

DOKUMENTUAK

BERRITZE SINDIKALA: ZER IKAS DEZAKEGU 30 URTEETAKO IKERKETETATIK?

Gregor Murray

EDUKIA

Berritze sindikala: Zer ikas dezakegu hiru hamarkada hauetako ikerketetatik?

GREGOR MURRAY

SARRERA.....	3
Modernizazioa, berrikuntza eta berritze estrategikoa	5
Planifikazio estrategikoa	5
Teknologia.....	6
Zerbitzuak.....	6
Giza baliabideen kudeaketa	7
Berrikuntza.....	8
ORDEZKARITZA-EREMUAK: EGITURAK ETA ANTOLAKETA SINDIKALA	9
Antolaketa-egiturak birmoldatzea.....	9
Antolamendua.....	10
EKINTZA KOLEKTIBOKO ERREPERTORIOAK.....	12
Lankidetzeta	13
Kanpaina integralak	15
Kanpaina transnazionalak	15
Kanpaina komunitarioak	16
Sozial-demokraziaren aliantza politikoaren ahultzea	18
Kanpaina politiko mota berriak.....	19
Gaitasunak eta prestakuntza	20
Eskualdearen/komunitatearen garapen ekonomikoa eta ekonomia berde baterako trantsizioa.....	20
INSIDERRAK ETA OUTSIDERRAK:	
BALIOAK, IDENTITATEAK ETA LEGITIMITATEA.....	21
Emakumeak.....	22
Prekariatatea	23
Belaunaldi-kohorteak eta langile gazteak	24
Intersektzionalitatea eta legitimitatea	25
ONDORIOA.....	26

Sindikatuena berritzeari buruz hiru hamarkada hauetan egin diren ikerketak oinarri hartuta, artikulua horietatik atera ditzakegun ikasgaiak jasotzen saiatzen da. Hauek dira, hurrenez hurren, jorrotutako gai eta prozesuak: estrategia sindikalaren modernizazioa, sindikatuena egiturak eta antolaketa-teknikak birmoldatzea, ekintza kolektiboko moldeak berritzea eta lan merkatuko insider eta outsider direlakoena arteko arrakala gaintzeko modua. Lau prozesu horien azterketatik erantzun errazik apenasa sortu den, baina agerian geratu da sindikatuak etengabe aritu direla berritu nahian eta, hain zuzen, ahalegin eta bilaketa horretatik sortzen dira egiazko ikasgaiak. Argudio nagusia da jardun eta xede sindikalaren esperimantazio demokratikoko prozesu luze hori, zehatz-mehatz, termino horietan ulertu behar dela. Artikulu honetan, halaber, agerian geratzen da ahalmen estrategikoen funtsezko eginkizuna, baita ahalmen horiek garatzeko beharra ere, zenbait berrikuntza saiatzeko eta esperimantatzeko; izan ere, berrikuntza horietatik sor daitezke lan arloko erakundeak biziberritzeko eta indartzeko iturri berriak.

SARRERA

Azken hiru hamarkadetan agerian geratu da zer arazo erreal dituzten sindikalistek, eta, oro har, sindikatuak langileen duintasunaren eta aukera berdintasunaren alde funtsezko lana egiten dutela sinesten duten guztiek. Arazo horien sintomak sorgin-gurpil bizi baten begian batzen dira: afiliatu kopuruaren etengabeko gainbeherak, negoziazio kolektiboen eta ekintza politikoen eraginkortasuna murriztea, bazkideen konpromisoa itxura batean ahultzea, afiliatu potentzialak erakartzeko zailtasuna eta ekintza kolektiboko beste molde alternatiboak eta ez hain instituzionalizatuak sortu izana. Zalantzarik gabe, ospatu egin behar dira gertatzen

*Para la investigación contenida en este artículo el autor se benefició de fondos del *Social Sciences and Humanities Research Council* de Canadá y del *Fonds de recherche sur la société et la culture*.

arrakasta txiki baina egiazkoak, langileen duintasuna eta antolaketa bermatzeko urratsak diren neurrian, hori betiere ospatzekoa baita. Hala ere, garaipen garrantzitsurik edo, gutxienez, garaipen sendorik ez da izan azken aldian, eta horrek halako ahogozo mingotsa uzten du.

Berritze edo biziberritze sindikala (termino biak erabiltzen dira) esaten zaie mugimendu sindikala "biziberritzeko eta indartzeko" eta sindikatuetan antolaketa-indarra eta indar instituzionala berreskuratzeko aldaketa-prozesuei (Kumar eta Schenk, 2006). Azken hiru hamarkadetan, ikerlarien hainbat belaunaldi saiatu da prozesu horiek eta beharrezko estrategia-aldaketak identifikatzen eta ulertzen. Berritze sindikalari buruzko ikerketa horietatik atera ditzakegun ikasgaien gainean egiten du gogoeta artikulua honek. Eta horretarako, ingelesa hitz egiten den merkatu liberaletako ekonomien esperientzian oinarritzen diren azterketak hartzen ditu ardatz, batez ere, Horietara mugatzeak, dudarik gabe, baditu bere mugak, baina baita abantailak ere, esperientzia horretatik ateratako informazioaren argitan. Herrialde horietan (baina ez horietan bakarrik), modu nabarmenean, dentsitate sindikalaren maila apala izan da azken hiru hamarkadetan, edo bestela, dentsitate horren gainbehera oso nabarmena (Schnabel, 2013). Politika publikoek eta patronalek bultzatutako aurkako giroari egin behar izan diote aurre sindikatuek edo, onenean, haien axolagabekeriari. Babes instituzionalik ez dutenez edo babes hori asko ahuldu denez, afiliatu berriak erakartzeko eta antolatzeko duten gaitasunaren baitan irauten dute. Horren ondorioz, hainbat hamarkadetan sindikatuek ahalegin ugari egin dituzte beren antolaketak egiturak berritzeko, eta horri loturik, batzuek eta besteek azterlan asko egin dituzte ahalegin horiek azaltzen saiatzeko eta sustatzeko. Azterlan eta ahalegin horietatik halako laborategi birtual bat sortu da, eta berrikuntza sindikalaren sustatzaileek nahiz behatzaileek aukera dute hortik ikasgaiak ateratzeko. Hala ere, garrantzitsua da beste esperientzia batzuk kontuan izatea, hala nola Hegoaldeko herrialdeetan gora bidean diren ekonomietan sortzen ari diren mugimendu sozialak eta sindikalak. Artikulu honetan jasotako esperientzietan, dena den, ohartarazten da zer muga eta ahalmen dituzten saiatutako esperientziazio-bide horietako batzuek. Gainera, dentsitate sindikal handiko Europako zenbait testuinguru instituzionaletan, finantza-krisiaren eta erakundeek afiliazio sindikalari eta negoziazio kolektiboari babesa kendu izanaren ondorioak aintzat hartuta, artikulu honetan aztertutako esperientzia are garrantzitsuagoa da sindikatu jakin batzuentzat; hain zuzen, beren estrategietan

kide berrien antolaketa lehentasunezko gaia izan ez den horientzat, antolatzekeo interesa eta antolaketa mailako berrikuntzak egiteko interesa gero eta nabarmenagoa baita horietan ere (Lind, 2009).

Hauek dira analisiaren hezurdura osatzen duten lau gai nagusiak: lehenik eta behin, antolaketa-estrategien modernizazioa (berrikuntzak identifikatzea eta horiek nola lortu aztertzea); bigarrenik, sindikatuak zer ordezkaritza-eremutan esku hartzen duten (egitura sindikalak birmoldatzea ordezkaritza-eremu berriak hartzeko); hirugarrenik, ekintza kolektiboko moldeak (sindikatuak esku hartzen duten ekintza motak dibertsifikatzea eta zabaltzea); azkenik, loturak sortzeko gaitasuna (nola izan gaitasun handiagoa “outsider” esaten zaien horien interesak eta identitateak txertatzeko sindikatuak gizartean izan behar duten eginkizunari buruzko jardun eta azalpen zabalago baten baitan).

Modernizazioa, berrikuntza eta berritze estrategikoa

Modernizazioaren sustatzaileentzat, kudeaketa txarrak funtzionamendu kaskarra ekartzen du. Tradizioz kudeaketarekiko hainbeste kezka izan ez duten erakundeetan, eragin handia izan du planifikazio estrategikoan, teknologia berrietan, zerbitzuen konbinazioan, giza baliabideen kudeaketan eta berrikuntzan eta eraginkortasunean ahalegin handiagoa egiteak.

Planifikazio estrategikoa

Planifikazio estrategikoaren baitan, jarduera sindikaletarako merkatu-segmentuak identifikatu behar dira, segmentu horietan sartzeko estrategiak garatu behar dira, eta estrategia horiek bideratzea ahalbidetuko duten baliabide eta helburuak egokitu behar dira. AEBetako industria arloko erlazioen eraldaketari buruzko lanak (Kochan eta al.-en obrak, 1986, eragin nabarmena izan zuen horretan), eta AFL-CIO erakundeak erlazio horien etorkizunari buruz eginiko lanak berak (AFL-CIO, 1985) agerian utzi zuten sindikatuak erantzun egin behar dietela produktuen merkatuetan, enpresa-estrategian eta langileen beharrezanetan sortutako aldaketa sakonei. Iraganeko porroten argitan, nabarmen geratu zen helburuak lortzeko garrantzitsua dela metodo sofistikuagoak baliatzea eta emaitzak hobeto ebaluatzea (Weil, 1994; Hannigan, 1998; Clark, 2000). Alabaina, lider sindikalak itota sentitu ziren egoeraren ondorioz (Weil, 2005) eta sarritan paralizatuta geratu ziren antolaketa mailako

“esklerosiak” jota (Pocock, 1998).

Teknologia

Aldaketa teknologikoa, hasiera batean, antolaketa mailako berrikuntzak egiteko tresna izan zen; besteak beste, afiliatuak eta sindikatuko kide potentzialak identifikatzeko eta ikuskatzeko eta haiekin komunikatzeko. Interneten leherketak eta gizarte-sareen etorrerak bizkortu egin zuten teknologiaren eragin eraldatzailearekiko interesa. Diamond eta Freemanek (2002) hainbat gai aztertu zituzten: nola sor zitezkeen sindikatu birtualak eta antolatzeko modu berriak, nola hobetu zitezkeen zerbitzuak, areagotu zitezkeen demokrazia, nola alda zitezkeen industria-gatazken izaera eta indar zitezkeen nazioarteko lankidetzak. Teknologia funtsezko laguntza da antolaketan hobekuntzak sartzeko (Fiorito et al., 2002; Fitzgerald et al., 2012), afiliazioa handitzeko (Kerr eta Waddington, 2014), kanpainak eta industria-gatazkek kudeatzeko (Heckscher eta McCarthy, 2014; Upchurch eta Grassman, 2015; Rego et al., 2016), eta nazioarteko elkartasuna kudeatzeko (Martinez Lucio et al., 2009; Panagiotopoulos eta Barnett, 2015). Teknologia berriak ez dira panazea bat, baina txertatzen ari dira estrategien nahasketa konplexuago batean, identitate berrietara sarbidea lortzen ari dira, jardun-komunitate berriak sortzen eta gaur egun dauden hierarkiak nahasten eta aldi berean indartzen. Teknologia berrien eskutik, halaber, antolatzeko beste modu batzuk ere sortu dira sindikatuetan, normalean ekintza zuzenean oinarritutako kanpainak egiteko eta horien bidez patronalak gaizki ordaindutako langileekin egiten dituzten gehiegikeriak agerian uzteko (Oswalt, 2016).

