

Union democracy and the challenge of globalisation to organised labour in Ghana

Citation for published version (APA):

Britwum Ankrah, A. O. (2010). *Union democracy and the challenge of globalisation to organised labour in Ghana*. Universitaire Pers Maastricht. <https://doi.org/10.26481/dis.20100910ab>

Document status and date:

Published: 01/01/2010

DOI:

[10.26481/dis.20100910ab](https://doi.org/10.26481/dis.20100910ab)

Document Version:

Publisher's PDF, also known as Version of record

Please check the document version of this publication:

- A submitted manuscript is the version of the article upon submission and before peer-review. There can be important differences between the submitted version and the official published version of record. People interested in the research are advised to contact the author for the final version of the publication, or visit the DOI to the publisher's website.
- The final author version and the galley proof are versions of the publication after peer review.
- The final published version features the final layout of the paper including the volume, issue and page numbers.

[Link to publication](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

If the publication is distributed under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license above, please follow below link for the End User Agreement:

www.umlib.nl/taverne-license

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

repository@maastrichtuniversity.nl

providing details and we will investigate your claim.

SUMMARY

The fall out of globalisation for workers and their movements have been alterations in the nature of work and work relations that undermine trade unions as credible organs for securing workers' rights. Their responses, mainly reactive, have seen unions extend into working terrains that challenge the very principle of their existence. The potential of union response to secure their relevance will depend on their ability to serve the interests of all working people irrespective of their background. Trade union internal democracy derives from the ability of members to utilise their unions in pursuit of their struggles. Union renewal studies acknowledge the importance of internal democracy for union revitalisation, but give scant attention to how union renewal affects internal democracy.

Chapter 1 discusses the present situation of working people and their movements. It also looks at the changing political and economic environment that criminalises unions and poses them as a disincentive to national development by blocking FDI and therefore job creation. As the main trade union centre in Ghana, the GTUC and its national unions have been at the receiving end of economic reforms and the resulting labour market changes. They have instituted a mix of strategies to retain their dominance as workers' representatives. The study explored the impact of selected renewal strategies of the GTUC and its national unions on union internal democracy. The goal of the study raised these specific questions:

- i. What are the exact challenges of globalisation facing trade unions in Ghana?
- ii. How have the GTUC and its affiliate national unions responded to these challenges?
- iii. How have renewal strategies impacted internal union power dynamics?
- iv. What are the implications of the emerging power dynamics for sustaining effective union revitalisation?

Globalisation has restructured development and production relations subjecting labour's status and function to fundamental changes.

Chapter 2 discusses the connection between globalisation, labour market reforms and union relevance and legitimacy. This discussion notes the role of the state in legitimising globalisation by mediating national spaces for the successful operations

of FDI and TNCs to the detriment of workers. In the face of increasing resistance to the social, economic and environmental costs of globalisation, the role of the nation state in ensuring that labour demands do not undermine global capital becomes more crucial. Unions, in order to reverse decline and strengthen their internal structures to withstand the challenges of globalisation, have instituted several strategies. Union renewal studies contend that strategies have a greater chance in reversing union fortunes if they have a wider political orientation and make a link between workplace and broader issues of social justice. They also insist that effectiveness of renewal strategies are contingent on union ideology and therefore its internal dynamism. Revitalisation studies should, however, give attention to how the internal structures of trade unions are impacted by renewal strategies to affect members' access to power tools for defending their workplace rights.

Chapter 3 provides the specific context of the research, its focus and goal. The fluidity of union processes and the lack of procedures to hold them in check to warrant effective accounting of causal factors have led to a reliance on case studies. The flexibility in the selection of cases however imposes elements of bias that can threaten the validity and reliability of findings and restrict the generalisation of research findings. Multiple methods and respondent validation were used to address methodological shortcomings that could have compromised research outcome. The choice of the GTUC, was informed by its visibility and unique role in Ghana's political and economic history. With the exception of the GPRTU, the selected national unions were either predominantly based in the private sector (ICU, CBMWU, GMWU) or had a mix of private and public sector workers as their members (GAWU, MDU). Renewal strategies that the study focused on were those targeting union representation, participation and internal coherence. The GTUC, through these strategies, were attempting to improve representation and participation of its distinct constituents, women, informal economy groups and traditional trade union members. The main body of information was provided through group and individual interviews, document reviews and observations at union events.

