



> *Werkt in je voordeel*

Inhoud

Veelvoorkomende werkzaamheden; kadergroep en contactpersonen

1	Organiseren van bijeenkomsten	7
2	Werken met groepen	17
3	Doelmatig vergaderen	23
4	Effectief samenwerken met kaderleden	31
5	Or-verkiezingen en de kandidaatstelling	35
6	Werven en werken met vakbondscontactpersonen	39

Basale en specifieke vaardigheden

7	Omgaan met lastig gedrag, feedback geven	45
8	Afscheid nemen van kaderleden	47
9	Strategisch communiceren	49
10	Omgaan met conflicten	53
11	Begeleiden van veranderingen in de kadergroep	59
12	Zichtbaar vakbondswerk	65
13	Kadersite als digitaal hulpmiddel	67
14	Digitaal vakbondswerk	69
15	Zeven stappen naar een succesvolle enquête	73
16	Communicatieplan maken	77
17	Werving & selectie aan de hand van functieprofielen	79

Vakbondswerk, methodische aanpak en instrumenten

18	Organising, de basisprincipes	93
19	Kwaliteit vakbondswerk meten	97
20	Cao-trajecten, van voorbereiding tot evaluatie	101
21	Vakbondswerk: van inventariseren naar aanpak	105
22	Checklist vakbondswerk met kaderleden	109
23	Product Mapping, een analyse van werk- en productieprocessen	111
24	De bedrijfsfoto	113
25	Van bedrijfsfoto naar film	117
26	De Sectoranalyse	121
27	Effectief vakbondswerk met kaderleden in zes stappen	127
28	Vakbondswerk en het belang van medezeggenschap	133

Cursussen en opleidingen

29	De Cursusladder	137
30	Cursusaanbod bondsbrede opleidingen	139
31	Leertraject kaderwerk op maat	143
32	Interactief cao-traject, van voorbereiding tot naleving	147
33	Film: Succesvol kaderwerk verfilmd	155
34	Individuele Dienstverlening door kaderleden	157
35	Bondgenoten Lokaal	161
36	Team kaderopbouw	163
37	Trefwoordenlijst	165

Voorwoord

‘Vakbondswerk met kaderleden’. In deze eerste editie zet het Team kaderopbouw een keur van onderwerpen op een rij die te maken hebben met het uitvoeren van vakbondswerk door en met kaderleden in de collectieve sector. Binnen de collectieve sector bestaat een grote diversiteit in vakbondswerk, kaderleden en aanpak. Een ieder spreekt daarbij ook zijn ‘eigen taal’.

Dit handboek gaat dieper in op de veelzijdigheid van vakbondswerk met kaderleden. Het is een naslagwerk, een opzoekboek, maar ook een inspiratiebron. Inhoudelijke onderwerpen, beleid en praktijk, evenals organisatie en begeleiding van kaderleden komen uitgebreid aan de orde. Goed vakbondswerk is onlosmakelijk verbonden met de inzet van kaderleden. Het centrale thema van dit handboek is dan ook: hoe maken we vakbondswerk met kaderleden effectief en bieden we optimaal ruimte voor de wederzijdse behoeften van kaderlid en vakbond. ‘Vakbondswerk met kaderleden’ bevat daartoe handreikingen, instrumenten, methodes, checklists, inzichten over vrijwilligersmanagement, uitgangspunten voor het werken met kaderleden én een overzicht van cursussen en opleidingen. Deze eerste editie is een belangrijke aanvulling op het Cao-Handboek, Handboek Sociaal Plan en het Handboek Actievoeren.

Het handboek ‘Vakbondswerk met kaderleden’ richt zich vooral op de vakbondsbestuurder als regisseur van het vakbondswerk met kaderleden.

Door het brede aanbod van onderwerpen dekt het de diversiteit van vakbondswerk in de collectieve sector. Daarnaast biedt het inspiratie voor vernieuwing en verdieping. Zowel de beginnende als de ervaren bestuurder kan er interessante informatie uit putten.

De indeling van het boek maakt het mogelijk onderwerpen los van elkaar te lezen. De verschillende onderwerpen zijn thematisch gebundeld in veel voorkomende werkzaamheden zoals basale en specifieke vaardigheden; vakbondswerk, een methodische aanpak; een overzicht van cursussen en opleidingen en tot slot een trefwoordenregister.