Zerbitzuak

1980ko hamarkadaren erdialdetik, AEBetako zenbait sindikatuk aztertu zuten ea banakako zerbitzu berriak (aseguruak, finantza-zerbitzuak) balia ote zitezkeen edo bide egokia izan ote zitezkeen sindikatuetan afiliatu gabeko eskulan gero eta ugariagoarekin hartu-emanetan jartzeko (Heckscher, 1988); Jarley eta Fiorito, 1990). Beste era batera esanda, beharrezkoa zen zerbitzu sindikalen kontsumitzaile izan zitezkeen langileen uestezko eskakizunak gogobetetzeko produktuen eskaintza doitzea. Ez dirudi zerbitzuen ikuspegi horrek eragin iraunkorra izan duenik, horren froga gutxi dago behintzat. Williamsen iritziz (1997), nahastu egiten du lan-harremanen deskolektibizazioa (patronalak nahita erabiltzen duen

estrategia), indibidualismoarekin. Hainbat egilek nabarmendu dute, ordea, sindikatuetan afiliatuta ez dauden pertsonak, eta bereziki lan jarraiturik ez dutenek edo soldatapeko langileen ohiko kategorietan sartzen ez direnak, interesa dutela zerbitzu sindikalekiko edo sasi-sindikalekiko (Haiven, 2006; Heckscher eta Carre, 2006; Milkman, 2013). Garai batean gremioekin loturiko sindikalismoaren moldeak gogorarazten dituzte halakoek.

Giza baliabideen kudeaketa

Sindikatuaren barnean giza baliabideak kudeatzeko antolaketa mailan egin beharreko berrikuntzei jartzen zaizkien oztopo eta eragozpenak ere aztertu dituzte ikerlariek. Nabaria da lehendik dauden kideei arreta emateak eta kide berriak antolatzeak etengabeko tentsioa sortzen duela, eta hori aintzat hartuta, artikulu honetan ahalegina egin dugu militanteek eta lanaldi osoko arduradunek hurrenez hurren dituzten eginkizunak ulertzeko, eta eraldaketa sindikaleko proiektuei ekiteko prest dauden jakiteko. Arazoetako bat da sindikatuaren langileek aldaketa estrategiko bati ekiteko duten gaitasuna, zerbitzuak eman ordez afiliatu berriak sindikatura biltzeko. Kelly eta Heery-ren iritziz (1989), Erresuma Batuko sindikatu nagusiek antolaketa mailako hainbat oztopo dituzte aurrean; prestakuntzarekin, ordainsariekin, baliabideen esleipenarekin, sozializazioarekin eta politikak garatzeko inplikazioarekin loturiko oztopoak. Kirton eta Healyk (1999) aztertu dute emakumeak sindikatuaren ardura postuetan egoteak pixkanaka eraldaketa eragiten duela, eta Heery eta beste egile batzuek bezala (2000) dibertsitate-egiturak izatearen garrantzia azpimarratzen dute. AEBetan aldaketa-haize gogorak harrotu ziren eta beharrezkotzat jo zen ekintzaile zibilen konpromisoaren eta prestakuntzaren bidez zerbitzu sindikaletan burokrazia gutxiago izatea (Banks eta Meltzgar, 1989; Conrow, 1991). Zer diren gauzak, eredu historiko hori jada oso garatua zegoen Erresuma Batuan, eta sektore publikoko sindikatuak ezartzen saiatu ziren bata bestearen atzetik eginiko erreformen bidez (ikus, adibidez, Terry 2001). Estatu Batuetako Service Employees International Union sindikatuak are indar handiagoz bultzatu zuen aldaketa estrategiko hori, eta bere aurrekontuaren erdia antolaketara bideratu zuen, beste sindikatu batzuek % 1 edo 2 besterik bideratzen ez zutenean (Greenhouse, 2008: 258). Ahalegin horrek ekarri zuen, hein batean, sindikatuak langile talde berrien antolaketan izan zuen nolabaiteko arrakasta. Aldiz, Andolfatto eta Labbe ikerlariek (2008) Frantziako sindi-

katu gehienek ezaugarri hauek azpimarratzen dituzte: kuota ordaintzen dute afiliatuen maila oso-oso apalak, kideen kuota kobratzeko metodo arkaikoak, baliabide urriak eta antolatze gaitasun eskasa.

Berrikuntza

Zenbait azterlan saiatu dira berrikuntzarako joera handiagoa duten erakunde sindikalen ezaugarriak identifikatzen. Delaney et al.-en arabera (1996), AEBetako sindikatuen berrikuntza faktore hauei loturik dago: baliabideei, egitura eta zerbitzuen arrazionalizazioari (hau da, egitura espezializatuak) eta ingurunearen ikuskatze erregularrari. Jarley et al. (2002) bat datoz: Australiako sindikatuen berrikuntza baliabideei (be-reziki tamaina) eta egiturei loturik dago haien esanetan. Alabaina, beste egile batzuen iritziz, sindikatuak jarraitzen dituzten estrategiei loturik egon behar du berrikuntzak. Zeelanda Berriko testuinguruan, Boxall eta Haynesek (1997) honako faktore hauek azpimarratzen dituzte: estra-tegiak kontrastatzeko aukera, haien arteko tirabirak eta zerbitzuak eta aholkularitza emateko estrategia tradizionalen hutsuneak, antolaketa eta asoziazio estrategiek alderatuta. Kanadako sindikatuaren eginiko ber-rikuntzei buruzko azterlanean, Kumarrek eta Murrayk (2006) berresten dute baliabideek, sindikatuaren neurriak eta giroa aldekoa izateak era-gina dutela berrikuntzarekin, baina, orobat, ohartarazten dute erakunde sindikalen izaerari buruzko eztabaida zabalago batean txertatu behar direla berrikuntza horiek; izan ere, Kanadan aztertu zituzten sindikatuak joera handiagoa zuten berrikuntzarako baldin eta beren helburu sozialen ikuspegi zabalagoa bazuten eta elkartasuna langile guztiei aplikatzen bazieten, sindikatuak egon edo ez. Ondorio hori bera ageri da Hymanen arrazoibide honetan (2007): estrategikoak izango badira, sindikatuak helburu zabalagoak aintzat hartuko dituen programa edo agenda eduki behar dute. Sindikatuen eraginkortasuna ebaluatzeko esparru bat ezarri nahian, Gall eta Fiorito (2016) aurrez azaldutakoarekin bat datoz funt-sean, eta haien iritziz beharrezkoa da sindikatuen berrikuntzan eragiten duten faktore sorta zabal bat aintzat hartzea.

Modernizazio sindikalari buruzko literatura ez da mugatzen modernizat-zaileen eta tradizionalisten arteko sokatirara. Denboraren joanean, ikus-pegi teknokratiko eta estuago batek, ausaz modernizazioaren aldekoen hasierako esperantzak hauspotuta, berrikuntzaren xede estrategikoari buruzko hausnarketa sorta zabalagoa ekarri du. Argudioa ez da sindika-

tuek planifikazioa, beren baliabideen kudeaketa, teknologia txertatzea, zerbitzuak doitzea edo berrikuntzak egitea saihestu dezaketela, baizik eta zer helbururekin eta nola egiten duten hori.

ORDEZKARITZA-EREMUAK: EGITURAK ETA ANTOLAKETA SINDIKALA

Hauxe da aztertutako bigarren alderdia: sindikatuak zer eremutan dauden presente eta zer egitura dituzten gunen edo eremu horietan. Faktore askoren eraginez, berriro zehazten ari dira antolaketa mailako mugak, hala nazio mailan nola nazioartean; hauek dira faktore horietako batzuk: teknologia berriak, merkataritzaren liberalizazioa, finantziarizazioa eta enpresetan eta beste erakunde batzuetan jarduera-sekuentziaren balioa hobeto nola ateratzen den berriro hausnartzea (Murray et al., 2014). Ordezkaritza sindikalaren patroiak aurreko industria-arkitekturakoak dira, eta horrek sindikatuetakoa egituren eta antolaketa-estrategien birmoldatzea eragin du kide berriak antolatu ahal izateko.

Antolaketa-egiturak birmoldatzea

Gero eta txikiagoak egiten ari ziren sindikatuak fusionatzeko akuilu izan ziren honako hauek: negoziatorako ahalmena handitzea, antolaketa-rako eraginkortasuna hobetzea, afiliazioa handitzea, sindikatuen arteko gatazkak murriztea eta, azken batean, botere politiko handiagoa eragitea Alabaina, azterlan xeheago eta zorrotzagoek ohartarazpen bat egin zuten (Chaison, 1996; Waddington, 2005; Waddington et al., 1997, 2005). Negoziaziorako ahalmena izateko ezinbestekoa da koordinazioa, areago negoziazio deszentralizatu indar hartzen ari den testuingurueta eta koordinazio horren aurka egiten duten egitura sendoak eta transnazio-nalizazio-prozesuak daudenean. Antolaketa mailako eraginkortasunak ez ditu halabeharrez kontuan hartzen beharrezko kontzesio politikoak. Gainbehera datozen kide sindikalak bereizitako antolaketa-egituretan jartzeak ez du antolaketarako gaitasun berririk sortzen. Gainera, egituren konplexutasun handiagoak, industrietan afiliatuek agertzen duten heterogeneotasun handiagoak eta fusio-prozesuan goitik beherako lidergoaren pisuak berez murriztu egin dezakete afiliatuen parte-hart-

zea sindikatuaren gobernantzan (Waddington, 2006). Fusioak ez badira parte-hartzezkoak eta balio jakinen arabera sortuak (Serrano, 2014), neurriak ez du, halaberrez, eragin politiko handiagoa ekartzen. Fusioen eskutik, hala ere, konglomeratuak edo mega-sindikatuak sortu dira. Baliabide eta ezaguera aldetik abantaila batzuk sortzen dira, baina arriskuak eta eragin kaltegarriak ere sor daitezke afiliatuen identitate eta mobilizazioaren gain (Baccaro et al., 2003; Ebbinghaus, 2003; Frege eta Kelly, 2003; Waddington, 2006; Moody, 2009). Lan arloko antolakunde nagusiek ere mega-sindikatuaren sorrerak dakarren erronkari egin behar diete aurre: batzuetan aurrez konfederazio sindikaletan kontzentratzen ziren zerbitzuen desplazamendua konpentsatzeko, zerbitzu berriak eta bestelako koordinazio mota batzuk garatzeko ahalegina eginez; batzuetan, sindikatuaren barnean afiliatuen artean sortutako gatazkak bideratzeko; batzuetan erakunde sindikal aurkariak sortzen direlako, hala nola AEBetan Change to Win sindikatuaren koalizioa eratu zenean eta AFL-CIO federaziotik atera zenean (Estreicher, 2006); beste batzuetan, adibidez sindikatu asko dauden herrialdeetan, lehia eta zatiketa handiagoa sortzen delako, Frantzia SUD sortu zenean gertatu zen moduan (Le Queux eta Sainsaulieu, 2010; Connolly, 2012).

Antolamendua

Afiliatu kopuruaren gainbeherari eta enplegu-egituren aldaketari aurre egiteko estrategia bakarretako bat kide sindikal berriak antolatzea edo erakartzea da. AEBetan antolaketa sindikalak hainbeste oztopori egin behar die aurre, ideia berrien laborategi birtual bihurtu baita, eta ideia horietako asko AEBetako mugetatik harago ere iritsi dira. Estrategia batzuen helburua da antolaketa sindikalaren (ez da nahikoa) eta eman beharreko zerbitzuen (gehiegizkoak) artean dagoen desoreka konpontzea, desoreka horrek giza baliabideen kudeaketan, prestakuntzan eta lerrokatze estrategikoan eragiten baitu (ikusi aurrez modernizazioari buruz azalduko). Bronfenbrenner et al.-en (1998) "Organizing to Win" testuak erakundearen jardunean aldaketa esanguratsu bat erakusten du, arrakastaz antolatutako kanpainetako elementu komunen ebidentzian oinarrituta. Antolaketa mailako kanpainen arrakastaren giltzarria jardun sindikalen ahalmen eta intentsitatearekin dago loturik, jardun horiek "kanpaina integral" moduan harturik, eta ez patronalarekiko oposizio-mailarekin edo industriaren aldagai jakinekin (Bronfenbrenner eta Hickey, 2004). Jardun horien eragin gehigarria da egiaz garrantzitsua.

