verbreiding kregen, onder meer door het door hem geleide *Nederlands Verbond van Vakverenigingen* (NVV).

De populatie breidt zich uit dankzij zulke processen van imitatie, institutionalisering en legitimatie, waardoor de variatie afneemt. Deze groei gaat door totdat een punt bereikt wordt waar men met elkaar begint te concurreren, bijvoorbeeld om meer leden of om een plaats aan de onderhandelingsstafel. Deze concurrentie doet zich voor tussen organisaties van hetzelfde soort (selectie werkt tegen nieuwkomers en kleintjes) en tussen typen of soorten organisaties (de overlevingskans van beroepsvakbonden begint te dalen). Volgens de ecologische organisatietheorie bereikt het aantal organisaties van een zelfde type dat door een leefmilieu of markt kan worden 'onderhouden' na enige tijd zijn maximum. Deze capaciteitsgrens geldt ook voor vakbonden. Zo werd al in een vroeg stadium duidelijk dat tenminste vijfhonderd leden nodig zijn voor het onderhoud van één bestuurder (Visser, in voorbereiding). Vakbonden die daaraan niet voldeden waren aangewezen op de steun van anderen, in het bijzonder van vakcentrales, de werkgevers of de overheid. Door middel van tijdreeksonderzoek kunnen we de exogene invloeden van de economische en politieke cyclus - factoren als werkloosheid en steun of tegenwerking uit de politiek - op de omvang van de ledenmarkt (Visser & Ebbinghaus 1996) en op het fusiegedrag van vakbonden (Visser & Waddington 1996) nagaan. In het aanvankelijke onderzoek werd het verzadigingspunt van een organisatiebevolking, ook wel de 'draagkracht' van een 'leefmilieu' genoemd, uitsluitend berekend op grond van de aantallen organisaties, maar in latere studies werd, net als ik hierboven deed, rekening gehouden met de omvang (gemiddeld ledental of een andere maat) die nodig is om een organisatie in stand te houden.

Tabel 1 leert dat het aantal bonden snel steeg in de eerste jaren van de vorige eeuw en dat deze bonden gemiddeld verviervoudigden in omvang. De meeste oprichtingen zijn nieuwe initiatieven en niet het resultaat van fusies (samengaan van twee of meer bonden) of afscheidingen. In en na de Eerste Wereldoorlog volgde een nieuwe groeispurt, waarna in de jaren dertig, onder invloed van de economische recessie, stagnatie optrad. Onder druk van de teruggang in het ledental en de financiële crisis rond de verzorging van werkloosheidsuitkeringen, destijds een vakbondstaak, raakten meer bonden in moeilijkheden. Voor het eerst waren er meer beëindigingen dan oprichtingen. Direct na 1945 was er sprake van een nieuwe groeispurt, maar die werd al snel gevolgd door een proces van concentratie via fusies en overnames. Het aantal bonden nam af terwijl het gemiddeld ledental per bond steeg. Deze ontwikkeling werd onderbroken in de jaren tachtig toen de vakbeweging over de hele linie ledenverlies leed (Klandermans & Visser 1995).

Tabel 1 *De populatie van vakbonden in Nederland tussen 1892 en 1989.*

periode	aantal bonden	gemiddelde omvang	start	afscheiding	fusie	einde	fusies	overname
1892-1900	76	309	78	3	7	2	2	2
1901-1910	186	609	139	20	11	30	22	28
1911-1920	289	1.388	210	23	25	47	72	44
1921-1930	362	1.577	29	47	9	76	20	45
1931-1940	342	2.263	40	9	5	43	13	27
1945-1949	361	2.809	80	10	14	28	32	17
1950-1959	360	3.457	49	20	7	40	15	36
1960-1969	330	4.485	36	8	12	38	37	37
1970-1979	270	6.656	55	7	17	19	63	49
1980-1989	242	6.471	10	4	12	19	48	23

bron: DUES Database, Ebbighaus en Visser (2000)

Concentratie en fusie

De rest van dit hoofdstuk gaat over fusies en overnames in de recente vakbondsgeschiedenis. In de geïnstitutionaliseerde omgeving waarin de Nederlandse vakbeweging na 1945 verkeerde, namen fusies en overnames veruit het grootste aantal 'falende organisaties' voor hun rekening. Voor de subpopulatie van bij de *Federatie Nederlandse Vakbeweging* (FNV) en haar voorgangsters NVV en NKV, voorheen KAB, geldt dat na 1950 negentig procent van alle oprichtingen en beëindigingen het resultaat zijn van fusies en overnames.

In de periode na 1945 waren er vier fusiegolven in de Nederlandse vakbeweging. Eind jaren veertig werd in elk van de erkende vakcentrales (NVV, KAB en CNV, respectievelijk sociaal-democratisch, katholiek en protestants) gepoogd hand- en hoofdarbeidersbonden samen te voegen tot bedrijfstakbonden. Hieraan lagen destijds vooral politieke overwegingen ten grondslag, in het bijzonder de voorbereiding op de corporatistische ordening van het Nederlandse bedrijfsleven die toen uitging van een publiekrechtelijke organisatie (PBO) van bedrijfs- en productschappen (Windmuller 1970). Dat er andere selectiecriteria in het spel waren, blijkt wel uit het feit dat deze reorganisatie in de katholieke en meest corporatistische vakbeweging volkomen mislukte toen de hoofdarbeidersbonden weigerden samen te gaan in 'gemengde' bonden met handarbeiders.