Globalisation challenges, **Chapter 4** notes, operate in various sites and through a myriad of policies to undermine union effectiveness, relevance and legitimacy. The mix of strategies adopted by the GTUC and its national unions, in order of importance, included expanding and retaining membership by restructuring union shape, structures and processes in addition to enhancing union capacity to deliver its core responsibilities. Strategies targeting external factors included intensified policy engagement at the national level and coalition building with a range of actors. The fourth chapter emphasises the fact that mix of strategies adopted by the GTUC's and its national unions, acknowledges the importance of membership power in union revitalisation. They however, fail to indicate how unions intend to deal with the broader principles underlying the globalised production systems that shape the current terrain in which they operate.

Chapter 5 observes that the GTUC and its national affiliates have had varied successes organising in the informal economy and continue to grapple with how to incorporate informal economy members into union structures. The discussions pointed out that the organisational approach has implications for the nature of demands informal economy members make on union resources, their confidence, group cohesion, identity and independence. The fact that various unions have begun to address the question of meaningful representation suggests some awareness that true representation for informal economy members is important if unions are to benefit from their membership. It appears that as informal economy membership increases within national unions their ability to impact change in union structures increases as the case of GAWU and ICU show. Separate and independent organisation gives better representation and voice and the experience of the GPRTU as one of the strong national unions that is consistent and focused on work related problems of its members is a clear example. The potential benefit of organising informal economy workers has been submerged by the failure of the GTUC and its national unions to utilise the energies of core workers based in secure formal economy employment, with the non-core temporary workers and informal economy workers at the margins of formal economy. Union shortcoming in organising informal economy workers reflected a weak conceptualisation of the informal economy and its relations with the informalisation of the formal.

Chapter 6 examines the consciousness of women trade union leaders in the GTUC and selected national and the potential of their demands and vision to transform union structures. The GTUC and the national unions use the two-pronged approach of separate organs to improve participation and special representation to address disparity in representation. These strategies have been anchored through constitutional amendments with a supporting policy framework. A major achievement of union gender democracy strategies has been the increased participation of women in trade union decision-making structures. Union education had also created a core group of women ready to take up trade union positions beyond those reserved for women. The weakness of the strategies has been the focus on women and little attempt to improve the operations of the women's committees within union structures. The site of encounter with unions determines the manner in which women frame their demands and the context which shapes the goals they set for addressing such demands. Gender democracy, despite its limitations, was providing the occasion for women to connect with their unions and slowly melting male resistance to female trade union leadership. Though unions were failing to provide women with space for the articulation of their concerns in a consistent and engaging manner, women's awareness of this shortcoming proved an important indication of some level of consciousness. Such awareness formed the basis for the development of power and authority for providing some basis for mobilising to secure redress. The promotional measures have made the strongest impact on trade union women leaders and offer a site for women potential to push for further strategies that will lend

themselves to a further transformation in gender democracy strategies. Consciousness shapes the acquisition of tools like power, authority and influence to generate additional demands for pursuing more claims.

When union renewal strategies target participatory structures they alter the operational remit of union representative structures as well as their potential to offer members adequate power tools to pursue their interests.

Chapter 7 explores how the DCLs and RCLs of the GTUC provide the necessary conditions for members to utilise their unions for the pursuit of their interests. It notes how membership size, sense of union relevance, networking avenues and connection with the communities made DCLs and RCLs important mobilising and solidarity building points for union action. These avenues therefore served as important power tools that could be marshalled to secure union rights. However the structural location of the DCLs and RCLs as well as the absence of committed resources hamper members' access to and utilisation of significant power tools. The RCLs and DCLs however hold considerable potential as mobilisation and solidarity points for the GTUC and their effective operation should offer the site for real union renewal. This is because of the power tools they hold in the form of membership aggregation, and contact with the communities. The emerging power dynamics is located in the tension between elected union leaders and union staff results from the conceptual confusion of the role of the councils of labour in union governance. Renewal strategies thus have to address the cession of real power and autonomy to these structures.

Chapter 8 examines how the interplay between union functions, role and activities provided sufficient room for a meaningful engagement of locals with their national unions for the pursuit of their interests. The sites and targets of union struggles as revealed through union challenges were government policies and management practices that weakened enterprise survival and therefore union existence. Locals also struggled to make their unions responsive to their needs. Union size and quality, relevance, as well as leadership commitment were important power tools shoring up unions in the workplace. Factors boosting union existence enhanced union positions and served as power tools for engaging union struggles. Membership entitlements were limited to how members can secure direct benefits from their national unions and less in terms of how they can expand their voices in their unions and impact union decision-making on a continuous basis. The conception of membership and the corresponding entitlements however constrained access to power tools.