Gaur egun ere zaila da iragartzea zerk izango duen arrakasta, baina agerian geratu da arrakastatsuak izan diren taktika integratuak identifikatzen jakitea oso garrantzitsua dela. Hala ere, dilemak hor dirau: zergatik ez zioten AEBetako sindikatuak modu orokorragoan jarraitu formula itxuraz arrakastatsu horri? Galdera horrek beste azterlan batzuk ekarri zituen, antolaketa mailako ekimen berriak ezartzeko eragozpenei buruz, bereziki, eta berrikuntza sindikalerako oztopoei buruz, oro har. Kalifornian aldaketa sindikalei buruz eginiko azterlan batean, Voss eta Sherman (2000) ohartu ziren goitik hautatzen direla liderrak eta, horren ondorioz, eraldaketa sindikalak ere goitik behera egiteko probabilitate handiagoa dagoela (eta ez behetik gora). Fletcher eta Hurdek (2001: 207-208), tokioko sindikatuak (dimentsio aldetik lurralde bati lotuagoak baina lantokiko sindikatuekin nahastu behar ez direnak) ere aztergai hartuta, hiru osagai hauek identifikatu zituzten eraldaketa sindikala gertatzeko: baliabide egokiak antolamendu berriari eusteko, ordezkaritza eraginkortasuna kalte gabe; planifikazio estrategikoa gai teknikoei heltzeko; eta afiliatuak mobilizatzea eta prestatzea, borondate politikoa sortzeko eta, horren bidez, antolaketa mailako aldaketa eta aldaketa kulturala prestatzeko.

Antolaketarako dauden oztopoei hainbat analisi mota bultzatu dituzte. Beharrezkoak diren gaitasunak zehaztasun handiagoz aztertu dira. Sindikatuetako ekintzaileek eta langileek sarritan sindikalista gisa dituzten prestakuntza-esperientziak islatzen dituztenez, ematen du arrakala bat dagoela zerbitzuak emateko beharrezkoak diren konpetentzia espezializatuen eta antolaketarako behar diren konpetentzien artean. Horrek erakusten du, beraz, lider sindikalen belaunaldi berri bat prestatu beharra dagoela. Horixe da, hain zuzen, AEBetan hasi eta ondoren Australiara (Barnes eta Markey, 2015) eta Erresuma Batura (Heery et al., 2000) hedatu ziren antolaketarako institutu edo akademiak sorreraren oinarrian dagoen premisa. Prestakuntzarako ekimen horiek, dudarik gabe, eragin iraunkorak izan dituzte herrialde horietan, baina era berean argi utzi zuten normalean helburutzat hartzen ziren langileak zerbitzuen sektorean ari zirela lanean, eta sarritan emakumeak, gazteak edo emigranteak zirela, eta aukera gehiago zegoela horien lanak ezohikoak izateko (Heery, 2005). Hortik sortu zen antolaketa-estrategia sindikalei erakundearen helburuekin bat egiteko duten gaitasunaren arazoa. Aurrerago aztertuko dugu gai hori. Sektore honetan eginiko esperimientuek antolaketa-teknika aktiboagoak sortu zituzten, kanpaina jakinetan oinarrituta; hala nola, Justice for Janitors (J4J) deiturikoetan, 1990eko hamarkadan (Milkman,

2013). Kanpaina horien helburua zen ugazaben gain presio zuzena eragitea, sarritan “izendatu eta lotsarazi” tekniken bidez eta protesta publiko beste forma batzuen bidez.

Sindikatuak, sarritan, onarpen ofiziala lortzeko zailtasunak izan dituzte, onarpen formal hori beharrezkoa zen testuinguru instituzionaletan, eta horrek ere prozedura ofizialak alde batera uztea eta lantokitik aparte antolaketarako egitura berriak sortzea bultzatu zuen. Antolatu gabeko langile talde askorentzat egitura sindikalak egokiak diren ez diren eztabaida ere sortzen da hortik. AEBetan, adibidez, komunitatean edo talde etnikoetan oinarritutako langile elkarteak sortu ziren, eta bide hori beste aukera bat izan daiteke helburu behinena komunitate horietako langileen beharrizan larriei erantzutea denean (Fine, 2005). Langile talde jakinentzat sarean antolatzeko eredu batzuk sortzeko saiakerak ere izan dira, baina antolaketari dagokionez horien arrakasta ez da hain ziurra (Hecsher eta Carre, 2006). Antolatzeko molde berrien bilaketa horretatik sortu dira ‘alt unionismo’ edo sindikalismo alternatiboko beste eredu batzuk (Milkman, 2013) edo Oswaltek “sindikalismo inprobisatua” deitu izan duena. Kasu honetan, kanpainen eta protesten helburua ez dator bat negoziazioko egitura edo helburu tradizionalekin. Era berean, arrakasta izateko badirudi beharrezkoa dela arazoak eta faktoreak sakonago aztertzea (Yates, 2010; Simms, 2012), eta horretarako, ezinbestekoa da antolamendu-eredu klasikoak berriro pentsatzea.

EKINTZA KOLEKTIBOKO ERREPERTORIOAK

Mugimendu sozialei buruzko literatura oinarrian dela, “ekintza kolektiboko errepertorioa” kontzeptuak ekintza sindikal motak, moduak eta mailak adierazten ditu. Tillyren irudiko (1984), botere-estrategien kontstelazio bat islatzen dute errepertorio horiek. Ganzek (2004) errepertorio horien eragin praktikoa (eragileek badakite zer egin behar duten), eragin arauemaila (uste dute arrazoia dutela) eta eragin instituzionala (jardun horiek egitura instituzionaletan, antolamendu mailako egituretan eta baliabide zehatzetan txertatzen dira) deskribatzen ditu. Murray eta al. (2010), errepertorio horiek sakon sustraituta daudela azpimarratzen

datoz; izan ere, sindikalista belaunaldi ugariak bata bestearen atzetik barneratutako jardun sindikalean errotuta daude.

Alabaina, errutina horiek gaur egun erronka handiei egin behar diete aurre, eta horrek zalantzak sortzen ditu haien eraginkortasunari buruz. Produktibitatea banatu izana, lansarien gorakada erreala, sektore publikoaren austeritatea eta sektore pribatuko produkzio-zentroen eta hornitzaileen arteko lehia transnazionala, negoziazio kolektiboaren baliagarritasuna murrizten duten faktoreak dira guztiak, baita eskulana eta klase-gatazkak arautzeko sortu ziren erakundeen garrantzia ahultzen duten faktoreak ere (Howell, 2016). Ekonomia garatuenetan, greben bolumena eta eraginkortasuna gainbehera datoz eta negoziazio kolektiboaren inguruko lan-gatazkak ahuldu egin dira industriaren sektorean (Vandaele, 2016; Godard, 2011); horren ondorioz, aldiro berretsiz doan logika bat ari da indar hartzen, eta horren arabera, garaipen esanguratsurik ez dagoenez, langileek gogo gutxiago dute ekintza kolektiboek ekiteko. Mendebaldeko Europar gobernuen kontzesioak lortzeko greba orokorren arrakasta (Hamann et al., 2013) ekintza horien izaera normalean defentsiboan oinarritzen da. Gainera, badirudi alderdi sozial-demokratek, boto gehiago eskuratzeko edo boterean irauteko afanean, alde batera utzi dituztela beren printzipio gidariak edo beren hasierako bidelagunak, eta horrek berekin ekarri du jatorrizko politika sozial-demokrata, XX. mendeko langile mugimendu askoren bereizgarria, ahultzea (Hyman eta Gumbrell-McCormick, 2010; Crouch, 2011; Streeck, 2014; Baines eta McBride, 2014). Errepertorio sindikalei sortu zaizkien erronka hauek eragin izugarria izan dute negoziazio kolektiboaren ikuspegietan, politikan eta kanpaina politikoetan eta sindikatuen eginkizunaren ebaluazioan (garai bateko sindikatuetan nahiz berrietan).

Horrek guztiak negoziazio kolektiboan izan dituen ondorioak ekintza kolektibo motei eta mailei loturik izan diren aldaketetan islatzen dira.

Lankidetzeta

Lehen aldaketa, industrian negoziazio kolektiboak izan duen urruntzearen adierazle, sindikatuak lantokietan eragile gisa eta errendimendu handiko lan-sistemen bideratzaile gisa betetzen duten eginkizunari loturikoa da. Langileek beren ahotsa izateko mekanismo instituzionalizatuak izan edo ez izan, alde nabarmenak daude, eta mekanismo horien

eskutik sindikatuek aukera dute langile-gerentzia harremanen lankidetzadimentsioa modu naturalean adierazteko. Beraz, langileek beren ahotsa entzunarazteko mekanismoak instituzionalizatuta ez dauden edo ahulak diren erreperitorio eta eztabaida sindikalen kasuan, lankidetzahori tresna gehigarri nabarmena da. Cutcher Gershenfeld et al.-ek (2015) enplegu onak eta errendimendu handia konbinatzeko erronka gisa deskribatzen dute, negoziazio kolektiboak eta lankidetzak berrikuntza ahalbidetzen dutenean. Kochan et al.-ek (1986) AEBetan epe luzerako aldaketa identifikatu zuten, lantokietan berrikuntza ezartzeko bidean, eta ohartarazi zuten arriskua zegoela sindikatuek prozesu horretan ez parte hartzeko, baldin eta lankidetzahori eta asoziazio bide berriei ekiten ez bazieten. Heckscherrek (1988) New Dealeko sindikalismoan langileei buruzko ikuspegi antagonista baten premisan aurkitu zuen haustura hori. Sindikalismo hori jada ez dator bat ez langileek nahi dutenarekin ez gaur egungo produkzio-sistemen eskakizunekin; hortik beste rol sindikal batzuk diseinatzeko premia.

Niessenek (1997) bi ikuspegiren arteko gatazka azaltzen du: batetik, patronalaren helburu eta interesetara makurtu den sindikalismo ahulari buruzko ikuspegi kritikoa legoke (makurtze horrek onura gutxi ekarri die langileei eta sindikatuari), eta bestetik, ikuspegi positiboago bat, non konpromiso eraikitzaileak "ondo bideratutako" konponbide bat eskaintzen duen. Bigarren tesi horrek GM-UAWren Saturn esperimenduarekin jo zuen gailurra (Rubinstein). Gaur egun bertan behera geratutako esperimendu horrek lankidetzaren kontzeptua sustatu zuen alde interesatuen hitzarmen bat modu bateratuan kudeatuz. Erresuma Batuan ere antzeko eztabaida bat gertatu zen, afiliazioa gainbehera eta negoziazio kolektiboak ahultzen ari ziren testuinguru batean baita ere, eta hartan ikuspegi kontrajarriak sortu ziren. Hala ere, Terryk (2003) azaldu zuen moduan, Blairren agintaldietan Laborismo berriak eskainitako hitzarmenek aukera eman zieten sindikatuari lantokietan antolaketa mailako beste konpromiso baterantz bide alternatibo ahul bat hartzeko. Danimarkako industrian indarrean diren erlazioen egonkortasun instituzionala oinarritzat hartuta, Kristensen eta S. Rochak (2012) diote lankidetzak ezinbestekoa izan beharko lukeela rol sindikalen birmoldaketa zabalean. Alabaina, rol sindikal zabalagoak izateko eta langileek beren iritzia eman ahal izateko babes instituzionalik gabe (Belanger et al., 2002), merkatuak eraginda epe motzera gastuak murriztea lehenesten duen ikuspegi baten egiturazko mugei aurre egiteko mekanismorik gabe (Danford et al. 2005), eta

epe luzera begira lankidetzarik sortzeko eragileen gaitasunak nabarmen hobetu gabe (Levesque eta Murray, 2013), itxura guztia du errendimendu altuko sistema deritzen horien iraunkortasunak luzaroan arazo izaten jarraituko duela.