De tweede fusiegolf volgde aan het einde van de jaren zestig. Zij was het vervolg op het positieverlies van de vakcentrales in de nadagen van de geleide loonpolitiek, maar bovenal een gevolg van de neergang van de Nederlandse industrie (mijnbouw, textiel, kleding, schoeisel, leer en rubber, later ook de automobiellindustrie en de scheepsbouw) die het ledendomein van de bedrijfstakbonden verkleinde. Deze tweede fusiebeweging vond in de drie vakcentrales op vrijwel identieke wijze plaats.

De derde fusiegolf volgde op het samengaan van NVV en NKV. In 1976 vormden zij een federatie (FNV), die zes jaar later werd bekroond met een volledige integratie. Deze fusiebeweging werd mogelijkheid gemaakt door ideologische toenadering, maar in feite afgedwongen door de dreigende financiële ondergang van het NKV nadat de apart gebleven hoofdarbeidersbonden uittraden om later een nieuwe centrale voor middelbaar en hoger personeel (MHP) te vormen.

De vierde fusiebeweging kwam na het midden van de jaren negentig op gang, nadat verschillende reorganisatievoorstellen in de FNV waren geblokkeerd door tegenwerking van de grootste en machtigste bonden. Recent zijn de bonden in de industrie, de landbouw, het vervoer en de dienstensector samengegaan in een nieuwe bond, *FNV Bondgenoten*. Tweede in omvang is nu de *AbvaKabo*, die personeel werkzaam bij de overheid, in het onderwijs, de verpleging, het welzijnswerk, post- en communicatiebedrijven, en de sociale werkvoorziening verenigt. Deze bond is onder meer door het overnemen van kleine onafhankelijke bonden gegroeid en gaat binnenkort een samenwerkingsverband met de politiebond en de gefuseerde bond in de grafische industrie, de kunsten en mediasector aan. De resterende bond met meer dan 100.000 leden, de *Bouw- en Houtbond FNV*, zal zich op termijn wel bij FNV Bondgenoten aansluiten. Er zullen naar verwachting twee blokken overblijven, met daartussen enkele kleintjes die bijzondere beroepsgroepen organiseren, zoals kappers, voetballers, militairen, en voor-

lopig ook nog onderwijzers. Of er daarna nog een rol is weggelegd voor de vakcentrale is onzeker. Een vergelijkbare fusiebeweging treffen we in de Christelijke vakcentrale (CNV) aan.

Aan de recente fusies ligt geen politieke visie over de economische besturing van Nederland ten grondslag, zoals nog het geval was in 1945. De drijfkracht is louter economisch: schaalvergroting en kostenbesparing. Dat daardoor het bedrijfstakprincipe wordt losgelaten en intern zeer diverse organisaties ontstaan, wordt voor lief genomen. Voorop staat de levensvatbaarheid van organisaties die zich naar de economische wetten van arbeidsintensieve dienstverlening moeten schikken. Deze levensvatbaarheid is voornamelijk een kwestie van schaalgrootte. Als we afzien van de bijzondere omstandigheden die het mogelijk maken dat kleine bonden voor kappers, voetbaltrainers, militairen of onderwijzers overleven, is de ontwikkeling er een waarin vakbonden hun herkenbaarheid en homogeniteit opofferen aan groei.

De markt voor vakbondsfusies

Het fusie- en overnamegedrag sinds 1950 vertoont enkele vaste patronen die het mogelijk maakt van een soort 'markt' voor fusies en overnames te spreken. Voor deze markt gelden de volgende empirische regelmatigheden⁵:

- (1) Kleine bonden staan onder grotere druk om zich 'aan te bieden' als overname- of fusiekandidaten dan grotere bonden. Daar organisatorische levensvatbaarheid vooral gewaarborgd kan worden door het samengaan met een grote bond, zijn overnames en in mindere mate fusies asymmetrisch. Grote bonden en hun bestuurders kunnen op hun beurt vele redenen hebben om te willen expanderen via overnames, ook als hun huidige omvang een onbedreigd bestaan lijkt te waarborgen. Ongeacht deze redenen zal de overnemende bond in het algemeen de voorkeur geven aan een kleine partner, aangezien dat een overname op voorwaarden van de ontvangende bond waarschijnlijker maakt en de geringste verstoring van de interne orde en bestaande routines oplevert.
- (2) Vakbonden fuseren niet in delen. Als ze hun onafhankelijke bestaan niet langer kunnen waarborgen, werken ze niet mee aan hun opdeling in afzonderlijke secties die dan naar verschillende 'ontvangende' bonden zouden kunnen gaan, ook al werkt de

omgevingsdruk (bedrijfstakingen die uiteenvallen, herindelingsplannen van de vakcentrale) wel in die richting. Hierop zijn alle naoorlogse reorganisatieplannen gesneuveld. De reden lijkt deze te zijn: hoe groter de bond op het moment van een mogelijke overname, fusie of reorganisatie, hoe sterker zijn onderhandelingspositie en hoe sterker de kans om nog wat van de eigen identiteit en belangen in de toekomstige organisatie, na een eventuele fusie, terug te vinden. In overname- en fusieovereenkomsten wordt doorgaans aan de opgeheven bonden een gedeeltelijke autonomie of 'leven na de dood' binnen de nieuwe organisatie toegestaan.