Chapter 9 the concluding chapter highlights the salient features of union membership in the three locations of gender, informal economy and membership holding structures at the regional, district and local level. It was possible to distil the various forms, sites and content of union struggles by framing union internal democracy as

membership access to union structures and processes. Such access serves as power tools for members to engage their concerns. Unions were providing their members the potential to enhance group coherence and solidarity. Resource constraints and an absence of constitutional autonomy limited access to union power tools such as group coherence, sense of solidarity and mobilisation potential. The most important power tool however was located in union membership. This found expression in the strong belief in the trade unions as the most important organ for confronting the challenges of globalisation. Notions of union membership and the manner in which unions granted membership entitlements constrained access to union resources. In all locations union members access to resources were not being expanded by renewal strategies. However, union renewal strategies were drawing attention to the various forms of constraints. The attention still remains on how members in the various locations can gain access. This generates forms of inter group tensions with formal economy male members in the locals reluctant to ceded space to female and informal economy members.

The ability of revitalisation strategies to strengthen unions as they confront the challenges of globalisation can only be realised in how unions deal with the various barriers that its diverse members face in accessing union power tools. Effectively dealing with access must be located in strategies that seek to transform internal sites of contestations within union structures and processes into solidarity and mobilisation points.

SAMENVATTING

De gevolgen van mondialisering voor werknemers en hun bewegingen hebben geleid tot veranderingen in het karakter van hun werk en werkverhoudingen, waardoor vakbonden, als geloofwaardige instellingen voor het waarborgen van werknemersrechten, zijn ondermijnd. Het antwoord van vakbonden op deze veranderingen was vooral reactief met een uitbreiding van hun werkterrein op zodanige wijze, dat ze daarmee hun eigen bestaansrecht aantasten. Het potentieel voor vakbonden om hun relevantie te behouden zal afhangen van hun vermogen om de belangen van alle werkende mensen te vertegenwoordigen ongeacht hun achtergrond. De interne democratie van vakbonden vormt een belangrijk onderdeel hierbij, omdat het afgeleid wordt van de mogelijkheid van leden om de vakbonden te gebruiken bij het nastreven van hun doeleinden. Jaren van economische hervormingen in Ghana hebben het voortbestaan van vakbonden onder druk gezet op het punt van ledenaantallen en het vermogen werknemersbelangen te verdedigen.

Hoofdstuk 1 bespreekt de huidige situatie van werkende mensen en hun organisaties. Ook kijkt het naar het veranderende politieke en economische milieu waardoor vakbonden criminaliseren en daardoor een belemmering vormen voor buitenlandse investeringen en zodoende voor het creëren van arbeidsplaatsen. De voornaamste vakbondscentrale in Ghana, de Ghana Trade Union Congress (GTUC), en de daarbij aangesloten nationale vakbonden hebben de klappen gekregen van economische hervorming en de daaruit voortvloeiende veranderingen op de arbeidsmarkt. Ze hebben een mix van strategieën opgezet om hun positie als vertegenwoordigers van werknemers te behouden. Dit onderzoek heeft de effecten van specifieke vernieuwingstrategieën van de GTUC en de aangesloten nationale vakbonden bestudeerd op het gebied van interne vakbondsdemocratie. Het doel van het onderzoek heeft de volgende specifieke vragen opgeroepen:

- i. Wat zijn de exacte uitdagingen voor vakbonden in Ghana als gevolg van mondialisering?
- ii. Hoe hebben de GTUC en de aangesloten nationale vakbonden gereageerd op de uitdagingen?
- iii. Hoe hebben vernieuwingstrategieën de interne machtsverhoudingen van vakbonden beïnvloed?
- iv. Wat zijn de gevolgen van de gebleken machtsdynamieken voor het ondersteunen van effectieve revitalisatie van vakbonden?

Mondialisering heeft ontwikkelings- en productieverhoudingen op een fundamentele wijze geherstructureerd met gevolgen voor de status en functie van werk.

