



Universiteit
Leiden
The Netherlands

How to Self-Organise? Insights from Workers at Albert Heijn (Ahold) and Unox (Unilever) in the Netherlands, 1960-2020

Kösters, R.M.

Citation

Kösters, R. M. (2026, March 26). *How to Self-Organise?: Insights from Workers at Albert Heijn (Ahold) and Unox (Unilever) in the Netherlands, 1960-2020*. Retrieved from <https://hdl.handle.net/1887/4285350>

Version: Publisher's Version

License: [Licence agreement concerning inclusion of doctoral thesis in the Institutional Repository of the University of Leiden](#)

Downloaded from: <https://hdl.handle.net/1887/4285350>

Note: To cite this publication please use the final published version (if applicable).

Samenvatting

Dit proefschrift vertelt de verhalen van werkenden op uiteenlopende werkvloeren die zich organiseerden binnen, buiten en in interactie met zowel formele, moderne vakbonden als minder formele, meer *grassroots* collectieven. Deze werkenden, witte boorden en blauwe boorden, mannen en vrouwen, met een Nederlandse of migratieachtergrond, jong en oud, en werkzaam in de industrie- en dienstensector, tonen de diversiteit van de arbeidersklasse. Zij boden hun arbeid en vaardigheden aan in ruil voor erkenning en beloning bij drie bekende Nederlandse bedrijven, onderdeel van twee multinationale ondernemingen: de distributiecentra en supermarkten van Albert Heijn (Ahold Delhaize) en de worst- en soepfabriek van Unox (Unilever). Hoewel de geografische focus dit proefschrift tot een Nederlandse arbeidsgeschiedenis maakt, overstijgt mijn argument nationale grenzen.

De verhalen van deze werkenden verschaffen inzicht in de bredere mechanismen van collectieve organisatie. Huidige ontwikkelingen in de academische en niet-academische wereld dwingen ons verder te kijken dan de formele, moderne vakbonden van het mondiale noorden. Tot op heden hebben de meeste wetenschappelijke studies echter onvoldoende aandacht besteed aan *bottom-up*acties, *grassroots*groepen en werknemersinitiatieven. Bovendien zijn de meest gebruikte theorieën en modellen in zowel historisch als sociologisch onderzoek ontoereikend om deze uitdaging aan te gaan. Ik breng daarom het concept zelforganisatie naar voren, waarmee ik de aandacht vestig op het initiatief, de besluitvorming en de actieve participatie van werkenden. Dit concept biedt een kader om na te denken over en beter te begrijpen hoe werkenden zich organiseren. In dit proefschrift onderzoek ik zelforganisatie in een periode waarin formele, moderne vakbonden een gevestigd instituut waren: van de jaren zestig van de twintigste eeuw tot de jaren twintig van de eenentwintigste eeuw. Werkenden die zich binnen bestaande werknemersorganisaties zelf organiseren, brengen hun eigen kwesties naar voren, formuleren hun eigen eisen en/of richten hun eigen subgroepen en/of activiteiten op. Vaak moedigen zij anderen aan zich bij hen aan te sluiten.

In de afgelopen decennia hebben arbeidsverhoudingen en arbeidsomstandigheden ingrijpende veranderingen ondergaan. De werkgelegenheid verschoof van de industrie naar de dienstensector. Multinationale ondernemingen werden steeds invloedrijker en verplaatsten hun productiefaciliteiten naar andere regio's. Werkgevers besteedden steeds meer werkzaamheden uit, eisten meer flexibiliteit van werkenden en omarmden mechanisatie en automatisering. Deze ontwikkelingen waren duidelijk zichtbaar bij Albert Heijn en Unox, en zo bieden deze bedrijven de gelegenheid om de onderliggende mechanismen en patronen te bestuderen. Daarbij kijk ik naar het moment waarop deze trends optraden, hoe ze zich manifesteerden in de dagelijkse realiteit op de werkvloer, en hoe werkenden erop reageerden en erdoor werden beïnvloed. Kortom, naast zelforganisatie vormt de dagelijkse werkomgeving het tweede aandachtspunt van dit onderzoek. Het doel is om werkervaringen te reconstrueren vanuit het perspectief van werkenden.

Om de alledaagse dynamieken van werk, werknemersorganisaties en collectieve actie in kaart te brengen, heb ik een breed scala aan kwalitatieve en kwantitatieve bronnen in archiefinstellingen en op online platforms geraadpleegd. Het betrof onder meer pamfletten, notulen, krantenartikelen, foto's, datasets en een Facebookgroep. De focus ligt op materiaal uit de onderzochte periode, of van hooguit vijftien jaar later. Daarnaast maak ik onderscheid tussen materiaal dat door werkenden op de werkplek is geproduceerd en bronnen die door externe waarnemers zijn vervaardigd, evenals tussen sleutelfiguren, deelnemers en toeschouwers. Het vinden van en toegang krijgen tot de juiste bronnen vereiste het nodige doorzettingsvermogen en creativiteit; het vertrouwen en de hulp van anderen bleken daarbij cruciaal. Hoewel het uitvoeren van *bottom-up*-onderzoek uitdagend kan zijn, hoopt dit proefschrift te laten zien dat het kan.