Kanpaina integralak

Negoiazio kolektiboa zatikatzen doan heinean, negoziazio-unitateen arteko gorabeherak nabarmenagoak dira (ikusi Greer eta Hauptmeier 2016), eta grebaren eraginkortasuna ahuldu egiten da. Gainera, AEBen kasuan, greba garaian ordezko eskulanaren erabilera estentsiboak eta patronalaren jarrera itxiak areagotu egiten du botere-asimetria hori (Finkin, 1990). 1990eko hamarkadaren hasieran, begien bistakoa zen betiko negoziazio-kanpainak ez zirela aurreikusitako emaitzak ematen ari. AEBetako United Steelworkers sindikatuak bultzatutako hainbat kanpainatan nabarmena izan zen ekintza kolektiboen errepertorioan gertatutako aldaketa, eta kanpaina integral estrategikoen metodologiaren garapena. Horrela gertatu zen, adibidez, 1991-1992 urteetan West Virginian, Ravenswood Aluminum patronalaren jarrera hertsia intensitate gero eta handiagoko taktikak bultzatu baitzituen hainbat forotan, hala nola lantokietan, komunitatean, administrazio-kontseiluetan eta mugaz gaindikoetan (Juravich y Bronfenbrenner, 1999; Bronfenbrenner eta Juravich, 2001). Taktika haien premisa hauxe zen: giroa muturtzen den testuinguruetan, negoziazio kolektiboak jada ezin dio jarraitu betiko gidoiari, eta sindikatuak presio-puntu ugari aktibatu behar dituzte abantaila estrategikoa lortzeko (Juravich, 2007).

Kanpaina transnazionalak

Produkzioaren antolaketa transnazionalen sortutako espazio aldaketak agerian utzi du nazioarteko ekintzen eta elkartasun sindikalaren beharra. Europar Batasunean sortu eta hedatu ziren Europako Lan Kontseiluek (European Works Councils) berebiziko bultzada eman zioten enpresetan lan arloko ekintza transnazionalen molde berrien bilaketari. Ekintza horietan, nahiz eta beharrezkoa izan ordezkaritza sindikala eta ez sindikala uztartzea, sindikatuak hartu zuten aurrea (Anner et al., 2006; Waddington, 2011). Bide horretan ere bilakaera bat izan da eta Europa mailako esparru-hitzarmenak sortu dira (Telljohann et al. 2009). Hala, Marginson eta Sissonek (2004) iragarritako maila anitzeko gobernantza gauzatu da.

Europar Batasunetik kanpo, Global Union Federations (GUFs) delakoek sare eta kanpaina transnazionalak jarri dituzte martxan (Croucher eta Cotton, 2011). Nahiz eta kopuru eta ahalmen aldetik mugatuak izan (Hammer, 2005), hainbat Nazioarteko Esparru Akordio (IFA) sortu dira, konpainia multinazionalak eta haien hornitzaile-sareek dituzten betebeharrak nagusiak jasotzeko. Horrenbestez, akordio horiek plataforma egokia izan daitezke multinazionalen hornidura-kateetan lan egiten duten langile guztien lan-eskubideak sustatzeko (Dufour-Poirier eta Hennebert, 2005). Bistan denez, mobilizazio horrek ez du zertan IFA akordio horietan oinarritu; aitzitik, elkartasun-sare eraginkorrak har ditzake euskarri; izan ere, sare horiek sarritan mobilizatzen dituzte lan arloko eragileak eta gizarte zibila multinazionalen hornidura-kateetan ekintzarako akuilu eraginkorrak bilatzeko (Anner, 2011). Baina Levesque eta Murrayren azterlanak erakusten duenez, (2010b), tokiko sindikatuak elkartasun transnazionalarekin konpromisoa hartzeko duten ahalmena hainbat gaitasunen arabera da. Besteren artean, hauek dira gaitasun horietako batzuk: sindikatuaren ekintzak narratiba zabalago batean biltzea, tokiko demokrazia indartsua izatea eta ekintza maila desberdinak egituratzea.

Kanpaina komunitarioak

Ekintza kolektiboko errepertorioetan izandako aldaketaren eraginez, aldatu egin da, halaber, ekintza sindikalak gizartean txertatzeko modua ere; horrenbestez, langile talde jakin batek bere lanpostuaren alde edo zerbitzu publikoak babestearen alde eginiko borroka komunitate osoaren afera bihurtzen da. Kasu honetan, diskurtso bateratu bat eraikitzea da erronka, sindikalisten eta ez-sindikalisten arrakala gainditzeko. Industria-sindikalismotik eraldaketa sozialeko sindikalismorako aldaketa horren metodologia nagusiak (Nissen, 2004) ekintzazailtza sozialeko aurreko belaunaldien lana hartzen du oinarri, bereziki Saul Alinskyrengan oinarritutako Industrial Areas Foundation erakundearen lana, AEBetan. Komunitatearen antolaketan eta gizarte zibileko elkarten eta elkarte erlijiosoaren antolaketan egiten du indar fundazio horrek, komunitatearen arazoei aurre egiteko. Australian, Tattersalkek (2010) ikuspegi hori praktikara eraman zuen Greater Sydney Alliance sindikatuaren eskutik (Holgate, 2015), eta ohartarazi zuen ikuspegi horrek aldaketa dakarrela ekintza kolektiboko errepertorioetan: kezka komunak jaso behar dira, baliu partekatuak identifikatu eta agenda komun bat osatu, parte hartzeko beste modu batzuk bultzatzeko; koalizioak eragilearen artean antolaketa

mailako lokarri sendoak sortu behar dira, erakunde-arteke sare horiek ingurune politikoan eragin ahal izan dezaten; eta maila anitzeko estrategiak behar dira ekintzak sendotzeko eta, modu horretara, lider berriei bide emango dieten aukerak sortzeko (Tattersall, 2010). Beste behin, eraginkorra izango bada, erreperitorio aldaketa horretarako ezinbestekoa da baliabide eta gaitasun berriak garatzea.

Hala ere, koalizio horien baitako erronka ere azpimarratzen dute ikerlariak. Heeryk eta beste zenbait egilek (2012), adibidez, sindikatuen eta gizarte zibileko erakundeen arteko harremanen konplexutasuna azpimarratzen dute, gizarte zibileko erakunde horiek aldi baterakoak izaten direlako askotan, eta proiektuetan oinarritzen direlako, eta, beraz, haietan ez da antolaketa mailako aldaketarik egiten denboran irauteko. Tapiak (2013) bi kultura uztartzearen erronkak identifikatu izan ditu: batetik, sindikatuek eskaintzen dituzten zerbitzuen kultura (erakunde sindikalek zerbitzuak ematen dizkiete beren afiliatuei), eta, bestetik, erakunde komunitarioetako harremanen kultura; izan ere, azken hauek aukera gehiago dute kideen mobilizazioa bultzatzeko eta horri eusteko. Holgate ere (2015), komunitatean oinarritutako antolaketa aldaketa horren garrantzia azpimarratzera dator; izan ere, lantokiko kezkak ez ezik langileak bizi diren komunitateetako kezkak hartzen dira aintzat. Horretarako, ezinbestekoa begiztatzeko da planteamendu aldaketa zabalago bat, komunitatea sindikatuen eskakizun politiko eta sozial zabalagoen erdigunetzat harturik (Pocock, 2011).

Badira lan arloko erreperitorio tradizionalen aldaketa horretan beti agertzen diren zenbait gai, dela mikro mailako elkarreana, transnazioalizazioa edo komunitate mailako kanpainena. Mugimendu sozialei buruzko literatura oinarritzat hartuta, diskurtso-gaitasuna eta narrazioaren ikuspegia ezinbesteko osagaiak dira ekintza sindikaleko erreperitorioak zabalatzeko (Ganz, 2004; Tarrow, 2005). Eta sindikalismo transnazionalari buruzko hainbat azterlan ere (Fairbrother et al., 2013; Dufour-Poirier eta Hennebert, 2015; Levesque eta Murray, 2010b) horixe bera azpimarratzera datoz behin eta berriro: kideetasunaren edo identitatearen sentimendua eta zentzua azaltzearen eta txertatzearen garrantzia; zubiak ezartzeko eta lankidetzak-ekintzen bidez hainbat mailatan lan egitearen gaitasun estrategikoa izatea; eta lan horrekin loturiko gaitasun guztien garrantzia.

Zaila da negoziazio kolektiboaren eta lankidetzaren sozialaren joerak ulertzea politika eta erakundeak aintzat hartu gabe; ekintza kolektiboko erreperitorioei buruzko bigarren mailako adarra litzateke hori. Afera nagusia eragin politikoaren galera eta gainbehera instituzionala da, ekintza politiko sindikalaren eraginkortasuna berrindartzeko ahaleginaren bidez nolabait leundua.

Sozial-demokraziaren aliantza politikoaren ahultzea

Erresuma Batuan Margaret Thatcherren eta AEBetan Ronald Reaganen agintaldietan iritsi zen sindikatuentzat inpaktu politiko neoliberal, 1980ko hamarkadan. Alabaina, mugimendu sindikalentzat Thatcher eta Reaganen politikak bezain argigarriak izan ziren Mitterrandek Frantzian, Blairrek Erresuma Batuan eta Clintonek AEBetan osatutako gobernuek erakutsitako joerak. Sindikatuek gogotik egin zuten lan gobernu horiek hautatuak izan zitezten, baina aipatutako guztiek bere egin zituzten neoliberalismoaren dogmak diskurtso politikoan eta horrek ahuldu egin zuen sindikatuen eta haien betiko aliatu politikoaren arteko lotura (Hyman eta Gumbrell-McCormick, 2010). Esperantza handia jarri zen 2008an Obamaren lehen administrazioa hautatu zenean, eta demokratek Senatuan eta Kongresuan gehiengoa eskuratu zutenean. Working America-ren bidez sindikatuek eragin garrantzitsua izan zuten botoa mobilizatzeko. Alabaina, sindikalizazioaren aldeko legedia (Ley del Employee Free Choice) onartzeko baldintzak itxuraz ezin hobeak izan arren, Obamaren gobernuak ez zuen sindikatuek esperotako eskubide sindikalen erreforma garrantzitsurik ekarri. Lichtensteinek paradoxa hori azpimarratzen du (2011): nahiz eta sindikatuak funtsezkoak izan Alderdi Demokrataren arrakastarako, hautesle demokratik gero eta heterogeneoagoak dira eta ez halaberharrez sindikatuen aldekoak; izan ere, herritar askoren begietara interes partikularren ordezkari dira sindikatuak, eta egokiagoak dira defentsa-mobilizazioetarako eta antolaketa mailako berrikuntzak egiteko aldaketa sozialerako diskurtso orokorrak bultzatzeko baino. Eta Erresuma Batuan, sindikatuak ez ziren gai izan Laborismo Berriak hauteskundeetan lortutako garaipenari aurre egingo zion diskurtso sinesgarri bat eskaintzeko (Smith, 2009). AEBetan eta Erresuma Batuan testuinguru instituzional ahul samarretan izandako esperientzia antzekoa da 2008-2009ko finantza-krisiaren ondoren beste herrialde batzuetan izandakoarekin, haietan ere ahuldu egin baitira hitzarmen sozialak. Irlanda eta Italiako kasuak aipatuz (hitzarmen sozial horiek garrantzitsuak dira

herrialde horietan), Culpepper eta Reaganek (2014) nabarmentzen dute nola sindikatuak interes-talde mugatua bihurtzen diren, haien legitimitatea gainbehera doalako, mobilizazioa ahulagoa delako eta arazoek konponbidean esku hartzeko gaitasun gutxi dutelako. Makro mailako hitzarmen sozialak ez ziren, halaberrez, desagertu; indartu ere egin zitezkeen (Regini, 2000), baina Baccaro eta Limek (2007) zuzen izendatu zituzten moduan, askotan eta askotan “ahulen politika” ziren.