Hoofdstuk 2 bespreekt de samenhang tussen mondialisering, arbeidsmarkthervormingen en de relevantie en de rechtmatigheid van vakbonden. Deze discussie schenkt aandacht aan de rol van de overheid bij het legitimeren van mondialisering, door economische en politieke besluitvormingsfora beschikbaar te stellen voor succesvolle ondernemingen van Buitenlandse Directe Investeringen (FDI) en multinationals, met nadelige gevolgen voor de werknemers. Ondanks toenemende tegenstand door vakbonden en burgergroepen tegen de sociale, economische en milieukosten van mondialisering, wordt de rol van de staat steeds belangrijker in het voorkomen dat werknemerseisen het internationale kapitaal afschrikken. Vakbonden hebben verschillende strategieën opgezet om het verval terug te draaien en hun interne structuren te versterken om de uitdagingen van mondialisering te weerstaan. Onderzoek naar deze strategieën stelt, dat ze grotere kans van slagen hebben om de tegenspoed van de vakbonden terug te draaien als ze een bredere politieke oriëntatie hebben en als ze een verband leggen tussen de werkplek en ruimere kwesties van sociale rechtvaardigheid. Deze onderzoeken dringen er ook op aan dat de effectiviteit van vernieuwingsstrategieën afhangt van de ideologie van de vakbonden en daardoor van hun interne dynamiek. Onderzoek naar vernieuwing van vakbonden zou echter meer aandacht moeten geven aan hoe de interne structuur van vakbonden de toegang van werknemers regelt tot machtsinstrumenten voor het verdedigen van hun rechten.

Hoofdstuk 3 geeft de specifieke context van het onderzoek weer, met zijn focus en doel. De veranderlijkheid van vakbondsprocessen en het ontbreken van procedures om daarmee om te gaan zodat causale factoren effectief beschouwd konden worden, hebben ertoe geleid dat dit onderzoek berust op de bestudering van casussen. De flexibiliteit in de selectie van casussen brengt echter elementen van vooringomenheid met zich mee, die de geldigheid en betrouwbaarheid van de resultaten kunnen bedreigen en de generalisatie van de onderzoeksresultaten beperken. Meerdere methodes en validatie van respondenten zijn gebruikt om methodologische tekortkomingen aan te pakken die de onderzoeksuitkomsten hadden kunnen compromitteren. De keuze voor de GTUC was ingegeven door haar grote zichtbaarheid en unieke rol in Ghana's politieke en economische geschiedenis. Met uitzondering van de GPRTU zijn de geselecteerde nationale vakbonden met name vertegenwoordigers voor de werknemers in de private sector (ICU, CBMWU, GMWU), ofwel hebben ze een mix van leden in de private en publieke sector (GAWU, MDU). Het onderzoek richt zich op vernieuwingsstrategieën van de GTUC, die ingaan op de vertegenwoordiging, participatie en interne coherentie van vakbonden. De GTUC probeerde met deze strategieën om de vertegenwoordiging en participatie van specifieke leden te verbeteren, zoals van vrouwen, de informele economie en traditionele vakbondsleden. Het gros van de gegevens is verzameld via

groeps- en individuele interviews, bestudering van documenten en waarneming tijdens vakbondsbijskomsten.

Uitdagingen van mondialisering, zo stelt **hoofdstuk 4**, werken door op verschillende plekken en via een groot aantal beleidsstukken en ondernemen de effectiviteit, de relevantie en de legitimiteit van vakbonden. De strategieën die aangenomen zijn door de GTUC en haar aangesloten nationale vakbonden waren, in afnemende belangrijkheid, uitbreiding en behoud van leden door het herstructureren van de vorm, de structuur en de processen van vakbonden, naast het vergroten van de capaciteit van vakbonden om hun kernverantwoordelijkheden te kunnen waarborgen. Andere strategieën waren toegenomen deelname aan de politiek op nationaal niveau en het smeden van coalities met een reeks van actoren. Dit hoofdstuk legt nadruk op het feit dat de mix van strategieën die aangenomen zijn door GTUC en haar nationale vakbonden het belang van de macht van leden in het hernieuwen van de vakbonden erkennen. Het hoofdstuk besluit door te wijzen op het onvermogen van vakbonden om aan te geven hoe ze van plan zijn om te gaan met de bredere principes die de basis zijn van het mondiale productiesysteem, dat vorm geeft aan hun huidige werkterrein.