Het proefschrift is verdeeld in vijf hoofdstukken, elk gericht op een specifieke periode en werkplek. Om de context waarin werk werd verricht en zelforganisatie plaatsvond zo goed mogelijk weer te geven, volgen de hoofdstukken een vergelijkbare structuur. Elk hoofdstuk begint met een beschrijving van de werkvloer, behandelt vervolgens de groepen en activiteiten van werknemersorganisaties en sluit af met een analyse van hoe werkenden initiatief namen. Dit betekent dat de hoofdstukdelen ook parallel kunnen worden gelezen, waardoor lezers de kans krijgen zich te concentreren op specifieke thema's of om vergelijkingen te maken. De inzichten die uit de hoofdstukken voortkomen, leveren belangrijke bijdragen aan zowel academische als maatschappelijke debatten.

Zelforganisatie van werkenden

Momenten van zelforganisatie zijn niet altijd gemakkelijk te identificeren of bloot te leggen, maar het blijkt verhelderend om er zicht op te krijgen. Bovenal laat dit onderzoek zien dat zelforganisatie ertoe doet, omdat het een verschil maakte voor werkenden op zowel industriële als niet-industriële werkplekken. In het distributiecentrum, de supermarkten en de soep- en worstfabriek was het cruciaal voor het succes van campagnes en gaf het werkenden de kans om problemen aan te pakken en zich te laten horen, zelfs wanneer zij door de formele vakbonden werden genegeerd.

Daarbij werpt dit proefschrift op verschillende manieren een nieuw licht op de mechanismen van collectieve organisatie. Ten eerste blijkt de rol van zelforganisatie in werknemersorganisaties belangrijker en complexer dan doorgaans wordt aangenomen. In de onderzochte casussen stonden (meer) informele en (meer) formele werknemersorganisaties voortdurend met elkaar in wisselwerking, net zoals *bottom-up*initiatieven zich verhielden tot of concurreerden met *top-down*organisaties en -activiteiten. Ten tweede blijkt het onderscheid tussen formeel en informeel minder rigide dan veel studies suggereren. Het informele is daarmee een even relevante en nuttige invalshoek om collectieve organisatie in het mondiale noorden beter te begrijpen. Bij Albert Heijn en Unox ontstonden informele en semi-informele groepen binnen en buiten de grenzen van formele

organisaties, waarbij beide vaak op complexe, elkaar versterkende wijze verweven waren. Ten derde maakt het concept zelforganisatie duidelijk hoe het initiatief, de besluitvorming en de actieve participatie van werkenden samenhangen met verschillende soorten werknemersorganisaties, activiteiten en doelgroepen. In de besproken casussen komt een verband naar voren tussen de voorkeuren voor bepaalde activiteiten (repertoires) en organisatievormen (in de combinatie van formeel/informeel en *top-down/bottom-up*). Tegelijkertijd openbaren zich verschillen in de doelstellingen en doelgroepen die werknemersorganisaties voor ogen hadden bij het ontwikkelen van activiteiten die qua repertoire op het eerste gezicht vergelijkbaar leken. Zulke interacties en relaties worden, net als spontane *bottom-up*acties, in andere studies vaak over het hoofd gezien.

Kortom, bij Albert Heijn en Unox speelden werknemersorganisaties een belangrijke rol in het vormgeven en stimuleren van initiatief, beslissingsmacht en actieve participatie van werkenden via de structuren, groepen en activiteiten die zij opzetten. Tegelijkertijd zetten werkenden ook formele, *top-down*structuren en activiteiten naar hun hand en gebruikten deze op eigen wijze. Wat betreft de mechanismen van zelforganisatie biedt dit onderzoek eerste inzichten in verschillen tussen campagnes, motivaties voor zelforganisatie, en de rol van zelfmobilisatie en digitale tools. Daarbij blijkt dat factoren als leeftijd, levensfase, geslacht en migratieachtergrond bepalend waren voor hoe zelforganisatie vorm kreeg. En hoewel werknemersorganisaties niet altijd positief reageerden, was zelforganisatie in alle gevallen cruciaal.

Het inzicht dat zelforganisatie ertoe doet en dat de rol ervan belangrijker en complexer is dan vaak wordt aangenomen, heeft diverse implicaties voor sociologische en historische debatten. Het moedigt sociologen aan om zelforganisatie serieuzer te betrekken in hun analyses en theorieën over het opereren van vakbonden en sociale bewegingen. Voor Nederlandse historici biedt het de mogelijkheid om verder te kijken dan de traditionele focus op formele, moderne vakbonden en stimuleert het een vernieuwende geschiedschrijving over de Nederlandse arbeidersbeweging. Daarnaast brengt dit proefschrift inzichten uit *global labour history* naar het mondiale noorden en laat het zien welke voordelen en mogelijkheden er liggen in het vergelijken van formele en informele organisaties in verschillende sectoren en tijdsperiodes.