Kanpaina politiko mota berriak

Negoiazio kolektiboaren eta aliantza politiko tradizionalen ahuleziak akuilatuta ekintza politikorako molde berriak sortu dira. Australian, mugimendu sindikalistak YR@W/Your Rights@Work kanpaina irudimentsuari ekin zion, eta gobernuaren lan-erreformek langile guztien eskubideak nola urratu zituzten gizarteratzeko, diskurtso zabalago bat egin zuen, langileen familiak eta norbanakoen eskubideak ardatz hartuta. Wilson eta Spies-Butcherrek (2011) azpimarratzen dute nola kanpaina horrek ezbaian jarri zituen langileen aurkako erreformak, nola mobilizatu zituen langile klaseko boto-emaileak eta presionatu zituen eragile politikoak. AEBetako sindikatuak ere ahalegina egin zuten beren ekintza-moldeak zabaltzeko, modu horretara, desorekei aurre egin eta lan-eskubideak sustatzeko. Lanean ari diren pobreentzat soldata duina bermatzearen aldeko kanpainen (Living Wage) ibilbide luzean oinarrituta, ‘Fight for 15’ kanpainak ekintzaileen koalizioak bultzatu zituen, norberaren hirian edo eskualdean 15\$ orduko gutxieneko lansaria aldarrikatzeko. Lan arloko politika nazional ahulen aldean, kanpaina hauek zabaldu egiten dute diskurtsoa eta lansari txikiak jasotzen dituzten pertsonengan jartzen dute arreta eta ez sindikatuko afiliatuengan, ekintza politiko sindikalaren eskala tokiko komunitatera aldatzen dute eta koalizioen bidez lan egiten dute (eta horietan, sindikatuak ez dira halaberrez ageriko eragileak). Beste herrialde batzuetan, eta bereziki Erresuma Batuan, Living Wage kanpainak antzeko ikuspegi inklusiboago bati jarraitu izan diote, okerren ordaindutakoen eskubideak ardatz hartuta, nahiz eta sarritan ez sindikatu batean afiliatuta egon. Hala, AEBetako mugimendu horietatik beste protesta modu batzuk sortu dira, sindikatu batean afiliatzeko modurik eta negoziatorako eskubiderik ez duten enplegatuek bultzatuta eta era askean koordinatuta, soldata hobeak eta lan-eskubideak aldarrikatzeko, ordezkartza sindikaleko ohiko kanaletatik kanpo. Horrela gertatu izan da, adibidez, hotelen sektorean eta sindikatuen aurkako jarrera garbia

duten patronalen eremuetan, Walmart kasu (Oswalt, 2016).

Ekintza kolektiboko moldeen erreperitorioa zabaltzeak, orobat, beste rol eta eginkizun batzuk sortu ditu sindikatuetan, hala nola prestakuntza, tokiko/komunitateko garapen ekonomikoan esku hartzea eta ekonomia berdeetarako trantsizioan laguntzea.

Gaitasunak eta prestakuntza

Sindikatuak langileen bizimoduan eragina duten eremuetara iritsi behar dute, eta horretarako, rol eta eginkizun berriak hartu behar dituzte. Kristensen eta Silva Rocharen arabera (2012), tokiko lan-merkatuen erreformak beste oinarri potentzial bat sortzen du botere sindikalerako; izan ere, gaitasunak egituratzea erabakigarria da garapen ekonomiko eta profesionalerako. Erresuma Batuan, Blairren agintaldietan, Laborismo Berriak ikaskuntza sindikalerako funtsak sortu zituen, milaka ordezkariaren prestakuntza sindikala ahalbidetzeko eta lan arloko organismo nagusiaren (Trades Union Congress delakoa) sustapen aktiboa eta inplikazioa bultzatzeko. McIlroyren iritziz (2008), ekimen horrek bide okerretik zuzendu zen berrikuntza sindikalerako premia, TUCek eginkizun administratiboa betetzen baitzuen, langileen boterea indar zezakeen programa bat bultzatu beharrean. Stuart eta Huzzardek onartzen dute ekimen hori eraginkorra izango bazen, sindikatuak indar handia behar zutela lantokietan, baina orobat Suediako adibidea ere aipatzen dute (prentsan); herrialde hartan, "kalitateko lana" ardatz duen programa zabalago baten osagaitzat hartzen dira gaitasunak.

Eskualdearen/komunitatearen garapen ekonomikoa eta ekonomia berde baterako trantsizioa

Sindikatuak gobernantza ekonomikoan parte hartzea da haien erreperitorioa zabaltzeko beste bide bat. Dean eta Reynoldsek (2009), AEBetako komunitateen garapen ekonomikoa helburutzat harturik, programa bat ezarri zuten ekintzaitza sindikalerako, eta garapen ekonomiko progresiboa xede duten koalizioak eraikitzeko zer gaitasun analitiko eta kohesionatzaile behar diren azpimarratu zuten. Ildo berean, Pape eta beste egile batzuek (2016) aztertzen dute botere txikiagoko taldeak, eta tartean sindikatuak, lider bihurtzeko eskualdeetako garapen eta gobernantza ekonomikoa bultzatzeko zereginean. Garapen-estrategia

horien eskutik finantza-tresna berriak etor daitezke; horrela gertatu zen, adibidez, Quebecen (Kanada), 1980ko hamarkadan, sindikatuek Worker Investment Funds funtsak bultzatu zituztenean. Finantza-mekanismo alternatibo horiek berariazko xede bat dute: pentsio-funtsetako dirua tokiko enplegua sortzeko inbertitzea eta horri loturik eskualde mailako inbertsio-funtsak sortzea. Hala, mekanismo horien bidez, sindikatuek indartu egin dute beren ahalmen estrategikoa ekonomian konpromisoa hartzeko eta legitimitatea sendotzen dute gai ekonomikoetan egiazko solaskide izateko. Lundstromek eta al.-ek (2015) sindikatu baten ingururako programak izan dezakeen ahalmen eraldatzailea aztertu izan dute, baldin eta herritarren arazo eta kezka nagusiak bat badatoz lantokietako arazo eta kezka nagusiekin, eta modu horretara langileen identitateak nola alda daitezkeen azaltzen dute.

Sindikatuaren ekintza kolektiborako erreperitorioa zabaltzeko, ezinbestekoa da etengabeko esperimentazioa. Trantsizio-prozesu bat da (Fairbrother, 2015), eta prozesu horretan gaitasun berriak behar dira: ekintza berri horiek helburu sindikal zabalago batera nola bildu azaltzeko diskurtso bat landu behar da, eta garai bateko ekintza sindikalak eta erreperitorio berri zabalago horretakoak (ahalmen eraldatzailea izan dezaketenak) uztartzeko trebetasuna behar da.

INSIDERRAK ETA OUTSIDERRAK: BALIOAK, IDENTITATEAK ETA LEGITIMITATEA

Lan-merkatu garaikideen ezaugarri funtsezkoetako bat haien zatiketa da. Tentazioa izan dezakegu iraganaren irudi sinplifikatu bat egiteko: lanaldi osoko langileak, gehienbat gizonezkoak, sarritan jatorri etniko bakarretakoak, halako batasun barne-biltzaile batean nagusi. Alabaina, irudi hori ez dator bat patroi historikoekin. Izan ere, hazkunde ekonomiko indartsuak langileen eskari handiagoa ekarri zuen, eta langile horiek hainbat lekutatik iritsi ziren; horrenbestez, bereizketa sortu zen genero, arraza eta etniari dagokionez. 'Beste' horiek izan zitezkeen emakume langileak, beltzak edo, besterik gabe, beste leku batzuetako langileak, ondare geopolitikoaren, kolonialismoaren eta emigrazio-joeren isla. Aldi berean,

zerbitzu publiko nahiz pribatuen hazkundera emakumeak modu masiboan lan munduan sartzea ekarri zuen, kasurik gehienetan lan-baldintza eta enplegu mota bereiztuetan.

Sindikatuak arrakala horren bereizgarri instituzional gisa hartzen ziren; 'insiderren' 'pribilegio' deiturikoak ordezkatzuz haien barneko lan-merkatu egonkorrago eta seguruagoetan. Horren ifrentzu nabarmena zen 'outsiderren' egoera bigarren mailako lan-merkatuetan (Doeringer eta Piore, 1985). Gainera, lan horiek zituztenek, sarritan, beste ezaugarri sozial batzuk ere bazeuzkaten (emakumeak ziren, beltzak, etab.), eta nekez izaten ziren sindikatu bateko kide edo afiliatu. Sindikatuak historiaren alde zuzenean egon dira lan- eta enplegu-patroiak ezartzeko eta aldarrikatzeko zereginetan, baina iduri zuen, aldi berean, ez zeudela hain prestatuta eskulanaren feminizazioari, immigrazioaren gorakadari eta prekaritate gero eta handiagoari eta gisako joerei aurre egiteko. Hain zuzen, horixe da berritze sindikalari buruzko eztabaiden muina: joera haietatik sortu ziren hausturak nola konpondu asmatzea. Itxura batean, antolaketa-estrategiei loturiko gaia da hori, baina azken batean, kontua da nola egokitzen dituzten sindikatuek beren politikak, jardunak eta are baita helburuak ere langile talde desberdin horiekin bat egiteko.

Emakumeak

Azken hamarkadetako puntu positiboetako bat emakumeen afiliazioaren gorakada izan da. Gizonezkoa familiaren euskarria delako ustea baztertzera garamatza horrek, eta emakumeek lan-merkatuan eta hortik kanpora betetzen duten zereginaren konplexutasuna onartzera (Lewis, 2001). Sindikatuak atzera samar agertu izan dira ikuspegi aldaketa horren aurrean. Antolamenduari eta kanpainei zegokienez, ikuspegi aldaketa horrek eskatzen zuen erakundeak emakumeak bildu behar zituela antolaketa-maila guztietan (Bronfenbrenner 2005). Gobernantzari zegokienez, berdintasunezko egitura espezifikoak sortu izana (gerora ekitea bilatzen zuten beste talde batzuetan aplikatu ziren egitura horiek) eta emakumeen lidergo-postuetara iristeko bideak biziberritze sindikalera iturri erreal eta potentzial gisa identifikatu ziren (Kirton eta Healey, 1999; Briskin, 2011; Kirsch eta Blaschke, 2014). Negoziazio-programaren aldetik, kontua zen barne elkarrizketaren garrantziari etengabe eustea, emakumeen inguruko gaiak negoziatio sindikalean egon zitezen. Kumar eta Murray (2002), adibidez, ohartu ziren, negoziatioetako betiko gaien

aldean (soldatak eta pizgarriak, adibidez), besterik gabe negoziazioko beste puntu batzuk lehenestea, hala nola enplegu-berdintasuna, lana eta familia uztartzeko neurriak eta laneko ordutegi eta txanden arautzea, askoz egokiagoa zela negoziazioen arrakasta bermatzeko, edozein izanik ere testuingurua eta antolamendu mailako ezaugarriak. Azkenik, helburu sindikalari zegokionez, zenbait gogoeta holistikoago sortu ziren, lan-merkatuan emakume izatearen eta etxean edo komunitatean bete izan duten zereginaren arteko erlazioari buruz. Haurren zaintza adibidetzat hartuta, Yatesek (2010) aztertzen du kanpainak eta emakumeen antolaketa arrakastatsuagoak izan daitezkeela sindikatuak beren esparrua zabaltzen badute. Horrek aldaketa nabarmena eskatzen du, sindikatuak, langileen bizimodua hobetzea helburutzat harturik, lanaren, etxearen eta komunitatearen arteko barne loturak azpimarratzeko moduan (Pocock, 2011; Holgate, 2015).