- (3) Economisch levensvatbare bonden zijn uiterst onwillig om ook maar een deel van hun domein op te geven, ook al zou dat aan hun levensvatbaarheid geen afbreuk doen en een vergroting van de innerlijke samenhang betekenen. De overdracht van bijvoorbeeld de ex-ambtenaren van de Postbank van de AbvaKabo naar de Dienstenbond was 'eens maar nooit weer'. Het is dan ook niet herhaald bij de privatisering van de PTT.
- (4) De 'vraag' naar overnames en fusies van de kant van grote organisatie lijkt vooral een afweging van kosten en innerlijke samenhang of bindingskracht. De overname van andere bonden, of de samenvoeging van twee of meer bonden, is een kostbare aangelegenheid die bovendien bestaande routines drastisch verstoort. Het duurt meestal jaren voordat fusies zichzelf terugbetalen en de toegenomen diversiteit dwingt altijd tot ingrijpende verandering van de interne bestuursstructuren. Grote bonden zijn daarom terughoudend in de overname van meer dan een bond per keer en onderhandelen liever niet met een coalitie van overnamekandidaten.
- (5) Grenzen aan de opnamecapaciteit van de ontvangende bonden kunnen wellicht verklaren waarom fusies en overnames in golven plaatsvinden, zoals aangetoond werd voor Groot-Brittannië, Nederland en Zweden gedurende de afgelopen honderd jaar (Visser & Waddington 1996). Deze golven corresponderen enigszins met de economische conjunctuurbeweging, zij het met een vertraging van jaren. Tijdens recessies stijgt de roep om vertegenwoordiging, bescherming en dienstverlening, terwijl de inkomsten achterblijven doordat de rekruteringskracht van vakbonden in de neergaande fase van de economie afneemt, lonen en contributies achterblijven en meer leden als gevolg van werkloosheid betalingsachterstand oplopen of vrijstelling van

contributieplicht vragen. Als gevolg van de economische moeilijkheden is het 'aanbod' van overnamekandidaten groot, maar de 'vraag' is waarschijnlijk zwak. Fusies en overnames zijn het resultaat van langdurige onderhandelingen, ook dat verklaart de vertraging. De fusiebeweging van de jaren negentig in de Nederlandse vakbeweging is het vertraagde antwoord op de ledenverliezen en veranderingen in de structuur van de economie en de werkgelegenheid (nieuwe diensten, deeltijdwerk, privatisering, decentralisatie) in de jaren tachtig (Klandermaans & Visser 1995). De fusies in de Duitse vakbeweging zijn het late antwoord op de herenigingsschok uit 1989, toen de West-duitse bonden eerst hun op papier sterke maar in wezen failliete Oost-duitse zusterorganisaties overnamen en hun ledental met veertig procent zagen groeien, daarna met omvangrijke werkloosheid en ernstige ledenverliezen werden geconfronteerd. De een na de andere bond raakte in financiële problemen.

- (6) In aanvulling op deze ecologische marktanalyse, kan de golfbeweging in fusies en overnames ook evolutionair verklaard worden. Overnames en fusies vergen zoals gezegd aanpassing van de interne structuren en routines. Overnemende of nieuw gefuseerde bonden hebben tijd nodig om eerdere overnames en fusies te verwerken voor ze zich met nieuwe veranderingen inlaten, ongeacht of de markt 'geruimd' is. Kleine bonden, nog steeds op zoek naar een fusiepartner, zien zich daarom genooddaakt te concurreren om een geringer aantal fusiemogelijkheden. Dit kan leiden tot een 'paniek' onder kleine bonden uit angst achter te blijven en versterkt de onderhandelingspositie van grotere bonden.
- (7) Samenwerking tussen zelfstandige bonden, als alternatief voor een volledig samengaan, komt weinig voor en is zelden of nooit stabiel. Zulke samenwerkingsprojecten, gericht op een gezamenlijke rekruterings- of voorlichtingscampagne, een gemeenschappelijke ledenadministratie, dienstverlening, of automatisering, vertonen typische kenmerken van het 'dilemma van de gevangenen'. Dat wil zeggen, elk der deelnemende organisaties staat bloot aan de verleiding om eruit te stappen als daarmee eigen voordeel kan worden behaald, zelfs als dat tot schade van allen is. Daardoor investeert ieder minder in de gezamenlijke onderneming dan voor de samenwerking goed zou zijn. Samenwerkingsprojecten vallen meestal uiteen doordat een van de deelnemers fusiesprekken met een buitenstaander aanknoopt.

- (8) Kleine bonden vermijden overnames en fusies zolang ze kunnen. In zowel Nederland als Duitsland zijn er voorbeelden van kleine bonden die, ondanks hun geringe omvang toch levensvatbaar blijken. Het belangrijkste onderscheidende kenmerk van zulke bonden is dat ze een groep van werknemers met grote innerlijke bindingskracht organiseren. Dit zijn doorgaans beroepsgroepen die door hun opleiding, werkomstandigheden, ruimtelijke concentratie of levenswijze enigszins apart staan. De kosten van rekrutering, dienstverlening en vertegenwoordiging zijn dan lager. Doorgaans vinden we deze bonden in de overheidssector, bijvoorbeeld onder politiemensen, militairen en onderwijzers. Ook bondjes van voetballers en trainers kunnen zich, mede dankzij hun financiële betrokkenheid bij de transfermarkt, handhaven. Hetzelfde geldt in Duitsland voor treinmachinisten en in Nederland voor kraanbestuurders. Hier hangt ook veel van de wetgeving af. In Nederland staat het een ieder vrij een vakbond op te richten en een plaats aan de onderhandelingstafel te veroveren. Maar de bestaande vakbonden zullen proberen de werkgevers onder druk zetten om nieuwkomers te weigeren en roepen daarvoor desnoods de hulp van de overheid in, overigens niet altijd met succes.⁶ In Duitsland is de wetgeving op dit punt wat restrictiever, volgen de arbeidsrechters de statuten van de bestaande bonden in geval van grensconflicten en heeft de vakcentrale een belangrijke rol bij de beslechting van conflicten. Ten opzichte van Nederland lijkt de positie van Duitse vakbonden gevestigder. Dat zou mede kunnen verklaren waarom de fusiedrukke bij onze oosterburen tot nu toe veel geringer was.