Diverse adviseurs en bestuurders hebben een bijdrage aan deze uitgave geleverd. We danken hen daarvoor.

Door actuele trends en ontwikkelingen in een volgende editie op te nemen, zal ‘Vakbondswerk met kaderleden’ *up to date* blijven. Tussentijds zijn deze ontwikkelingen te volgen op SharePoint, pagina ruimte voor kader. Hier kun je ook de (invul)schema’s en hand-outs uit het handboek voor eigen gebruik downloaden. Veel leesplezier.

**Ellen Dekkers, hoofdbestuur
Team kaderopbouw**

1 Organiseren van bijeenkomsten

- 1.1 Inleiding**
- 1.2 Themabijeenkomsten**
- 1.3 Ledenvergaderingen**
- 1.4 Cursusbijeenkomsten**
- 1.5 Workshop**
- 1.6 De organisatie van een bijeenkomst**
 - 1.6.1 Werving en publiciteit voor de bijeenkomst
 - 1.6.2 Het instrueren van een inleider
 - 1.6.3 Locatie en tijd
 - 1.6.4 Technische faciliteiten
 - 1.6.5 Inrichting van de zaal
 - 1.6.6 Ontvangst van inleiders en bezoekers
 - 1.6.7 Het programma en rol van de gespreksleider
 - 1.6.8 Aandachtspunten voor het leiden van de bijeenkomst en de discussie
 - 1.6.9 Na de bijeenkomst

1.1 Inleiding

Het houden van themabijeenkomsten, het organiseren van ledenvergaderingen en het geven van cursussen of workshops – het zijn belangrijke activiteiten in het vakbondswerk voor kaderleden. Hoewel de voorbereiding en organisatie van deze activiteiten vaak grotendeels op hetzelfde neerkomt, verschilt de opzet van de verschillende bijeenkomsten wezenlijk. De doelstelling van een bijeenkomst bepaalt uiteindelijk hoe deze eruit moet zien. In dit hoofdstuk belichten we de keuze tussen de verschillende bijeenkomsten en geven we praktische informatie over de voorbereidingen, de organisatie en de opzet ervan.

1.2 Themabijeenkomsten

Themabijeenkomsten blijken voor (kader)leden in een behoefte te voorzien om op de hoogte te blijven van belangrijke ontwikkelingen op het gebied van werk en inkomen in het algemeen, of over ontwikkelingen in het bedrijf of sector in het bijzonder. Een aanzienlijke groep leden stelt het op prijs om naast de schriftelijke informatie ook een toelichting te horen en vragen te kunnen stellen. Daarnaast kan de themabijeenkomst een gelegenheid zijn om in het bedrijf de zichtbaarheid van de bond te vergroten. Een vakbondsvisie op onderwerpen die in het bedrijf of de sector om aandacht vragen, kan aanwezigen de gelegenheid geven om zich daartoe te laten verhouden.

De globale opzet van een themabijeenkomst

Een themabijeenkomst is een bijeenkomst voor leden over een (actueel) thema dat vakbondsleden direct raakt. Vaak hebben ook niet-leden toegang. Op de bijeenkomst wordt informatie over het thema gegeven en aanwezigen kunnen vragen stellen ter verduidelijking. Ook kunnen ze vragen stellen over eigen problemen in verband met het thema. Wanneer je dat wilt, kun je actief op zoek gaan naar meningen en zorgen dat opvattingen en overtuigingen met elkaar gedeeld worden. Dat is afhankelijk van je doelstelling.

De belangrijkste informatie komt meestal in een inleiding voor het voetlicht. Diverse deskundigen komen in aanmerking. Je kunt het als bestuurder zelf doen, maar soms is een kaderlid of een lid specifiek deskundig op een bepaald thema. Je kunt ook denken aan HRM-afdelingen, het management van het bedrijf, een adviseur van de bond of andere externe deskundigen. Ze zijn vaak graag bereid om een bijdrage te leveren. Soms wordt naast of in plaats van de inleiding gebruik gemaakt van audiovisuele middelen: een film, videoband, diaserie, sheets en dergelijke.