De dagelijkse ervaringen van werkenden

Dagelijkse werkervaringen beïnvloedden de collectieve (zelf)organisatie van werkenden. Dit onderzoek laat zien dat vergelijkbare ontwikkelingen verschillende effecten konden hebben en signaleert samenwerking met collega's als een terugkerend mechanisme. Werkenden die dicht bij elkaar stonden in werkomgeving en werktijden, en die langdurig samenwerkten, toonden meer bereidheid tot en volharding in collectieve organisatie. Omgekeerd waren collega's die door bedrijfs-geschiedenissen, talen of werktijden onderscheid ervoerden, minder geneigd om zich te organiseren en actie te ondernemen. Daarbij was niet alleen van belang hoe

werkgevers verdeeldheid op de werkplek creëerden, maar ook hoe werknemersorganisaties en werkenden daarop reageerden. Sommige vakbonden bestendigden of versterkten de verdeeldheid door deze te accepteren of te gedogen, terwijl in andere gevallen werkenden zich ertegen verzetten. Ik ontdekte bovendien dat de houding van vakbonden en de positie van werkenden binnen bedrijven belangrijke factoren waren bij het bepalen van de invloed van flexwerk op de bereidheid van werkenden om zich te organiseren. Een andere conclusie is dat we dynamieken van (zelf)organisatie buiten de werkvloer niet over het hoofd mogen zien, met name waar het gaat om de rol van gemeenschappen.

Door te beginnen vanuit het perspectief van werkenden erken ik de waarde van het schrijven over hun ervaringen en laat ik zien dat een dergelijke benadering belangrijke nieuwe inzichten oplevert over de veranderingen van de afgelopen decennia. Dit onderzoek toont aan dat werkenden in industriële en niet-industriële werkplekken in sommige opzichten met vergelijkbare trends te maken hadden. Bovendien blijkt dat, in tegenstelling tot wat vaak wordt beweerd over de neoliberale werkplek, werkenden zich wel degelijk verzetten tegen deze veranderingen.

Daarnaast toont dit onderzoek aan dat veel kenmerken van de hedendaagse werkvloer ouder zijn dan vaak is aangenomen. Ik traceer de introductie en grootschalige toepassing van flexibele contracten in de grootste Nederlandse supermarktketen terug naar de periode 1963–1972. Bovendien blijkt het distributiecentrum van Albert Heijn in veel opzichten een voorloper van de moderne distributiecentra die tegenwoordig veelvuldig worden besproken in academische en journalistieke publicaties.

Nederlandse bedrijven gaven vanaf de jaren zestig vorm aan de hedendaagse werkvloer. Trends als flexibilisering, robotisering en globalisering, die vaak worden gezien als recente verschijnselen (van de afgelopen tien à twintig jaar), gaan in werkelijkheid veel verder terug – soms tot de hoogtijdagen van het fordisme en de verzorgingsstaat. De creatie van deze nieuwe werkvloer verliep niet lineair: experimenten volgden elkaar niet altijd direct op. Wel was sprake van een cumulatief proces, omdat ervaringen uit het verleden de basis vormden voor nieuwe experimenten en praktijken. Zo vond de *core business* strategie van Unox haar oorsprong in de late jaren zeventig en vroege jaren tachtig, keerde in de daaropvolgende decennia op cruciale momenten terug en leidde in 2017 tot de uitbesteding van de gehele fabriek.

Deze conclusies hebben verschillende implicaties voor onze kijk op de Nederlandse economie. Ten eerste maakt het duidelijk dat sommige distributiecentra in het verleden bijna even afhankelijk waren van arbeidsmigranten als vandaag. Er is dus geen sprake van een tijdelijk tekort aan Nederlandse arbeidskrachten, noch van een recente trend waarin Nederlanders minder geneigd zijn om dit soort werk te doen. We hebben te maken met een bedrijfsmodel dat structureel leunt op arbeidsmigranten. Ten tweede blijkt dat Nederlandse supermarkten al decennialang inzetten op een bedrijfsmodel dat prioriteit geeft aan het verlagen van arbeidskosten en het aannemen van goedkope jongeren. Dit staat haaks op de populaire veronderstelling dat supermarktwerk vooral goed is voor jongeren omdat het hen

de kans geeft om werkervaring op te doen. Ten slotte daagt dit onderzoek ons uit om meer te praten over de onvermijdelijkheid van verplaatsing en uitbesteding. Het laat zien dat de impact van het verdwijnen van bedrijven niet alleen gaat om het verlies van banen. Voor werkenden betekende verplaatsing en/of uitbesteding vaak dat voorzieningen verdwenen of dat verdere investeringen in het gebied stopten. Voor werknemersorganisaties betekende dit het verlies van ontmoetingsplekken waar werkenden buiten werk om banden konden opbouwen.