Fusiebeweging als 'vlucht naar voren'

De voornaamste grond voor de fusiebeweging in de vakbeweging is demografisch. Ledengroei in de kernsectoren van de industrie is niet langer mogelijk, de industriële werkgelegenheid neemt af, industriële bedrijven stoten nevenactiviteiten af om ze als commerciële diensten weer in te kopen. Naarmate de werkgelegenheid in de industrie afneemt en de vakbondsleden ouder worden en hun pensioengerechtigde leeftijd naderen, stromen grotere aantallen uit. Nu al verliest de vakbeweging jaarlijks acht procent van de leden, een getal dat hoger is als we de uitstroom naar WAO, VUT of pensioen meetellen. Om dit goed te maken moet de vakbeweging meer leden in de dienstensector, in kleine bedrijven, onder vrouwen en

parttimers werven. Doordat de vakbeweging onder deze categorieën werknemers traditioneel afwezig is, vergt deze rekrutering extra inspanningen.

Het totale ledental is in de jaren negentig weliswaar gestegen, na de daling in de jaren tachtig, maar de groei in de werkgelegenheid werd niet bijgehouden en de organisatiegraad stagneert of loopt lichtjes terug tot ongeveer een kwart van de werkende beroepsbevolking in loondienst. Onder jongeren loopt de organisatiegraad al jaren terug tot net boven de tien procent. In de grootste en snelst groeiende sector van de economie - de commerciële diensten (handel, horeca, zakelijke en persoonlijke diensten) - is de organisatiegraad het laagst. Onder deeltijders en werknemers met flexibele arbeidscontracten heeft de vakbeweging nog altijd een zeer bescheiden aanhang (Visser & Van Rij 1999). We kunnen concluderen dat de verliezen in de industrie niet of nauwelijks worden goedge maakt door ledenwinst in de commerciële dienstensector. Zonder de overheidssector zou de Nederlandse vakbeweging er beduidend slechter voor staan. Dit leidt tot scheve verhoudingen. In een vakbondspopulatie waarin vakbonden per bedrijfstak georganiseerd zijn, profiteert een vakbond in een neergaande (industriële) bedrijfstak niet van de opgang in een andere sector.

Vakbonden zijn *arbeidsintensieve dienstverlenende organisaties*, dat hebben ze gemeen met scholen, poliklinische gezondheidscentra, bejaardenhuizen en advocatenkantoren. De mogelijkheden om de productiviteit per eenheid product te verhogen door technologische vernieuwingen is beperkt. De belangrijkste kosten zijn personeelskosten. Deze kosten stijgen met het algemene verloop van lonen en salarissen. Om de discussie over dit gevoelige onderwerp zoveel mogelijk te depolitiseren hebben vakbonden de salariering van hun bestuurders in het algemeen gekoppeld aan de loonstijging van hun leden. Dit is geen probleem als de contributies ook kunnen meestijgen met het loonniveau, bijvoorbeeld als een vast percentage van het maand- of weekloon van de leden.

De drie samenwerkende Nederlandse vakcentrales begonnen na 1945 met een onderlinge afspraak dat ze twee procent zouden vragen, maar dit bleek niet realiseerbaar. De contributieverhogingen bleven achter bij de geldontwaarding en liggen momenteel voor de bij de FNV aangesloten bonden in de buurt van of beneden één procent van het brutoloon. De categoriale bonden werken zelfs beduidend onder deze prijs en zorgen voor concurrentie. Een extra moeilijkheid is dat steeds meer leden om de een of andere reden niet in staat zijn tot het betalen van de volle contributie. Parttimers betalen de helft van de contributie, gepensioneerden krijgen korting, werklozen en arbeidsongeschikten betalen vaak een nominaal bedrag. Dit geldt voor ongeveer een vijfde van alle FNV-leden. Velen van hen doen wel een even groot beroep op de dienstverlening.

In de periode van 1970 tot 1990 zijn de gemiddelde salariskosten in verhouding tot de contributie-inkomsten in de FNV-bonden gestegen van vijftig naar zestig procent (Visser, in voorbereiding). Dat is ten koste gegaan van andere activiteiten en van de vermogenspositie. De vakbonden betrekken slechts vijftien tot twintig procent van hun inkomsten uit andere bronnen zoals rendement op beleggingen en vacatiegelden. Over het algemeen geldt dat het netto vermogen niet kleiner mag zijn dan de totale jaarlijkse uitgaven maar veel bonden, vooral in de dienstensectoren, hebben moeten interen (Dubois 1987). De FNV en aangesloten bonden hebben diverse bezuinigingsrondes moeten doorstaan - zo werd het personeel bij de centrale met ruim de helft teruggebracht en moesten ook de aangesloten bonden flinke veren laten.

