



04

Vernieuwing binnen de vakbonden is een taai proces. Waarom eigenlijk? En wat werkt wel?

tekst: Inge Poorthuis

DE VAKBOND EN VERNIEUWING

WAAROM IS VERANDEREN ZO LASTIG?

Duizenden argumenten om het niet te doen, één reden om toch door te gaan: bestaansrecht. Hoe Abvakabo FNV werkt aan verandering.

De vakbond speelt een essentiële rol in onze maatschappij en velen, waaronder ikzelf, vinden dat 'de vakbonden zeker moeten blijven, maar wel anders'. Dat de vakbonden al tijden actief bezig zijn met vernieuwing zien veel mensen niet. Bijvoorbeeld Abvakabo FNV, de grootste vakbond in de publieke sector, zet stevig in op vernieuwing van de vereniging. Ik ben daar als programmamanager Verenigingsvernieuwing enkele jaren bij betrokken geweest, uiteraard samen met actieve leden en medewerkers. Wat is nodig om succesvol te veranderen?

Als er een gouden oplossing zou zijn die overal werkt, dan was die al wel uitgevonden. Iedereen weet dat dit te makkelijk is. Vernieuwen bij verenigingen, en dus ook bij vakbonden, is maatwerk en maar in bepaalde mate te plannen. Het is een ontwikkelproces waarin je kansen moet zien en pakken. Volgens mij zijn er in elk vernieuwingstraject bepaalde fasen die je doorloopt. Ik neem u graag mee in mijn ervaringen binnen de vakbond. Waarom is vernieuwen zo lastig. En wat werkt wel?

Fase 0: Noodzaak | Binnen de vakbond is de noodzaak voor verandering breed gedeeld. Dit is essentieel om te kunnen beginnen. De ledenaantallen lopen terug en de besluitvormende organen in de bonden zijn over het algemeen niet representatief. De vakbond is een instituut met verworven rechten, maar het bestaansrecht wordt steeds vaker in twijfel



fel getrokken. Dit is bekend bij het bestuur en de (kader)leden, maar ook bij de werkgevers en de overheid. Niet echt een sterke positie om mee aan de onderhandelingstafel te zitten. Dit gedeelde besef van de noodzaak van vernieuwing is een onmisbare drijfveer om te beginnen én door te gaan met veranderen.

Fase 1: Probleem | De focus moet liggen op het wezenlijke probleem. Dit klinkt logisch, maar wat is het wezenlijke probleem? Vaak zie je in verandertrajecten dat dit niet goed in kaart is gebracht. Neem bijvoorbeeld de discussie over het pensioenakkoord. Het leidde tot het aftreden van Agnes Jongerius, maar wat was hier nu het wezenlijke probleem? Het akkoord zelf, het spreken met de media zonder voldoende achterbanraadpleging, de grote verschillen tussen ideële stromingen binnen de FNV, of een ongunstig politiek speelveld? Er is tijd, een scherpe blik en lef nodig om dit goed in kaart te brengen. Bij Abvakabo FNV zijn we gestart bij de feiten en cijfers, zowel over de vereniging als de omgeving, van kerngegevens over leden, de verenigingsorganen en productafname tot aan marktonderzoeken, afhankelijk van wat nodig en mogelijk is. Hierdoor krijg je een beeld van waar de vereniging nu staat in de maatschappij. Dit heb je nodig om te weten wat je startpositie is en hoe groot die noodzaak tot vernieuwen echt is. Deze feiten zijn ook later in discussies over het doel of tijdens de implementatie van groot belang.

Belangrijk is wel dat niet alle problemen zich laten vatten in feiten en cijfers. Kijk bijvoorbeeld ook naar de onderlinge verhoudingen. Probeer 'de onderstroom' of gevoelsstroom te ontdekken, breng in kaart wie of wat stimuleert en wie of wat blokkeert. Kijk ook goed naar de competenties van degenen die de vernieuwing moeten trekken, wat hebben zij nodig om dit te doen?

Fase 2: Gezamenlijk doel | Het formuleren van de doelstelling met het bestuur ging relatief snel binnen Abvakabo FNV. Echter, de doelstelling met de brede vereniging uitwerken en bedenken hoe we deze doelstellingen wilden bereiken, vergden flink veel meer tijd. Belangrijk is dat leden bijdragen en zich herkennen. Voor veel verenigingen geldt dat er wensen en ideeën genoeg zijn, maar wat past bij de vereniging en wat is haalbaar? Het helpt om (kader)leden en medewerkers bij het proces te betrekken. Het samen stellen van concrete doelen motiveert en draagt zo bij aan de haalbaarheid van de vernieuwing. Maar pas op, als hier een gevoel ontstaat van 'schijn'invloed dan zal dit in het hele traject doorwerken en mogelijk de positie van het bestuur in de vereniging ondermijnen. Ook belangrijk is dat deze fase afgesloten wordt met heldere besluitvorming. Bij Abvakabo FNV kostte deze fase ongeveer anderhalf jaar en is afgerond met een congres. Voor sommige onderwerpen is het bespreken van het doel al meteen de

DE ENORME DRIVE ÉN BETROKKENHEID DIE LEDEN EN MEDEWERKERS BINNEN DE VAKBOND HEBBEN, IS GEWELDIG

start van de implementatie. Neem bijvoorbeeld een discussie over het invoeren van zittingstermijnen. De discussie zelf draagt al bij aan bewustwording en vaak ook al aan verbetering van doorstroming en governance.