Prekariatatea

Behin-behinekotasunak eta prekariatateak areagotu egiten dute insider eta outsiderren arteko kontrastea, batez ere berregituratze ekonomikoaren eta enpresa-zikloaren gorabeheren kostuak insiderren gain baino gehiago outsiderren bizkar ezartzeko probabilitate gehiago dagoenean (Heery eta Abbott, 2002). Gumbrell-McCormick-ek (2011) Europan ezohiko enpleguaren gorabeherak aztertu izan ditu: lanaldi partzialeko lana jada ez da ezohikoa; behin-behineko enpleguan gorabeherak daude egitura instituzionalen arabera; ezohiko enplegua erronka ezpalsua izaten da egitura sindikalentzat, bereziki enplegu seguru eta iraunkorrak dituzten langileen eta halakorik ez dutenen artean sortzen diren tirabiren ondorioz. Alemanian, egitura patronalen desegituratze bertikala kaltetzen ari da negoziazio kolektibo koordinatua eta sindikatu alemaniarrek produkzio-kateetako soldatak eta lan-baldintzak babesteko duten gaitasuna, eta, horren ondorioz, enplegu prekarioa agertzen ari da (Doellgast eta Greer, 2007). Benassi eta Dorigattik (2015) nabarmentzen dute Alemaniako metaleko sindikatuak zatituta daudela: batzuk afiliatuen gehiengoari lehenetasuna ematearen aldekoak dira, eta beste batzuk langile periferikoak (bereziki behin-behineko enplegatuak) sindikatura biltzeko estrategiak hartzearen aldekoak dira, negoziatzeko boterearen higadurari aurre egiteko. Aldaketa estrategiko horrek mugak klase sozialera zabaltzea eskatzen du, lantokira mugatu ordez, klasea baita langile horiek biltzen dituen identitatea. Heeryk ohartarazi duenez (2009), Erre-

suma Batuko sindikatuek behin-behineko langileen interes legitimoekiko onarpen handiagoa erakusten dute, bi modutara: batetik, behin-behineko langileak lantokietatik harago ordezkatzeko mugimenduaren bidez; bigarrenik, lana arautzeko modu alternatiboak (banakako zerbitzuak, politika publikoen gaineko presioak...) ugaritu izanaren bidez. Lantokitik harago ordezkaritza-ereduak zabaltze hori, erreperitorio klasikoak muin-muinean aldatuta, AEBetako berritze sindikalaren ezaugarri nabarmena da (ikusi Luce et al., 2014), eta, orobat, nor izango den insider eta nor outsider zehazteko egituratze instituzional batzuek eta besteek duten garrantzia azpimarratzera dator (Prosser, 2016).

Belaunaldi-kohorteak eta langile gazteak

Lotura sindikalaren beste dimentsio garrantzitsu bat belaunaldiei loturikoa da. Ekintzaile sindikalen belaunaldi-kohorte zaharrenek esaten dute, normalean, belaunaldi "gazteak" ez duela mundua beraiek bezala ikusten. Horri buruz, badira itxuraz kontrakoa erakusten duten frogak. Waddington eta Kerren iritziz (2002), ez dago oinarririk esateko langile gazteek joera gutxiago dutela sindikatu batean sartzeko; aldiz, gazteek sindikatuetan sartzeko oztopo nabarmenak dituztela erakusten duten frogak, bai, badirela diote: lantokiaren tamaina, ugazaben uzurtasuna eta mezu sindikala zabaltzen dutenekiko nolabaiteko urruntasuna (normalean langile gizonezko eta adinekoak izan ohi dira). Hari beretik, Allvin eta Sverkeren arabera (2000: 90), Suediako langile gazteek egiazko interesa dute sindikatuen ordezkaritza-eginkizun tradizioaletan, hala nola langabeziaren aurkako babesean, lansariak hobetzean eta prestakuntza jasotzean. Aldiz, oro har, interes gutxiago dute sindikalismoaren alderdi ideologikoetan, eta, horren ondorioz, ezbaian jartzen dute elkartasunarako deiak egiaz baduen ahalmenik langile klase gero eta bereiztuagoa batzeko. Quebecoko langile gazteek sindikatuetakordezkaritza-egituretan duten inplikazioari buruzko azterlan batean, Dufour-Poirier eta Laroche (2015) iradokitzen dute, sindikatuek, lehenik eta behin, helburu sindikalei buruzko elkarrizketa bideratu behar dutela, hezi egin behar dituztela gazteak eta sozializaziorako aukerak eskaini behar dizkietela zuzendaritza-egituretan, eta, behin haien engaiamendua lortuta, kide gazte hauen inplikazioak dakartzan balio sorten erronka onartu behar dutela. Análisi hori berretsiz, beste zenbait azterlanek azpimarratzen dute sindikatuek langile gazteekin bat egin, haien egituretan lekua eskaini eta, hori egitean, prozesuan zehar aldatu egin beharko luketela.

Interseksionalitatea eta legitimitatea

Quebeceko afiliatu sindikalei buruzko azterlan batean, Levesque eta beste zenbait egilek (2005) lan-identitate “berriek” (enplegu prekarioa, langile gazteak, emakume langileak, goi-mailako ikasketak dituzten langileak, enpresa txikiak) sindikatuen garrantzian eta haien balio-sistemen gain duten eragina aztertzen dute. Haien iritziz, bereizketa horiek ez dira sindikatuei garrantzia gehiago edo gutxiago aitortzearen ondorio, baizik eta betiko balio sindikalak deritzen horietan (hau da, langileak babestu beharra, beharrezkoa denean grebara jotzea, piketeak errespetatzea) fede txikiagoa izatearen ondorio. Haien ustez, ordea, demokrazia sindikalaren pertzepzioak lotura estua du afiliatuen atxikimendu handiagoarekin, sindikatuen eta haien balio-sistemen garrantziarekin. Arriskua dago sindikalistek beren balio-sistemak ontzat eta jakintzat emateko. Horrenbestez, kontua da funtsezko mezuak hobeto azaltzea, eta hortik marketin-estrategien eta abarren erakargarritasuna. Aldiz, Levesque et al.-en ustez (2005), gakoa da mezu sindikalak afiliatu taldeekin elkarlanean hezurramitza.

Era berean, Dufour eta Hegeren arabera (2010), testuinguru nazional batzuetan eta besteetan sindikalismoaren kezka nagusia legitimitatea da. Ez da sindikatuen ‘kanpoko’ kontu bat, ‘barnekoa’ baizik. Legitimitatea lantokietan baino ezin da berreskuratu, langileen arazo eta kezkak oinarritzat hartuta. Jarrera indibidualistak kolektibismoa akabatzen ari ote diren galderari erantzunez, Peetzek (2010) antzeko ikuspegi bat ematen du. Erantzunak ez du zalantzarako zirrizturik uzten: jarrerak ez dira arazoa, oso egonkorak direla egiaztatu baita; aitzitik, gobernuek eta patronalak lan-harremanak indibidualizatu izana, hori da kolektibismoa urratu duena. Gakoa, beraz, hau da: “balio sindikalak sendotzea eta iraganekoak baino identitate konplexuagoak eta heterogeneoagoak dituzten taldeen artean lankidetzaren sortzea” (2010: 395). Zaintza lanari buruz eginiko azterlan batean, Bauer eta Cranfordek (2016) beharrezkotzat jotzen dute arestian aipatutako heterogeneotasun hori berritze sindikaleko estrategietan txertatzea; izan ere, adibidez, aztertu zituzten etxer-etxeko zaintza-langileei erreparatuta, nabarmena zen haien lan-esperientziaren bereizgarri nagusietako bat arrazen arabera zatikatutako gizarte-harremanak zirela. Briskinen lanak argudio hori bera berresten du, sindikatuetan berdintasuna bilatzen duten taldeen arteko antolaketa deitzen duen horri dagokionean. “Sindikatuen barnean koalizioak sortzeko modu

bat da... identitateen artean elkartasuna sortzeko tresna bat” (Briskin, 2008: 242). Gisa berean, lantoki bateko 30 militanteri buruz eginiko azterlan batean (besteak beste, identitate desberdinen arteko erlazioa, klase soziala eta lantokiko antolamendu sindikala izan zituen aztergai), Moorek dio lantokietako harremanak genero, arraza, sexu, desgaitasun eta klasearen arabera diren bitartean, sindikatuak direla bultzada kolektiboak adierazi ahal izateko kanal apurretako bat (2011: 170).

Sindikatuak atxikimendu eta atxikimendu faltari buruzko lan honek adierazten du balioen eta langileen heterogeneotasuna askoz handiagoa dela eta ezbaian jartzen du legitimitate sindikala mailarik oinarritzeko. Obra honek, orobat, legitimitate sindikala eraikitzeke beharra azpimarratzen du (Dufour eta Hege, 2010). Barne demokraziari buruz gogoeta egitea, beraz, funtsezko urratsa da berritze sindikalerako prozesu zabalean. Ezin da egintzat eman langileek, oro har, sindikatuen kezkekin bat egiten dutenik; landu egin behar da bat-egite hori, eta azterlan hauek guztiek aditzera ematen dute, lotura hori lortzeko, aukera eman behar zaiela langileei sindikatuen helburuen eta horiek lortzeko moduaren inguruko elkarrizketetan parte hartzeko; eta elkarrizketa horrek, aldi berean, funtsezko balio horien ulermena eralda dezakeela.

ONDORIOA

Berritze sindikalari buruzko lau ikerketa-ildo hauetako bakoitzak atzemandako zailtasunei erreparatuta, argi geratzen da zeinen zabalak diren sindikatuek dituzten erronkak kapitalismo garaikidearen ekonomia politikoan egitura-aldaketa sakonari ekiten diotenean. Artikulu honetan, berritze sindikalari buruzko ikerlanaren gure analisia ingelesa hitz egiten den herrialdeetako merkatu liberalen ekonomiei buruzko azterlanetan oinarritzen da batez ere, baina Europako hainbat herrialdetan ere, babes instituzionalaren ahultzeak, erakusten du erronkak antzerakoak direla: antolaketa mailako berrikuntza, antolaketaren bidez ordezkari-eremu berriak hartzea, ekintza kolektiboko forma zabalagoak eta afiliatuekin eta afiliatu izan daitezkeenekin bat egitea.

Nolanahi dela ere, langileen duintasunari, enpleguen kalitateari eta herritarren egoera sozial eta ekonomikoaren hobekuntzari dagokienean, helburu sindikalen oinarritzko printzipioak lehen baino are garrantzitsuagoak dira testuinguru guztietan. Hemen aztertutako ikerketa-ildoek beharreko baldintzak adierazten dituzte, baina baldintza horiek ez dira nahikoa helburu hori lortzeko. Alternatiba errazik ez dagoenez, lehentasuneko da esperimentalismo demokratiko zorrotzeko aldi bati hasiera ematea; hortik ekintza kolektibo eraginkorreko forma eta mota berriak sortuko dira, kemen sindikal berrituarekin batera, forma edozein dela ere. Esperimentazio horri ekiteko, garrantzitsua da sindikatuen gaitasun estrategikoak lantzea ere (Levesque eta Murray, 2010a). Sindikatuak berritzeko aztertutako lau bideetako bakoitzean berragertzen da gai hori. Berritze sindikalerako esperimentalismo demokratiko horrek duda-mudak sortzen ditu, baina horixe du erakargarri ere, langileek beren borondatez onartutako erronka jarraitua den heinean, sindikatuak edo egoera soziala edozein izanik ere.