Arbeidsintensieve dienstverlenende organisaties als vakbonden staan bloot aan een permanente kostendruk. Door de toenemende diversiteit en mobiliteit van leden in de nieuwe sectoren stijgen de kosten verbonden aan *rekrutering, vertegenwoordiging en dienstverlening*. Een van de manieren om die druk te verlagen is schaalvergroting. Schaalvoordelen kunnen zich zowel op centraal als lokaal niveau voordoen. Hoe meer leden door het centrale bondskantoor vertegenwoordigd worden, hoe geringer de kosten per eenheid product die voor de leden verricht worden, zoals voorlichting, een statistisch overzicht, of het bijhouden van een ledenlijst. Plaatselijke kantoren die een groot aantal leden bedienen profiteren van hetzelfde effect. Wanneer een bond meerdere bestuurders kan aanstellen, is arbeidsdeling en specialisatie mogelijk en kan de productiviteit toenemen. Dit zou kunnen verklaren waarom in Duitsland en Engeland de ratio van bestuurders tot leden afneemt naarmate vakbonden groter worden (Streeck 1981, 143-149; Willman e.a. 1993, 83-92). In Nederland kon dit effect echter niet worden gevonden. De verhouding van één bestuurder (of stafid) per vijfhonderd leden is merkwaardig stabiel (Visser, in voorbereiding).

Of vakbonden schaalvoordelen kunnen bereiken, hangt niet alleen van hun omvang af maar ook van de diversiteit van hun leden. Omvang en heterogeniteit blijken een tegengesteld effect te hebben op de omgang van de overhead staf in dienstverlenende organisaties (Blau & Schoenherr 1971). Indien de leden werken in een klein aantal ondernemingen met een groot aantal leden in elk ervan, is de dienstverlening aan deze leden veel gemakkelijker en goedkoper, dan wanneer die leden verspreid zijn over vele kleine bedrijven. De tegenwoordige trend van uitbesteding en decentralisatie in het bedrijfsleven, en de verschuiving van werkgelegenheid van de industrie naar de dienstverlening, waar de gemiddelde bedrijfsomvang vele malen geringer is, werkt derhalve kostenverhogend voor vakbonden en kan de kostenverlagende effecten van schaalvergroting teniet doen.

Dalend lidmaatschap en toename van de diversiteit vergroten de organisatiekosten per lid. Dit gegeven dwingt vakbonden om ofwel de dienstverlening aan leden te verminderen of de contributies te verhogen. Zelfs bij een stagnerend lidmaatschap doet dit probleem zich voor. Ook het gegeven dat vakbondsleden mobieler zijn en vaker van baan en werkgever veranderen werkt kostenverhogend. De gemiddelde duur van het lidmaatschap neemt af naarmate de arbeidsmarkt later betreden wordt en ononderbroken loopbanen bij dezelfde werkgever of in dezelfde beroepsgroep of bedrijfstak minder vaak voorkomen. Leden zijn minder volgzzaam, stellen zich vaker op als klanten en vragen om duurdere - klantenbindende - diensten en activiteiten (Klandermaans & Visser 1995).

De economie van vakbonden vergt dat de meeste leden geen beroep doen op de diensten van de bond, maar doorgaans genoeg hebben aan de collectieve bescherming die de vakbond biedt via het afsluiten van een CAO, het medebeheer van de sociale zekerheid en de invloed op wetgeving. In dit opzicht lijkt de vakbeweging op de verzorgingsstaat. In tijden van crisis en werkloosheid, wanneer het beroep op verzorging het grootst is, zijn de inkomsten het geringst. Verlaging van de kosten door het verminderen van de dienstverlening is moeilijk en mogelijk contraproductief. Als een bepaalde afdeling leden verliest als gevolg van bedrijfssluitingen en werkloosheid, kan men deze moeilijk opheffen omdat ze niet langer rendabel is. Zo'n oplossing, ingegeven door een koele berekening van kosten en baten, zondigt tegen de norm van solidariteit. Een aanvaardbaarder strategie is het fuseren van afdelingen, maar dat stuit al gauw op een grens als de afstand tussen de bestuurders en de regio die zij moeten bedienen, te groot wordt. Om toch het niveau van de dienstverlening in grote regio's te handhaven, kan men overgaan tot het overplaatsen, of uitlenen, van staf en bestuurders van het hoofdkantoor naar de regio, maar dat stuit doorgaans op grote bezwaren, aangezien het als demotie wordt ervaren. In dit opzicht ervaren vakbonden dezelfde problemen als de fuserende banken toen die in de jaren negentig hun filialen in elkaar schoven (Visser & Jongen 1999).

De economie van vakbondsfusies is op het eerste gezicht paradoxaal. Als elk van de fuserende bonden teveel personeel in relatie tot het ledental heeft, hebben ze na samengaan, zelfs na enige specialisatie, een nog groter personeelsoverschot. Maar net als banken kunnen vakbonden nu hun afdelingen in elkaar schuiven zonder de geografische afstand tot hun leden te vergroten. Hetzelfde gebeurt op het hoofdkantoor. De overtollige staf kan soms overgeplaatst worden, maar wordt vooral met vervroegd pensioen gestuurd of anderszins 'afgevoerd' met geld dat vrijkomt met de verkoop of verhuur van gebouwen. Op korte termijn zijn fusies daarom duur en het

kost meestal jaren voordat zo'n samengaan zichzelf terugverdient (Strauss 1993).⁷

