



DE FNV ACADEMIE

aanjager en meedenker in veranderingen

Dat de vakbonden in roerig vaarwater zitten, weten we allemaal. Men is daar volop mee bezig. Zo ook de FNV, de grootste vakbond van Nederland. En lid van de NSCU! Want leren en ontwikkelen is in deze veranderstag natuurlijk een must. In het kader van het sociaal plan is men in 2014 gestart met de FNV Academie. De academie wil met haar activiteiten medewerkers activeren om samen met collega's de komende uitdagingen zoveel mogelijk zelf op te pakken. Bijdragen aan verdere organisatieontwikkeling is dus een belangrijk doel van de academie. We zijn benieuwd hoe dat wordt aangepakt....

Foto gebouw:
Harry Slegh

ORGANISATIE IN TRANSITIE

De FNV is een vereniging waarin leden het voor het zeggen hebben in het ledenparlement met een dagelijks bestuur dat verantwoordelijk is voor het beleid dat door het ledenparlement is vastgesteld. De achterliggende werkorganisatie met een eigen directie is op haar beurt verantwoordelijk voor de uitvoering van het beleid in de diverse sectoren.

Zowel de recente fusie van FNV Bondgenoten, Abvakabo FNV, FNV Sport, FNV Bouw en de vakcentrale (waarbij in tweede instantie FNV Media & Cultuur, FNV Jong en FNV ZZP bij aansluiten) als de daaropvolgende integratie hebben geleid tot een andere inrichting

van de werkorganisatie. In essentie kwam deze verandering neer op een complete transitie van het werken voor organisatorisch zelfstandige vakbonden met ieder een eigen identiteit naar samenwerking in en tussen nieuwgevormde sectoren met een meer gezamenlijke identiteit. Deze overgang is in de afgelopen jaren gepaard gegaan met enkele reorganisaties, reallocatie van werkplekken, sluiting van voormalige vakbondskantoren, oprichting van vakbondshuizen in de regio en de introductie van nieuwe samenwerkingsvormen, en andere vormen van aansturing. Door deze transitie is de interne organisatie minder gefragmenteerd geworden, met meer mogelijkheden voor direct ledencontact.

De volgende uitdaging waar de werkorganisatie nu voor staat is verdergaande flexibilisering van de samenwerking - in teamverband over bestaande functionele grenzen heen - met behoud van eigen professionele ruimte in een continue wisselend werkveld.

DE NOODZAAK OM TE LEREN

Gezien alle ontwikkelingen zijn de extra inspanningen op het gebied van gezamenlijk leren en ontwikkelen hard nodig. Vakbondsbestuurders zijn historisch gewend aan het namens de leden bevechten van een politieke positie, het strategisch aangaan van coalities en het versterken van de eigen individuele slagkracht. Tegelijkertijd is in de afgelopen jaren het aantal dossiers van individuele behandelaars en juristen exponentieel toegenomen. Dit betekent dat de individuele medewerker weliswaar tot in de tenen gemotiveerd is, maar dat het niet vanzelfsprekend is dat ze elkaar in de nieuwe structuur weten te vinden om samen het werk lichter te maken of in gezamenlijkheid meer procesgericht naar hun werk te kijken. Procesgericht kijken en werken vergt geduld, en het opbouwen van vertrouwen in elkaar, wat niet per se samen gaat met de waan van de dag waarin voortdurend juridische zaken aangepakt dienen te worden, (kader)leden om onmiddellijke actie vragen en waarin de verschillende werkwijzen niet op elkaar zijn uitgelijnd. Daar waar mensen van verschillende voormalige vakbonden, sectoren, regio's en echelons met elkaar samenwerken, spelen vaak tal van **Procesgericht** incompatibele (niet altijd uitgesproken) aannames op over wat **kijken en werken** bijvoorbeeld belangrijk is voor 'ons', hoe 'we', 'ons' zelf moeten **vergt geduld, en** organiseren en hoe 'belangrijk' bij dit alles 'het eigene' is. In dit **het opbouwen van** opzicht voelt het organiseren van afstemming en verbinding, **vertrouwen in elkaar** vaak als zwemmen tegen de stroom in.

ROL VAN DE ACADEMIE

Om het gewenste leerproces te ondersteunen is de FNV Academie opgericht. Centraal in de visie op leren en ontwikkelen van de Academie staat: 'verbinden en versterken' en 'versterk wat werkt'. Activerend vakbondswerk vraagt niet alleen om activering van de leden maar ook om activering van de eigen gezamenlijke slagkracht. Dat betekent signaleren wat goed werkt, wat de goed functionerende praktijken zijn, stimuleren van uitwisseling van deze ervaringen en tegelijkertijd het stimuleren om elkaars inzichten te benutten en daarop voort te bouwen. Daarvoor is nodig dat **'verbinden en** medewerkers en leidinggevenden qua inzichten, kennis en **versterken' en** ervaring worden uitgenodigd om in kleine tijdelijke verbanden, **'versterk wat werkt'** deze inzichten en ervaringen op projectmatige wijze met elkaar te delen. En dat dus op een activerende manier. Dat wil zeggen, mensen ruimte bieden om in leercirkels, ontwikkelkamers en ontwikkelpleinen gezamenlijk zoveel mogelijk op eigen initiatief, samen te laten werken.