ESKER ONA

Eskerrik asko editoreei, aholkulariei eta Matthieu Pelardi, testu honen hasierako bertsioren gaineko ohar eta iruzkinengatik.

ERREFERENTZIAK

- AFL-CIO (1985) *The Changing Situation of Workers and Their Unions*. Washington, DC: AFL-CIO.
- Allvin M y Sverke M (2000) Do New Generations Imply the End of Solidarity? Swedish Unionism in the Era of Individualization. *Economic and Industrial Democracy* 21(1): 71-95.
- Andolfatto D y Labbe D (2008) Le financement clair-obscur du syndicalisme français. *Histoire et Liberté* 33: 17-34.
- Anner M (2011) *Solidarity Transformed: Labor Responses to Globalization and Crisis in Latin America*. Ithaca: Cornell University Press.
- Anner M, Greer I, Hauptmeier M, Lille N y Winchester N (2006) The Industrial Determinants of Transnational Solidarity: Global Union Politics in Three Sectors. *European Journal of Industrial Relations* 12(1): 7-27.
- Baccaro L, Hamann K y Turner L (2003) The Politics of Labour Movement Revitalization: The Need for a Revitalized Perspective. *European Journal of Industrial Relations* 9(1): 119-133.
- Baccaro L y Lim S-H (2007) Social Pacts as Coalitions of the Weak and Moderate: Ireland, Italy and South Korea in Comparative Perspective. *European Journal of Industrial Relations* 13(1): 27-46.
- Baines D y McBride S (2014) *Orchestrating Austerity: Impacts and Resistance*. Halifax/Winnipeg: Fernwood.
- Banks A y Metzgar J (1989) Participating in Management: Union Organizing on a New Terrain. *Labor Research Review* 1(14): 1-58.
- Barnes A y Markey R (2015) Evaluating the organizing model of trade

- unionism: An Australian perspective. *The Economic and Labour Relations Review* 26(4): 513-525.
- Bauer LB y Cranford C (2016) The community dimensions of union renewal: racialized and caring relations in personal support services. *Work, Employment and Society*. Publicación electrónica previa a impresión 20 de julio 2016. DOI: 10.1177/0950017016653094.
- Belanger J, Giles A y Murray G (2003) Towards a New Production Model: Potentialities, Tensions and Contradictions. En: Murray G, Belanger J, Giles A y Lapointe P-A (eds) *Work and Employment Relations in the High-Performance Workplace*. London: Continuum, pp. 15-71.
- Benassi C y Dorigatti L (2015) Straight to the Core - Explaining Union Responses to the Casualization of Work: The IG Metall Campaign for Agency Workers. *British Journal of Industrial Relations* 53(3): 533-555.
- Boxall P y Haynes P (1997) Strategy and Trade Union Effectiveness in a Neo-liberal Environment. *British Journal of Industrial Relations* 35(4): 567-591.
- Briskin L (2008) Cross-Constituency Organizing in Canadian Unions. *British Journal of Industrial Relations* 46(2): 221-247.
- Briskin L (2011) Union Renewal, Postheroic Leadership, and Women's Organizing. *Crossing Discourses, Reframing Debates. Labor Studies Journal* 36(4): 508-537.
- Bronfenbrenner K (2005) Organizing Women: The Nature and Process of Union-Organizing Efforts among U.S. Women Workers Since the mid-1990s. *Work and Occupations* 32(4): 441-463.
- Bronfenbrenner K y Juravich T (2001) The Evolution of Strategic and Coordinated Bargaining Campaigns in the 1990s: The Steelworkers' experience. En: Turner L, Katz HC y Hurd RW (eds) *Rekindling the Movement: Labor's quest for relevance in the twenty-first century*. Ithaca: ILR Press, pp. 211-237.

- Bronfenbrenner K, Friedman S, Hurd R, Oswald R y Seeber RL (1998) *Organizing to Win: New research on union strategies*. Ithaca: Cornell University Press.
- Bronfenbrenner K y Hickey R (2004) *Changing to Organize: A National Assessment of Union Organizing Strategies*. En: Milkman R y Voss K (eds) *Rebuilding Labor: Organizing and organizers in the new union movement*. Ithaca, NY: Cornell University Press/ILR Press, pp. 17-60.
- Chaison GN (1996) *Union Mergers in Hard Times: The view from five countries*. Ithaca: ILR Press.
- Clark P (2000) *Building More Effective Unions*. Ithaca: ILR Press.
- Connolly H (2012) *Union renewal in France and Hyman's universal dualism*. *Capital & Class* 36(1): 117-134.
- Conrow T (1991) *Contract Servicing from an Organizing Model: Don't Bureaucratize, Organize!* *Labor Research Review* 1(17): 45-59.
- Crouch C (2011) *The Strange Non-Death of Neoliberalism*. Cambridge: Polity Press.
- Croucher R y Cotton E (2011) *Global Unions, Global Business: Global Union Federations and International Business*. London: Libri Publishing.
- Culpepper PD y Regan A (2014) *Why don't governments need trade unions anymore? The death of social pacts in Ireland and Italy*. *Socio-Economic Review* 12(4): 723-745.
- Cutcher-Gershenfeld J, Brooks D y Mulloy M (2015) *Inside the Ford-UAW Transformation: Pivotal Events in Valuing Work and Delivering Results*. Cambridge, Mass.: The MIT Press.
- Danford A, Richardson M, Stewart P, Tailby S y Upchurch M (2005) *Workplace Partnership and Employee Voice in the UK: Comparative Case Studies of Union Strategy and Worker Experience*. *Economic and Industrial Democracy* 26(4): 593-620.

- Dean AB y Reynolds DB (2009) *A New Deal: How Regional Activism Will Reshape the American Labor Movement*. Ithaca: ILR Press.
- Delaney J, Jarley P y Fiorito J (1996) Planning for Change: Determinants of Innovation in U.S. National Unions. *Industrial and Labor Relations Review* 49(4): 597-614.
- Diamond WJ y Freeman RB (2002) Will Unionism Prosper in Cyberspace? The promise of the internet for employee organization. *British Journal of Industrial Relations* 40(3): 569-596.
- Doellgast V y Greer I (2007) Vertical Disintegration and the Disorganization of German Industrial Relations. *British Journal of Industrial Relations* 45(1): 55-76.
- Doeringer PB y Piore MJ (2005) *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*. 2ª ed. London: M-E. Sharpe Inc.
- Dufour C y Hege A (2010) The legitimacy of collective actors and trade union renewal. *Transfer: European Review of Labour and Research* 16(3): 351-367.
- Dufour-Poirier M y Hennebert M-A (2015) The transnationalization of trade union action within multinational corporations: A comparative perspective. *Economic and Industrial Democracy* 36(1): 73-98.
- Dufour-Poirier M y Laroche M (2015) Revitalising Young Workers' Union Participation: A comparative analysis of two organisations in Quebec (Canada). *British Journal of Industrial Relations* 46 (5-6): 418-433.
- Ebbinghaus B (2003) Ever larger unions: organisational restructuring and its impact on union confederations. *Industrial Relations Journal* 34(5): 446-460.
- Estreicher S (2006) Disunity within the House of Labor: Change to Win or to Stay the Course? *Journal of Labor Research* 27(4): 505-511.
- Fairbrother P (2015) Rethinking Trade Unionism: Union Renewal as Transition. *The Economic and Labour Relations Review* 26(4): 561-576.

- Fairbrother P, Hennebert M-A and Levesque C (2013) *Transnational Trade Unionism: Building Union Power*. London: Routledge.
- Fine J (2005) Community Unions and the Revival of the American Labor Movement. *Politics and Society* 33(1): 153-199.
- Finkin MJ (1990) Labor Policy and the Elevation of the Economic Strike. *University of Illinois Law Review* 3: 547-574.
- Fiorito J, Jarley P and Delaney J (2002) Information Technology, US Union Organizing and Union Effectiveness. *British Journal of Industrial Relations* 40(4): 627-658.
- Fitzgerald I, Hardy J and Martinez Lucio M (2012) The Internet, Employment and Polish Migrant Workers: Communication, Activism and Competition in New Organisational Spaces. *New Technology, Work and Employment* 27(2): 93-105.
- Fletcher B Jr y Hurd RW (2001) Overcoming Obstacles to Transformation: Challenges on the Way to a New Unionism. En: Turner L, Katz HC y Hurd RW (eds) *Rekindling the Movement: Labor's quest for relevance in the twenty-first century*. Ithaca: ILR Press, pp. 182-210.
- Frege CM y Kelly J (2003) Union Revitalization Strategies in Comparative Perspective. *European Journal of Industrial Relations* 9(1): 7-24.
- Gall G y Fiorito J (2016) Union effectiveness: In search of the Holy Grail. *Economic and Industrial Democracy* 37(1): 189-211.
- Ganz M (2004) Why David Sometimes Wins: Strategic Capacity in Social Movements. En: Goodwin J, Jasper J y Jasper M (eds) *Rethinking Social Movements: Structure, Meaning and Emotion*. Lanham, MD: Rowman and Littlefield, pp. 177-198.
- Godard J (2011) What Has Happened to Strikes? *British Journal of Industrial Relations* 49(2): 282-305.
- Greenhouse S (2008) *The Big Squeeze: Tough times for the American worker*. New York: Alfred A. Knopf.

- Greer I y Hauptmeier M (2016) Management Whipsawing: The Staging of Labor Competition under Globalization. *Industrial and Labor Relations Review* 69(1): 29-52.
- Gumbrell-McCormick R (2011) European trade unions and 'atypical' workers. *Industrial Relations Journal* 42(3): 293-310.
- Haiven L (2006) Expanding the Union Zone: Union Renewal Through Alternative Forms of Worker Organization. *Labor Studies Journal* 31(3): 85-116.
- Hamann K, Johnston A and Kelly J (2013) Striking Concessions from Governments: The Success of General Strikes in Western Europe, 1980-2009. *Comparative Politics* 46(1): 23-41.
- Hammer N (2005) International Framework Agreements: global industrial relations between rights and bargaining. *Transfer: European Review of Labour and Research* 11(4): 511-530.
- Hannigan TA (1998) *Managing Tomorrow's High-Performance Unions*. Westport, Connecticut: Quorum Books.
- Heckscher C (1988) *The New Unionism: Employment involvement in the changing corporation*. New York: The Twentieth Century Fund.
- Heckscher C y Carre F (2006) Strength in Networks: Employment Rights Organizations and the Problem of Co-ordination. *British Journal of Industrial Relations* 44(4): 605-628.
- Heckscher C y McCarthy J (2014) Transient Solidarities: Commitment and Collective Action in PostIndustrial Societies. *British Journal of Industrial Relations* 52(4): 627-657.
- Heery E (2005) Sources of change in trade unions. *Work, Employment and Society* 19(1): 91-106.
- Heery E (2009) Trade unions and contingent labour: scale and method. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society* 2(3): 429-442.

Heery E, Simms M, Delbridge R, Salmon J y Simpson D (2000) Union Organizing in Britain: A survey of policy and practice. *The International Journal of Human Resource Management* 11(5): 986-1007.

Heery E and Abbott B (2002) Trade Unions and the Insecure Workforce. En: Heery E and Salmon J (eds) *The Insecure Workforce*. London: Routledge, pp. 155-180.

Heery E, Williams S y Abbott B (2012) Civil society organizations and trade unions: cooperation, conflict, indifference. *Work, Employment and Society* 26(1): 145-60.

Hodder A y Kretsos L (eds) (2015) *Young Workers and Trade Unions*. London: Palgrave Macmillan.

Holgate J (2015) An International Study of Trade Union Involvement in Community Organizing: Same Model, Different Outcomes. *British Journal of Industrial Relations* 53(3): 460-483.