Willman, Morris & Aston (1993) wijzen erop dat vakbondsfusies, net als fusies tussen ondernemingen, het resultaat zijn van onderhandelingen tussen bestuurders. In het bedrijfsleven wordt de uitkomst van deze onderhandelingen onderworpen aan de goedkeuring van aandeelhouders en mededingingsautoriteiten. In de vakbeweging hebben leden het laatste woord. Soms komt het voor dat goedkeuring wordt onthouden.⁸ Het fusie- of overnameplan moet ten overstaan van de ledenvergadering of -raadpleging door de hoofdbestuurders verdedigd worden. Het werkt niet ten gunste van een enthousiaste verdediging als deze bestuurders ontevreden zijn over hun eigen plaats in de nieuwe organisatie, of de kwaliteit van de pensioenvoorzieningen (Windmuller 1981). Meestal tenderen de salarissen en overige vergoedingen aan bestuurders naar het niveau van de rijkste in het gezelschap der fuserende bonden. Ook deze factor werkt kostenverhogend en maakt dat fusies, althans op de korte termijn, zelden de beloofde verbetering of kostenverlaging in de dienstverlening aan leden brengt.

Conclusie

De veranderingen in de organisatiestructuren en werkwijzen van vakbonden worden doorgaans geïnterpreteerd vanuit het streven van de bestuurders naar de vergroting of handhaving van de effectiviteit en macht van de bond in een zich veranderende omgeving (internationalisering, nieuwe technologie en bedrijfsorganisatie, individualisering, veranderde opstelling van werkgevers en overheid, rivaliserende aanbieders van werknemersverzekeringen). Wat de vakbond en zijn bestuurders daarbij voor ogen staat - meer leden? hogere lonen? meer banen? meer gezag voor de bestuurders? een plaats in het Haagse overleg? aanwezigheid in Europa? - wordt zelden vooraf geëxpliciteerd en is ook voor de betrokkenen vaak niet duidelijk. Ook de verhouding tussen deze mogelijke doelen, en de verhouding tussen doelen en middelen, is allerminst helder. Vakbonden zijn politieke organisaties met tamelijk onduidelijke (*fuzzy*) doelen, een ambigue technologie en uitkomsten die zich moeilijk en allerminst eenduidig laten evalueren (Strauss 1993). De doelen en belangen van bestuurders hoeven bovendien niet samen te vallen met die van de leden.

Een evolutionaire benadering kan in zo'n situatie heel geschikt zijn. Organisatieveranderingen, op populatie- en organisatieniveau, worden geïnterpreteerd en geanalyseerd als proefondervindelijke correcties op het verleden. Het dominante principe is leren en niet ontwerpen. Leren wordt ge-

motiveerd door de ervaring van of het vermoeden van problemen, en door nabootsing van geslaagde voorbeelden bij anderen, hetgeen uiteraard geen succes garandeert.

Ik heb betoogd dat kostenbeheersing in een arbeidsintensieve dienstverlenende organisatie als een vakbond het grootste overlevingsprobleem is en als de dominante factor achter het huidige reorganisatieproces geldt. Tegelijk stelde ik vast dat de beoogde en beloofde efficiëntieverbeteringen na fusies of overnames zelden gerealiseerd worden en meestal pas na aanzienlijke vertraging en tijdelijke kostenverhogingen optreden. Andere selectiecriteria, zoals macht en prestige van bestuurders of de vrees om achter te blijven, maken dat fusies niettemin een begeerde vorm van organisatieverandering zijn.

Dat vakbonden over hun 'leven na de dood' kunnen onderhandelen, of al een vorig bestaan hebben, is voor de strikt ecologische benadering een probleem (Winter 1990). Een tweede moeilijkheid zit hem in het gegeven dat vakbonden, zoals zovele organisaties, (beperkt) greep hebben op hun omgeving, dat wil zeggen de omgeving kunnen aanpassen aan hun capaciteiten door middel van bijvoorbeeld een onderling concurrentiebeding (men spreekt af elkaar geen leden af te troggelen), steunverlening door de werkgevers (het 'vakbondstientje') of bescherming van een onderhandelingsmonopolie door de overheid (algemeen verbindend verklaring van de CAO). Deze interactie tussen organisatie en omgeving is geen probleem voor de evolutionaire theorie als we ervan uitgaan dat selectie op verschillende niveaus plaatsvindt (Gould 1990). Aan de andere kant kan men zich afvragen of er bij de geringe variatie in de sterk geïnstitutionaliseerde omgeving waarbinnen de Nederlandse vakbonden sinds het midden van de twintigste eeuw opereren, wel sprake kan zijn van een evolutionair proces van vernieuwing. Bovendien zijn in zo'n omgeving veel tegenstrijdige en 'plaatsvervangende' selectiecriteria aanwezig die radicale en rechtlijnige mutaties lijken uit te sluiten.

Noten

1. Zo schrijft de Industriebond FNV in zijn laatste nota gewijd aan interne organisatieverandering, vlak voor zijn opheffing en fusie met drie andere bonden: 'De vereniging is gebaseerd op principes uit het begin van deze eeuw (de twintigste, jv), de organisatievorm stamt uit de 60-er jaren, de formulering van doel en

taken uit de 70-er jaren' (Industriebond FNV, *Vereniging 2000. Strategische verkenningen*, Amsterdam, 1997, mimeo).

2. In figuur 1 zijn slechts zulke bonden opgenomen die al dan niet uitsluitend handarbeiders organiseren. Dit is uiteraard niet het totale aantal bonden. De bonden die uitsluitend hoofdarbeiders

organiseren, inmiddels veruit het grootste aantal, blijven hier buiten beschouwing. De data zijn verzameld in het kader van het internationale DUES (Development of Unions in European Societies) van de Universiteit van Mannheim. De gegevens na 1945 zijn verkrijgbaar op cd-rom en beschreven in: Ebbinghaus & Visser 2000.