Met deze activiteiten wil de FNV Academie medewerkers activeren om samen met collega's de bestaande uitdagingen zoveel mogelijk zelf op te pakken. Als dat leidt tot het gewenste resultaat is dat te merken aan het feit dat medewerkers:

- Snel en accuraat de juiste professionals van de verschillende benodigde discipline (formeel of informeel) in hun werk weten te betrekken;
- Initiatief nemen om hun eigen professioneel handelen te blijven ontwikkelen en anderen te helpen te leren door op constructieve wijze te reflecteren;
- Gezamenlijk verantwoordelijkheid nemen voor de kwaliteit van het werk dat zij voor leden opleveren, onder meer door het werk steeds gezamenlijk te evalueren en zo te blijven streven naar verbetering van kwaliteit;
- In samspraak met hun leidinggevende en (nieuwe en onervaren) collega's activiteiten ondernemen die de eigen en elkaars professionaliteit ondersteunen.

CONCRETE ACTIVITEITEN

Tot zover de vergezichten, maar hoe opereert de Academie concreet? Langs drie sporen worden activiteiten ontwikkeld:

- **Ontwikkelkamers** die zijn ingericht rond centrale ontwikkelthema's
- **Ontwikkelpleinen** in de regionale vakbondshuizen
- **Signaleren van vragen en behoeften** op het gebied van leren en ontwikkelen in de organisatie, daar actief op inspelen en zowel gevraagd als ongevraagd in adviseren

ONTWIKKELKAMERS

Rondom de ontwikkelthema's die in de transitie van de FNV als cruciaal worden beschouwd zijn op dit moment vier ontwikkelkamers ingericht. In elk van deze kamers zijn tijdelijke projectmatig werkende regiegroepen gevormd. Een regiegroep bestaat uit medewerkers en leidinggevenden die betrokken zijn bij het betreffende thema en is gemêleerd van samenstelling (dwars door de organisatie heen). Een regiegroep is gezamenlijk verantwoordelijk voor het uitvoeren van de opdracht zoals deze is opgesteld aan de academietafel, organiseert activiteiten (waaronder het uitvoeren van onderzoek) en zorgt voor draagvlak voor de uitkomsten in de organisatie. Zodra de opdracht is afgerond middels het opleveren van een advies, besluit of de invoering van een nieuwe praktijk, wordt gekeken naar een vervolg. Op basis waarvan een nieuwe opdracht wordt geformuleerd een nieuwe regiegroep wordt samengesteld die verantwoordelijk is voor verdere continuering.

De 4 ontwikkelkamers zijn:

- 1 Ontwikkelkamer 'Bestuurder 2020'
Doel: het versterken van vakmanschap en de professionalisering van het vak van bestuurder, in het licht van de veranderingen in het werkveld van de bestuurders en strategische agenda van de FNV.
- 2 Ontwikkelkamer 'Integraal werken in teams'
Doel: bevorderen van integraal werken en teamontwikkeling.
- 3 Ontwikkelkamer 'Leren en ontwikkelen'
Doel: aanjagen van het proces van 'leren ván en mét elkaar', inzichten en ervaringen die van belang zijn om het lerend vermogen in de (werk)organisatie te vergroten worden samengebracht en omgezet in voorstellen en initiatieven.
- 4 Ontwikkelkamer 'Leiderschap'
Doel: een broedplaats waar de ervaringen rond leiderschap in de FNV met elkaar gedeeld worden en goede ideeën ontstaan, met als doel adequaat leiderschap te stimuleren en ineffectieve vormen worden vaarwel worden gezegd.

ONTWIKKELPLEINEN

De ontwikkelpleinen zijn gericht op versterking van regionale samenwerking en sluiten aan bij de behoefte aan intensivering van de onderlinge samenwerking binnen en tussen de regionale kantoren. De invulling van het programma van een ontwikkelplein en het anticiperen op vervolgcacties gebeurt in directe samspraak met betrokkenen uit de regio. Het gaat over onderwerpen die dar spelen en die mensen helpen bij het gezamenlijk uitvoeren van hun werk.

Zie het kader voor een voorbeeld van twee ontwikkelpleinen die gehouden zijn bij de regiokantoren Groningen en Utrecht. Ze laten mooi de aanjaag- en meedenkfunctie van de Academie zien.