Howell C (2016) Regulating class in the neoliberal era: the role of the state in the restructuring of work and employment relations. *Work, Employment and Society* 30(4): 573-589.

Hyman R y Gumbrell-McCormick R (2010) Trade unions, politics and parties: is a new configuration possible? *Transfer: European Review of Labour and Research* 16(3): 315-331.

Hyman R (2007) How can trade unions act strategically? *Transfer: European Review of Labour and Research* 13(2): 193-210.

Jarley P y Fiorito J (1990) Associate Membership: Unionism or Consumerism? *Industrial and Labor Relations Review* 43(2): 209-224.

Jarley P, Harley B y Hall R (2002) Innovation in Australian Trade Unions. *Industrial Relations Journal* 41(2): 228-248.

Juravich T (2007) Beating Global Capital: A framework and method for union strategic research and campaigns En: Bronfenbrenner K (eds) *Global Unions: Challenging transnational capital through crossborder*

- campaigns. Ithaca: ILR Press, pp. 16-39.
- Juravich T y Bronfenbrenner K (1999) Ravenswood: The Steelworkers' Victory and the Revival of American Labor. Ithaca: ILR Press.
- Kelly J y Heery E (1989) Full-time Officers and Trade Union Recruitment. *British Journal of Industrial Relations* 27(2): 196-213.
- Kerr A y Waddington J (2014) E-Communications: An Aspect of Union Renewal or Merely Doing Things Electronically? *British Journal of Industrial Relations* 52(4): 658-681.
- Kirsch A y Blaschke S (2014) Women's quotas and their effects: a Comparison of Austrian and German trade unions. *European Journal of Industrial Relations* 20(3): 201-217.
- Kirton G y Healy G (1999) Transforming union women: the role of women trade union officials in union renewal. *Industrial Relations Journal* 30(1): 31-45.
- Kochan T, Katz H y McKersie R (1986) *The Transformation of American Industrial Relations*. New York: Basic Books.
- Kristensen PH y Silva Rocha R (2012) New Roles for the Trade Unions. Five Lines of Action for Carving Out a New Governance Regime. *Politics and Society* 40(3): 453-479.
- Kumar P y Murray G (2006) Innovation in Canadian Unions: Patterns, Causes and Consequences. En: Kumar P y Schenk CR (eds) (2006) *Paths to Union Renewal: Canadian Experiences*. Peterborough, Ontario: Broadview Press, pp. 79-102.
- Kumar P and Murray G (2002) Canadian Union Strategies in the Context of Change. *Labor Studies Journal* 26(4): 1-28.
- Kumar P y Schenk CR (2006) *Paths to Union Renewal: Canadian Experiences*. Peterborough, Ontario: Broadview Press.
- Levesque C y Murray G (2013) *Renewing Union Narrative Resources:*

- How Union Capabilities Make a Difference. *British Journal of Industrial Relations* 51(4): 777-796.
- Levesque C and Murray G (2010a) Understanding union power: resources and capabilities for renewing union capacity. *Transfer: European Review of Labour and Research* 16(3): 333-350.
- Levesque C y Murray G (2010b) Trade union cross-border alliances within MNCs: disentangling union dynamics at the local, national and international levels. *Industrial Relations Journal* 41(4): 312-332.
- Levesque C, Murray G y Le Queux S (2005) Union Disaffection and Social Identity Democracy as a Source of Union Revitalization. *Work and Occupations* 32(4): 400-422.
- Lewis J (2001) The Decline of the Male Breadwinner Model. *Social Politics* 8(2): 152-169.
- Lichtenstein N (2011) Labour, Liberalism, and the Democratic Party: A Vexed Alliance. *Relations industrielles/Industrial Relations* 66(4): 512-534.
- Lind J (2009) The end of the Ghent system as trade union recruitment machinery? *Industrial Relations Journal* 40(6): 510-523.
- Luce S, Luff J, McCartin JA and Milkman R (eds) (2014) *What Works for Workers? Public Policies and Innovative Strategies for Low-Wage Workers*. New York: Russell Sage Foundation.
- Lundstrom R, Rathzel N y Uzzell D (2015) Disconnected Spaces: Introducing Environmental Perspectives into the Trade Union Agenda Top-down and Bottom-up. *Environmental Sociology* 1(3): 166-176.
- Marginson P y Sisson K (2004) *European integration and industrial relations Multi-level governance in the making*. Houndsmill: Palgrave MacMillan.
- Martinez Lucio M, Walker S y Trevorrow P (2009) Making networks and (re)making trade union bureaucracy: a European-wide case study

- of trade union engagement with the Internet and networking. *New Technology, Work and Employment* 24(2): 115-130.
- McIlroy J (2008) Ten Years of New Labour: Workplace Learning, Social Partnership and Union Revitalization in Britain. *British Journal of Industrial Relations* 46(2): 283-313.
- Milkman R (2013) Back to the Future? US Labour in the New Gilded Age. *British Journal of Industrial Relations* 51(4): 645-665.
- Moody K (2009) The Direction of Union Mergers in the United States: The Rise of Conglomerate Unionism. *British Journal of Industrial Relations* 47(4): 676-700.
- Moore S (2011) *New Trade Union Activism: Class Consciousness or Social Identity?* London: Palgrave Macmillan.
- Murray G, Dufour C, Hege A y Levesque C (2010) Referential unionisms and globalization: A comparative study of workplace union dynamics. *European Journal of Industrial Relations* 16(4): 311-332.
- Murray G, Jalette P, Belanger J y Levesque C (2014) The 'hollowing out' of the national subsidiary in multinational companies: is it happening, does it matter, what are the strategic consequences? *Transfer: European Review of Labour and Research* 20(2): 217-236.
- Nissen B (1997) *Unions and Workplace Reorganization*. Detroit: Wayne State University Press.
- Nissen B (2004) The Effectiveness and Limits of Labor-Community Coalitions: Evidence from South Florida. *Labor Studies Journal* 29(1): 67-88.
- Oswalt MM (2016) Improvisational Unionism. *California Law Review* 104(3): 597-670.
- Peetz D (2010) Are individualistic attitudes killing collectivism? *Transfer: European Review of Labour and Research* 16(3): 383-398.

- Panagiotopoulos P y Barnett J (2015) Social Media in Union Communications: An International Study with UNI Global Union Affiliates. *British Journal of Industrial Relations* 53(3): 508-532.
- Pape M, Fairbrother P y Snell D (2016) Beyond the State: Shaping Governance and Development Policy in an Australian Region. *Regional Studies* 50(5): 909-921.
- Pocock B (2011) Rethinking unionism in a changing world of work, family and community life. *Relations industrielles/Industrial Relations* 66(4): 562-584.
- Pocock B (1998) Institutional Sclerosis: Prospects for Trade Union Transformation. *Labour & Industry* 9(1): 17-36.
- Prosser T (2016) Dualization or liberalization? Investigating precarious work in eight European countries. *Work, Employment and Society* 30(6): 949-965.
- Rego R, Sprenger W, Kirov V, Thomson G y Di Nunzio D (2016) The use of new ICTs in trade union protests - five European cases. *Transfer: European Review of Labour and Research* 22(3): 315-329.
- Regini M (2000) Between Deregulation and Social Pacts: The Responses of European Economies to Globalization. *Politics and Society* 28(1): 5-34.
- Rubinstein SA y Kochan TA (2001) Learning from Saturn: Possibilities for Corporate Governance and Employee Relations. Ithaca: ILR Press.
- Schnabel C (2013) Union membership and density: Some (not so) stylized facts and challenges. *European Journal of Industrial Relations* 19(3): 255-272.
- Serrano MR (2014) Between accommodation and transformation: The two logics of union renewal. *European Journal of Industrial Relations* 20(3): 219-235.
- Simms M (2012) Imagined solidarities: Where is class in union organi-

- sing? *Capital & Class* 36(1): 97-115.
- Smith P (2009) New Labour and the commonsense of neoliberalism: trade unionism, collective bargaining and workers' rights. *Industrial Relations Journal* 40(4): 337-355.
- Streeck W (2014) *Buying Time: The Delayed Crisis of Democratic Capitalism*. London: Verso.
- Stuart M y Huzzard T (in press) Unions, the Skills Agenda and Workforce Development. En: Buchanan J, Finegold D, Mayhew K y Warhurst C (eds) *The Oxford Handbook of Skills and Training*. Oxford: Oxford University Press.s
- Tattersall A (2010) *Power in Coalition: Strategies for Strong Unions and Social Change*. Ithaca: ILR Press.
- Tapia M (2013) Marching to Different Tunes: Commitment and Culture as Mobilizing Mechanisms for Trade Unions and Community Organizations. *British Journal of Industrial Relations* 51(4): 666-688.
- Tarrow S (2005) *The New Transnational Activism*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Telljohann V, da Costa I, Muller T, Rehfeldt U y Zimmer R (2009) European and International Framework Agreements: New Tools of Transnational Industrial Relations. *Transfer: European Review of Labour and Research* 15(3-4): 505-525.
- Terry M (2001) *Redefining Public Sector Unionism: UNISON and the future of trade unions*. London: Routledge.
- Terry M (2003) Can 'Partnership' Reverse the Decline of British Trade Unions? *Work, Employment and Society* 17(3): 459-472.
- Tilly C (1984) Social Movements and National Politics. En: Bright C y Harding S (eds) *Statemaking and Social Movements*. Ann Arbor: University of Michigan Press, pp. 297-317.

- Tilly C (2015) Living Wage Laws in the United States: The Dynamics of a Growing Movement. En: Kousis M y Tilly C (eds) Economic and Political Contention in Comparative Perspective. Abingdon, Oxon: Routledge, pp. 143-159.
- Upchurch M y Grassman R (2015) Striking with social media: the contested (online) terrain of workplace conflict. *Organization* 23(5): 639-656.
- Vandaele K (2016) Interpreting strike activity in western Europe in the past 20 years: the labour repertoire under pressure. *Transfer: European Review of Labour and Research* 22(3): 277-294.
- Voss K y Sherman R (2000) Breaking the Iron Law of Oligarchy: Union Revitalisation in the American Labor Movement. *American Journal of Sociology* 106(2): 303-349.
- Waddington J (2011) *European Works Councils: A Transnational Industrial Relations Institution in the Making*. Abingdon, Oxon and New York: Routledge.
- Waddington J (2005) *Restructuring representation: the merger process and trade union structural development in ten countries*. Brussels: P.I.E. -Peter Lang.
- Waddington J (2006) The trade union merger process in Europe: defensive adjustment or strategic reform? *Industrial Relations Journal* 37(6): 630-651.
- Waddington J, Hoffman R y Lind J (1997) European trade unionism in transition? A review of the issues. *Transfer: European Review of Labour and Research* 3(3): 464-497.
- Waddington J, Kahmann M y Hoffman J (2005) *A comparison of the trade union merger process in Britain and Germany: joining forces?* London and New York: Routledge.
- Waddington J y Kerr A (2002) Unions Fit for Young Workers? *Industrial Relations Journal* 33(4): 298-315.

Weil D (2005) A Strategic Choice Framework for Union Decision Making. *Working USA* 8(3): 327-347.

Weil D (1994) *Turning the Tide: Strategic Planning for Labor Unions*. New York: Lexington Books.

Williams S (1997) The Nature of Some Recent Trade Union Modernization Policies in the UK. *British Journal of Industrial Relations* 35(4): 495-514.

Wilson S y Spies-Butcher B (2011) When Labour Makes a Difference: Union Mobilization and the 2007 Federal Election in Australia. *British Journal of Industrial Relations* 49(2): 306-331.

Yates CAB (2010) Understanding caring, organizing women: how framing a problem shapes union strategy. *Transfer: European Review of Labour and Research* 16(3): 399-410.