3. In 1995 organiseerden de vijf nog bestaande 'exclusieve' vakbonden voor handarbeiders minder dan 0,5 procent van alle vakbondsleden in Nederland, de tien (gemengde) bedrijfstakbonden ongeveer acht procent, en de zes algemene (multi-sectorale en gemengde) bonden zeventig procent. De overige 21 procent van de leden was verenigd in iets minder dan tweehonderd bonden die uitsluitend hoofdarbeiders organiseren.

4. Figuur 1 toont alleen het netto resultaat van het aantal nog bestaande vakbonden in een gegeven jaar. Tabel 1 becijfert per decade de beweging van 'geboorte' en 'sterfte' die hieraan ten grondslag ligt. Deze cijfers onderschatten de echte nataliteit en mortaliteit, omdat organisaties die binnen het eerste jaar verdwijnen, bonden die geen sporen van hun acties hebben nagelaten en plaatselijke organisaties niet in de telling zijn opgenomen. Ik onderscheid drie varianten van 'oprichting': *start*, wanneer een bond als het ware 'uit het niets' ontstaat,

oprichting door *af scheiding* van een groep leden uit een al bestaande bond, en *fusie* van twee of meer bonden. Er zijn eveneens drie varianten van 'beëindiging': *einde*, wanneer een bond verdwijnt zonder 'overdracht' van leden of taken naar een andere bond, *overname* door een andere bond, en *fusie* of samengaan met een of enkele andere bonden. Voor een verantwoording van deze methodologie verwijs ik naar: Ebbinghaus & Visser 2000, hoofdstuk 1.

5. Dit gedeelte is gebaseerd op een empirische studie van het fusie- en overnamegedrag van Duitse en Nederlandse bonden (Streeck & Visser 1998).

6. Zo oefent de FNV al enige jaren, zonder resultaat, druk uit op de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid om geen goedkeuring te hechten aan de door de 'Onafhankelijke Bedrijfsorganisatie' afgesloten CAO voor benzinepomppersoneel.

7. Het verbaast daarom niet echt dat *FNV Bondgenoten*, ruim een jaar na oprichting (februari 1998), in grote financiële moeilijkheden verkeert en dat een kwart van de ongeveer duizend personeelsleden moet vertrekken.

8. Het meest recente voorbeeld is de weigering van de leden van de Algemene Onderwijsbond (AOB) om de fusie met de AbvaKabo goed te keuren.

Literatuur

- Arthur, W.B. (1988) 'Self-reinforcing mechanisms in economics', in P.W. Anderson, K.J. Arrow & D. Pines (red.), *The Economy as a Complex Evolving System*, Redwood City CA.: Addison-Wesley, 9-31.
- Baum, J.A.C. (1999) 'Organizational ecology', in S.R. Clegg & C. Hardy (red.) *Studying Organization, Theory & Method*, London: Sage, 71-108.
- Blau, P. & R.A. Schoenherr (1971) *The Structure of Organizations*, New York: Wiley.
- Campbell, D.T. (1969) 'Variation and selective retention in socio-cultural evolution', *General Systems*, 14: 69-85.

- Campbell, D.T. (1975) 'On the conflict between biological and social evolution and between psychology and moral tradition', *American Psychologist*, 30 (12): 1103-26.
- Campbell, D.T. (1994) 'How individual and face-to-face group selection undermine firm selection in organizational evolution', in J.A.C. Baum & J.V. Singh (red.), *Evolutionary Dynamics of Organizations*, New York: Oxford University Press, 23-38.
- Coleman, J. (1990) *Foundations of Social Theory*, Cambridge MA.: Harvard University Press.
- Crozier, M. & M. Friedberg (1980) *Actors and Systems: The Politics of Collective Action*, Chicago Ill.: University of Chicago Press.
- Cyert, R.M. & J.G. March (1963) *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Dawkins, R. (1996) *The Blind Watchmaker*, New York: W.W. Norton.
- Donaldson, L. (1999) 'The normal science of structural contingency theory', in S.R. Clegg & C. Hardy (red.), *Studying Organization, Theory & Method*, London: Sage, 51-70.
- DiMaggio, P.J. & W.W. Powell, 'The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields', *American Sociological Review*, 48 (2): 147-60.
- Dubois, A.J.M. (1987) 'De financiële grondslagen van de vakbeweging', in L. Hendriks & J. Sprenger (red.), *Het nieuwe huis van de vakbeweging*, Woerden: Bouw- en Houtbond FNV, 137-50.
- Fligstein, N. (1985) 'The spread of the multi-divisional form among large firms, 1919-1979', *American Sociological Review*, 50 (3): 377-91.
- Gould, S.J. (1990) *Wonderful Life. The Burgess shale and the nature of history*, New York: W.W. Norton.
- Griffin, L.J. (1992) 'Temporality, events, and explanation in historical sociology', *Sociological Research & Methods*, 20 (4): 403-27.
- Harmen, G. & B. Reinalda (1974) *Voor de bevrijding van de arbeid*, Nijmegen: SUN.
- Hannan, M.T. & G.R. Carroll (1995) 'An introduction to organizational ecology', in G.R. Carroll & H.T. Hannan (eds.), *Organizations in Industry. Strategy, structure and selection*, New York: Oxford University Press, 17-31.
- Hannan, M.T. & J. Freeman (1977) 'The population ecology of organizations', *American Journal of Sociology*, 83 (4): 929-84.
- Hannan, M.T. & J. Freeman (1984) 'Structural inertia and organizational change', *American Sociological Review*, 49, (1): 149-64.
- Hannan, M.T. & J. Freeman (1989) *Organizational Ecology*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Huetting, E., F. de Jong Edzn. & R. Neij (1983) *Naar groter eenheid. De geschiedenis van het Nederlands Verbond van Vakverenigingen 1906-1981*, Amsterdam: Van Gennep.
- Klanderomans, P.G. & J. Visser (1995) *De vakbeweging na de welvaartsstaat*, Assen: Van Gorcum.
- Langton, J. (1979) 'Darwinism and the behavioral theory of sociocultural evolution: an analysis', *American Journal of Sociology*, 58 (2): 288-309.
- March, J.G. (1981) 'Footnotes to organizational change', *Administrative Science*