ADVIEZEN, BIJENKOMSTEN EN PLATFORMFUNCTIE

Daarnaast faciliteert de Academie ontmoetingen en bijeenkomsten met collega's waarin onderling kennisuitwisseling plaats vindt en leerprocessen op gang komen. Op dergelijke bijeenkomsten leren meer collega's elkaar kennen en kunnen zodoende hun netwerk uitbreiden, waardoor ze elkaar makkelijker kunnen vinden als er behoefte is aan specifieke kennis. De Academie belegt bijeenkomsten daar waar ze behoeften signaleert om (snel) kennis over een actueel thema te delen, zo nodig van buiten te halen en te verder te ontwikkelen, bijvoorbeeld in de vorm van de eerdergenoemde leercirkels, gericht op 'snelle' kennismobilisatie. Met deze initiatieven en ook door inzet van digitale middelen beoogt de FNV Academie een platform te zijn voor kennisuitwisseling en het bevorderen van leerprocessen.

WAT ZIJN DE RESULTATEN?

Het op een lerende en ontwikkelende wijze met elkaar werken is zoals gezegd noodzakelijk. De waarderende aanpak en het leren vān en mēt elkaar wordt vaak als

Procesgericht kijken en werken vergt geduld, en het opbouwen van vertrouwen in elkaar	vernieuwend ervaren, maar ook als een uitdaging. Ondanks dat men weet dat dit de manier is om het werk beter te integreren en de vakbond als zodanig slagvaardiger te maken, is het tegelijkertijd ook moeilijk om niet terug te vallen in oude gewoontes. Nieuwe activiteiten bedenken die werken is een, maar ze ook gezamenlijk uitvoeren en daarbij elkaar op een
---	---

lerende manier bejegenen, vergt veel geduld en tijd. Zoals vaak het geval is bij dergelijke processen laten professionals zich een door anderen gewenste verandering vaak moeilijk aanpraten. Nog even los van het idee dat kiemen voor ontwikkeling zelden ontspringen in politieke arena's. De FNV-werkorganisatie is niet te vergelijken met andere organisaties, dit vanwege de (in)directe invloed van leden, maar ook doordat de vereniging en haar bestuur in feite leidend is voor wat de directie doet. Dit betekent dat binnen de werkorganisatie veel initiatieven tegelijkertijd kunnen 'oppoppen' zonder dat deze op elkaar zijn afgestemd, dat leidinggevend in sommige gevallen minder gezag hebben dan verkozen bestuurders en dat dit de volgende dag allemaal weer anders kan zijn. Dit maakt dat mensen soms slechts (even) meebewegen om daarna weer terug te vallen op hun vertrouwde (individuele) manier van werken. Het zorgt er soms ook voor dat ogenschijnlijk eenvoudige activiteiten die iedereen wil, verpolitiseren en verworden tot taaie verandervraagstukken.

Kortom, een mooie en belangrijke taak is er weggelegd voor de FNV Academie.

Door de wijze waarop het leren aangevlogen wordt, fungeert de Academie echt als aanjager en meedenker van de gewenste veranderingen. Die veranderingen moeten door de medewerkers doorgevoerd worden; de leeractiviteiten die door de Academie ondersteund worden helpen daarbij. En zo is de vakbond ook een mooi voorbeeld voor de medewerkers en bedrijven met wie zij in contact treedt: het zijn van een lerende organisatie.

Deze bijdrage is tot stand gekomen in samenwerking met Antonie van Nistelrooij, bestuurlid van de FNV Academie.



VERSTERK WAT WERKT; TWEE ONTWIKKELPLEINEN IN GRONINGEN EN UTRECHT

Versterken wat werkt, met dat doel gingen de regiokantoren Groningen en Utrecht aan de slag tijdens de twee ontwikkelpleinen. De FNV Academie organiseert de ontwikkelpleinen samen met collega's van de regiotrans en het Mobiliteitscentrum om de verbinding en de integratie op de regiokantoren te verbeteren. Voorbeelden van succesvolle samenwerking en het benutten van je eigen en elkaars talenten kwamen aan bod.

Deelnemers waren verrast over de vele collega's die op hetzelfde regiokantoor werken en het feit dat veel collega's elkaar niet kenden. Een veelgehoorde reactie op beide bijeenkomsten was dat het goed is om elkaar te leren en te weten te komen waar iemand goed in is. Een eerste stap naar versterking van de onderlinge verbinding. Ook was het goed om het eens te hebben over wat er goed gaat, en over je eigen kwaliteiten en die van collega's. 'Dat zijn we niet gewend, maar voelt goed!', werd er geroepen.

Op beide kantoren zijn alle ideeën en conclusies door de voorbereidingsgroepen besproken en werd er nagedacht over een vervolg. Zodat het niet alleen bij een interactieve kennismaking bleef, maar er verder wordt gebouwd werd aan sterke teams in de regio.

Een mooi voorbeeld van de 'aanjaag- en meedenkfunctie' van de Academie!