Fase 3: Implementatie | De implementatie is verreweg het lastigste stuk van veranderen – het stuk dat sommige adviesbureaus overlaten aan de geadviseerde zelf. In een ledenorganisatie met alle krachtenvelden en belangen is implementeren van verandering een taai proces. De doelen zijn helder, de manier hoe daar te komen nog niet altijd. Dit geeft nog veel mogelijkheden. Het uitvoeren van pilots om te toetsen wat wel en niet werkt kan een erg nuttig hulpmiddel zijn. Het boeken van concrete positieve resultaten helpt om gemotiveerd te blijven voor de vernieuwing. Vernieuwing is spannend, lastig en kost veel tijd. Motivatie is dan ook een aandachtspunt. Het implementeren van verandering draait om kansen zien en momenten pakken. Het zit vaak in kleine zaken en vergt daarom ook aandacht. Het is niet iets wat uit zichzelf goed komt of er ‘even’ bij gedaan kan worden.

Extra uitdagingen voor de vakbond | Met name in de fase van implementatie komt er bij de vakbond nog een uitdaging bij. Vakbonden – en daarmee de medewerkers, bestuurders en actieve leden – hebben enkele eigenschappen die het extra lastig maken om te vernieuwen.

Onderhandelen | De eerste is goed zijn in onderhandelen en compromissen sluiten. Een zeer nuttige eigenschap die in dit soort trajecten flink kan tegenwerken. Vernieuwen vergt risico nemen en daadkrachtig besluiten, zonder garantie op succes. Maar als er dan verschillende belangen spelen en de aanwezigen goed zijn in onderhandelen, is het risico groot dat toch gekozen wordt voor het compromis. Dat betekent rustiger aan doen, voorzichtiger zijn of zelfs helemaal niets doen.

Lobby | Een tweede eigenschap is het voortdurende bedrijven van politiek en het streven naar invloed. Voor een vakbond is het zeer waardevol om onderwerpen in het publieke debat te krijgen en zo de posities van werknemers te versterken. Echter, intern gebruiken mensen hun talent op dit gebied ook. Dit heeft invloed op het proces en de inhoud. Het schept geen open en veilige sfeer voor discussie. Een voorbeeld bij Abvakabo FNV was de inhoudelijke discussie over stemverhoudingen in de bondsraad. Het is voor een vakbondslid ‘tegennatuurlijk’ om te zeggen ‘geef mij maar minder invloed’. Toch koos het congres van Abvakabo FNV

uiteindelijk voor een democratisch model waarin de focus lag op inhoud in plaats van op macht. Een belangrijke stap.

Wat werkt wel? | Om succesvol te kunnen veranderen is het nodig om de verschillende fasen te doorlopen. De noodzaak moet helder en gedeeld zijn, het wezenlijke probleem boven tafel en gezamenlijk doelen gesteld. Dit geeft een goede basis voor verandering. Het implementeren van verandering is verreweg de meest lastige fase van een traject. Op dat moment gaan dingen echt veranderen en wordt de vernieuwing individueel gevoeld. Zowel mensen die voor een verandering zijn als de tegenstanders zullen hun competenties en invloed inzetten. Binnen een vakbond wordt veel afgewogen, gediscussieerd en onderhandeld. Wat helpt om hier goed mee om te gaan:

Alle geluiden meenemen. Van het begin af aan is het belangrijk alle geluiden te betrekken, van kritisch tot positief. Vergeet ook niet de stille meerderheid expliciet mee te nemen. Elke vereniging kent deze groep. Deze leden kun je niet constant ondervragen, maar een keer polsen met goede vragen heeft bij Abvakabo FNV zeer geholpen in de discussie.

Helder optreden. Het is belangrijk om acties en afspraken helder vast te leggen en afspraken na te komen. Pak regelmatig de feiten en cijfers erbij en toon lef. Dit helpt om compromissen en politieke spelletjes tegen te gaan.

Kansen pakken. Gebruik momenten en pak kansen die in een verandertraject zeker voorbijkomen.

Deze aanpak, gecombineerd met een inspirerend doel en sterke leiders maakt het volgens mij mogelijk vernieuwing te realiseren.

Drive | Veranderen is lastig en ik durf te zeggen: zeker in een vakbond! De enorme drive en betrokkenheid die leden en medewerkers binnen de vakbond hebben is geweldig. Dat het anders moet is duidelijk en daar wordt nog steeds hard aan gewerkt. Hopelijk lukt het met een heldere analyse gebaseerd op feiten en cijfers, vertrouwen in elkaar, een inspirerend doel en sterk leiderschap om via het opbouwen van breed draagvlak, zonder compromissen en al te veel politieke spelletjes knopen door te hakken en succesvol te vernieuwen. ←

Inge Poorthuis, Thijssse Advies. inge@poorthuisadvies.nl