Hoofdstuk 5 stelt dat de GTUC en haar nationale partners wisselend succes hebben gehad om de informele economie te organiseren en dat ze blijven worstelen met hoe werknemers uit de informele economie geïntegreerd kunnen worden in vakbondsstructuren. De discussies gaven aan dat de organisatorische aanpak gevolgen heeft voor het soort aanspraak dat leden van de informele economie kunnen doen op vakbondsmiddelen. De organisatorische aanpak heeft ook invloed gehad op het vertrouwen, de samenhang van de groep, de identiteit en de onafhankelijkheid van vakbondsleden vanuit de informele economie. Het feit dat verschillende vakbonden de vraag van zinvolle vertegenwoordiging aan de orde stellen, geeft aan dat er enig besef is dat echte vertegenwoordiging van leden uit de informele economie belangrijk is, als de vakbonden baat willen vinden bij hun lidmaatschap. Het lijkt erop dat, als er een toename is van leden vanuit de informele economie bij nationale vakbonden, de mogelijkheden van deze leden om de vakbondsstructuren te veranderen toenemen, zoals het voorbeeld van GAWU en ICU laten zien. Aparte en onafhankelijke organisatie levert betere vertegenwoordiging en participatie van vakbondsleden uit de informele economie. De ervaring van de GPRTU, één van de sterke nationale vakbonden, die consistent gericht is op de werkgerelateerde problemen van haar leden uit de informele economie, is een duidelijk voorbeeld van de kracht van gescheiden organisatie. Tekortkomingen van vakbonden in het organiseren van werknemers uit de informele economie geven een zwak begrip weer van de samenhang tussen de informele economie en het proces waardoor de formele economie geïnformaliseerd werd.

Hoofdstuk 6 laat het belangrijkste resultaat van vakbondsstrategieën voor genderdemocratie zien, namelijk de toename van deelname van vrouwen in besluitvor-

mingsstructuren. Door vakbondseducatie is een kerngroep van vrouwen ontstaan, die klaar is om vakbondsposities buiten de specifiek gereserveerde posities voor vrouwen op zich te nemen. Het zwakke punt van de strategieën is de focus slechts op vrouwen, en de geringe poging om de activiteiten van vrouwencomités in vakbonden te ontwikkelen. De positie die vrouwen innemen in hun vakbond bepaalt hoe ze hun eisen vorm kunnen geven evenals hoe ze doelen stellen om hun eisen te benaderen. Ondanks beperkingen gaf gender democratie vrouwen de mogelijkheid om met hun vakbonden in contact te komen en de mannelijke tegenstand tegen het lidmaatschap van vrouwen langzaam te laten verdwijnen. Ook al waren vakbonden niet in staat om vrouwen ruimte te geven om hun belangen uit te spreken op een consistente en aansprekende manier, toch gaven vrouwen aan een zeker besef te hebben van deze tekortkoming. Dit besef is de basis geweest voor de ontwikkeling van macht en autoriteit om de patriarchale structuur van vakbonden te transformeren. Dit heeft vrouwelijke leiders geholpen om toegang te krijgen tot machtsmiddelen zoals autoriteit en invloed om aanvullende eisen te stellen.

Indien de vernieuwingstrategieën van vakbonden zich richten op verandering van de participatieve structuren (zoals lokale vakbonden, Councils of Labour) die een manier bieden waardoor leden deel kunnen nemen in vakbondsbesluitvorming, verandert daardoor ook de operationele verantwoordelijkheid van de vakbonden met betrekking tot de groepen die ze vertegenwoordigen en de belangen die ze nastreven. Ook verandert het potentieel van de participatieve structuren om de leden toegang te bieden tot machtsmiddelen. **Hoofdstuk 7** onderzoekt hoe de 'Councils of Labour', de RCL en DCL van de GTUC, de voorwaarden hebben geschapen die vakbondsleden nodig hadden om hun vakbonden te kunnen gebruiken bij het nastreven van hun belangen. De hoeveelheid leden in deze groepen, het gevoel van relevantie van de vakbond, netwerkmogelijkheden en aansluiting met de gemeenschap, maakten de Councils of Labour tot belangrijke structuren om solidariteit en mobilisatie voor vakbondsacties te creëren. Deze structuren dienden daardoor als belangrijke machtsmiddelen om vakbondsrechten te verkrijgen. Echter, de locatie van de DCL en RCL in de vakbondsstructuur, evenals de afwezigheid van toegewezen middelen belemmerden voor leden de toegang tot, en het gebruik van, deze belangrijke machtsmiddelen. De RCLs en DCLs hebben echter een aanzienlijk potentieel voor mobilisatie en solidariteit van leden en hun effectieve positionering zou de plek kunnen zijn voor echte vernieuwing van de vakbonden. Dit komt door de machtsmiddelen die ze bezitten in de vorm van lidmaatschapsaggregatie en hun contact met de bevolking. De ontstane machtsdynamiek, veroorzaakt door de spanning tussen gekozen vakbondsleiders en vakbondsmedewerkers, komt door de conceptuele verwarring van de rol van Councils of Labour in het vakbondsbestuur. Vernieuwingstrategieën moeten daarom de overdracht van echte macht en autonomie aan deze participatieve structuren sturen.