Quarterly, 26 (2): 563-77.

- March, J.G. (1999) *The Pursuit of Organizational Intelligence*, Oxford: Blackwell.
- Meyer, M. & L. Zucker (1989) *Permanently Failing Organizations*, Newbury Park CA.: Sage.
- Levitt, B. & J.G. March (1988) 'Organizational learning', *Annual Review of Sociology*, 14, 319-40.
- McCammon, H.J. (1998) 'Using event history analysis in historical research: with illustrations from a study of the passage of women's protective legislation', in L.J. Griffin & M. van der Linden, *New Methods for Social History*, supplement of the *International Review of Social History*, 33-57.
- McKelvey, W. (1982) *Organizational Systematics. Taxonomy, Evolution, Classification*, Berkeley: University of California Press.
- Miner, A.S. (1994) 'Seeking adaptive advantage: evolutionary theory and managerial action', in J.A.C. Baum & J.V. Singh (red.), *Evolutionary Dynamics in Organizations*, New York: Oxford University Press, 76-89.
- Nelson, R.R. & S.G. Winter (1982) *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge: Harvard University Press.
- Perrow, Ch. (1986) *Complex Organizations. A critical essay*, New York: Random House, 3e ed.
- Ragin, Ch.C. (1987) *The Comparative Method. Moving Beyond Qualitative and Quantitative Strategies*, Berkeley: University of California Press.
- Romanelli, E. (1999) 'Blind (but not unconditioned) variation', in J.A.C. Baum & B. McKelvey (red.), *Variations in Organization Science. In Honor of Donald T. Campbell*, Newbury Park CA.: Sage, 79-91.
- Runciman, W.G. (1998) *The Social Animal*, Glasgow: Fontana.
- Scott, W.R. (1998) *Organizations. Rational, Natural, and Open Systems*, Englewood Cliffs: Prentice Hall, 4e ed.
- Singh, J.V. & Ch. J. Lumsden (1990) 'Theory and research in organizational ecology', *Annual Review of Sociology*, 16: 161-95.
- Simon, H.A. (1976) *Administrative Behavior*, New York: Macmillan, 3e ed.
- Stinchcombe, A.L. (1965) 'Social structure and organizations', in J.G. March (ed.), *Handbook of Organizations*, Chicago: R. McNally, 142-93.
- Stinchcombe, A.L. (1990) *Information and Organizations*, Berkeley: University of California Press.
- Strauss, G. (1993) 'Issues in union structure', *Research in the Sociology of Organizations*, 12: 1-49.
- Streeck, W. (1981) *Gewerkschaftliche Organisationsprobleme in der sozialstaatlichen Demokratie*, Königstein: Athenaeum.
- Streeck, W. & J. Visser (1998) *An Evolutionary Dynamic of Trade Union Systems*, Cologne: Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung, Discussion Paper 98/4.
- Veblen, T. (1898, 1961) 'Why is economics not an evolutionary science?', in T. Veblen, *The Place of Science in Modern Civilization*, New York: Russell & Russell.
- Visser, J. & Ebbinghaus, B. (1996) 'Een halve eeuw verandering: verklaringen voor convergentie en diversiteit van werknemersorganisaties in West-Europa', in J. Visser (red.), *De vakbeweging op de eeuwgrens*, themanummer bij *Mens en Maatschappij*, 20-53.

- Visser, J. & J. Waddington (1996) 'Industrialization and politics: a century of union structural development in three european countries', *European Journal of Industrial Relations* 2 (1): 21-53.
- Visser, J. & P-J. Jongen (1999) 'Corporate strategy, institutions and employment relations in Dutch banks', in M. Regini, J. Kitay & M. Baethge (red.), *From Tellers to Sellers. Changing Employment Relations in Banks*, Cambridge MA: The MIT Press, 255-86.
- Visser, J. & C. van Rij (1999) *Vakbeweging en flexibiliteit*, Amsterdam: Welboom.
- Visser, J. (in voorbereiding) 'Vakbonden als complexe organisaties: ontwikkelingen in de interne organisatieverhoudingen in Nederlandse vakbonden', Amsterdam: AIAS research paper.
- Willman, P., T. Morris & B. Aston (1993) *Union Business. Trade Union Organization and Financial Reform in the Thatcher Years*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Windmuller, J.P. (1969) *Labour Relations in the Netherlands*, Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Windmuller, J.P. (1981) 'Concentration trends in union structure: an international comparison', *Industrial and Labour Relations Review*, 35 (1): 43-57.
-