Hoofdstuk 8 bestudeert hoe de interactie tussen de functies, de rol en de activiteiten van vakbonden voldoende ruimte hebben gegeven voor een zinvolle interactie van

lokale vakbonden met hun nationale vakbonden voor het vertegenwoordigen van hun belangen. De vakbonden worstelden met overheidsbeleid en management, die het potentieel hadden om het voortbestaan van bedrijven te bedreigen. Het overleven van bedrijven is belangrijk voor het bestaan van vakbonden. Lokale vakbonden worstelden ook om de overkoepelende vakbonden ontvankelijk te maken voor hun behoeften. De grootte, kwaliteit, relevantie en de betrokkenheid van de lokale vakbond waren belangrijke factoren die hen steunden bij het verdedigen van werknemersbelangen op de werkplek. Deze factoren verbeterden de positie van de vakbonden en dienden als machtsmiddelen voor het aangaan van vakbondsstrijd. De rechten verbonden aan het vakbondslidmaatschap waren beperkt tot hoe leden directe voordelen kunnen krijgen van hun nationale vakbonden, en in mindere mate hoe ze hun stem kunnen vergroten in hun vakbond en invloed kunnen hebben in vakbondsbesluitvorming op een regelmatige basis. De manier waarop de vakbonden het lidmaatschap conceptualiseerden en waarop ze de bijbehorende rechten voor leden vormgaven, beperkte echter de toegang van leden tot de machtsmiddelen.

Hoofdstuk 9 is het concluderende hoofdstuk dat de meest opvallende kenmerken van vakbondslidmaatschap naar voren haalt op het gebied van gender democratie, de informele economie en lidmaatschapsstructuren op regionaal, district en lokaal niveau. Door de interne vakbondsdemocratie op te vatten als de toegang van leden tot vakbondsstructuren en processen, was het mogelijk de verschillende vormen, locaties en inhoud van vakbondsstrijd af te leiden. Die toegang fungeert namelijk als een machtsmiddel voor leden om hun belangen te kunnen verdedigen. Vakbonden gaven hun leden de mogelijkheid om coherentie en solidariteit van de groep te vergroten. Druk op middelen binnen de vakbonden en afwezigheid van constitutionele autonomie beperkten echter toegang tot vakbondsmachtsmiddelen zoals groepscoherentie, een gevoel van solidariteit en potentieel tot mobiliseren. Het belangrijkste huidige machtsmiddel bleek het lidmaatschap van een vakbond te zijn. Dit kwam tot uiting in het sterke geloof van vakbondsleden in de vakbond als het meest belangrijke orgaan om de uitdagingen van mondialisering het hoofd te bieden. Het ontstaan van vakbondslidmaatschap en de manier waarop vakbonden lidmaatschapsrechten toekenden, beperkte de toegang van leden tot vakbondsmiddelen. In alle locaties werd de toegang van vakbondsleden tot middelen niet vergroot door vernieuwingstrategieën. Echter, vakbondsvernieuwingstrategieën vestigden de aandacht van de vakbonden op de verschillende soorten beperkingen. Momenteel is de focus vooral gericht op hoe leden op de verschillende locaties toegang tot vakbondsbesluitvorming kunnen krijgen. Hierdoor ontstaat spanning tussen groepen waarbij mannelijke leden uit de formele economie in de lokale vakbonden terughoudend zijn om te plaats te maken voor vrouwelijke leden en leden van uit de informele economie.

Het vermogen van vernieuwingstrategieën om vakbonden te versterken om de uitdagingen van mondialisering aan te gaan, kan slechts gerealiseerd worden door

de manier waarop vakbonden omgaan met de verschillende obstakels die hun verschillende leden tegenkomen bij de toegang tot vakbondsmachtsmiddelen. De strategieën moeten ruimte bieden voor het effectief leveren van toegang tot besluitvorming en machtsmiddelen voor alle leden. Ze moeten erop gericht zijn om interne frictie in vakbondsstructuren en -processen te transformeren tot solidariteit voor een gezamenlijke zaak.