Themabijeenkomsten komen tegemoet aan behoeften van mensen. Het is fijn om overzichtelijke informatie te krijgen over vraagstukken waar velen dagelijks mee kampen, maar waarvoor vaak tijd en deskundigheid ontbreekt om alle details in beeld te krijgen. Bovendien is het prettig om specifieke vragen te kunnen stellen aan een deskundige inleider. Daarnaast is het verdiepend om met andere aanwezigen een gesprek te kunnen voeren over verschillen in zienswijzen of visies op ingewikkelde vraagstukken. Het is een kans om op die manier een mening te kunnen vormen of bij te stellen.



De opkomst van leden op een themabijeenkomst is natuurlijk altijd een schatting vooraf. Contacten met leden of kaderleden kunnen helpen om te weten hoeveel animo er voor een bepaald thema zou kunnen zijn. Soms zal het om een specifieke doelgroep gaan, daardoor is een meer persoonlijke uitnodiging mogelijk. Als gevolg daarvan zijn mensen soms eerder geneigd om in beweging te komen.

Bij een interactieve bijeenkomst of een meningsvormende bijeenkomst kan het programma op onderdelen er anders uitzien. In plaats van een inleider kunnen deelnemers eigen aanwezige kennis op een rij zetten en een discussie voeren. Bij een meningsvormende bijeenkomst kunnen meer deskundigen worden uitgenodigd en is een opdracht in werkgroepen mogelijk. Elke opzet vraagt dus ook om een andere tijdsindeling.

Ledenvergaderingen: het hoofd koel houden en het hart warm

Het globale programma van een themabijeenkomst

Veel themabijeenkomsten hebben een informatief karakter. Het programma ziet er dan op hoofdlijnen als volgt uit:

- > opening, welkom en huishoudelijke zaken (waaronder opmerkingen over hoe het proces gaat verlopen);
- > inleiding over het thema, vaak met gelegenheid voor vragen tussendoor;
- > pauze;
- > vragen ter verduidelijking voorzover ze al niet bij de inleiding al gesteld zijn;
- > vragen over het thema met betrekking tot eigen ervaringen en problemen;
- > discussie over diverse inzichten rond het thema;
- > afsluiting.

1.3 Ledenvergaderingen

Hoe organiseer ik ledenvergaderingen?

Het specifieke van ledenvergaderingen hangt samen met de aanleiding. Een cao-traject, een acute onveilige situatie in een bedrijf, het niet uitbetalen van een overwerkvergoeding. Een kenmerk ervan is dat het wel over een collectieve aangelegenheid gaat. Soms zijn er vastgestelde procedures waarmee rekening moet worden gehouden. Die staan beschreven in de statuten. Een dergelijke bijeenkomst moet vrijwel altijd leiden tot een gedragen besluit waardoor gewerkt kan worden aan de uitvoering ervan. Soms geeft het onderwerp aanleiding tot veel emotie, het maakt mensen boos, verdrietig of angstig. Dat kan leiden tot veel extra inzet van de kant van de bestuurder. Het kan verstandig zijn om in dergelijke situaties met twee personen de bijeenkomst te leiden: de een let op het proces en treedt voornamelijk op als gesprekslei-

der. Hij zorgt ervoor dat de behoeften van mensen in goede banen worden geleid. De ander kan zich dan meer richten op de inhoud. Het is wel wijs om zo'n situatie samen voor te bereiden, zodat je weet hoe je signalen gaat oppakken. Ook hier is het devies: het hoofd koel houden en het hart warm. Het vraagt om het balanceren tussen hart en hoofd, tussen de ruimte geven en koers houden.

Het globale programma van een ledenvergadering

- > opening, welkom en huishoudelijke zaken;
- > inleiding over focus van de vergadering met toelichting op het proces;
- > informatie uitwisseling, met vragen en antwoorden van deelnemers;
- > pauze;
- > discussie over standpunten, zienswijzen, meningen, oplossingen;
- > bij besluitvormingsvergadering besluit nemen, stemmen;
- > afronden/evalueren/afspraken;
- > afsluiten.

of niet toegesneden op de deelnemersgroep. Het leren van volwassenen vraagt altijd om verbinding met de aanwezige kennis, die vaak in de vorm van ervaringen aanwezig is. Het is van belang om tegemoet te komen aan de verschillende manieren waarop mensen gewend zijn te leren. Globaal kun je zeggen dat er in elke cursus onderdelen moeten zitten waarin kennis gecombineerd wordt met het doen en het ervaren. Dat kan in de vorm van oefenen, maar ook andere werkvormen bieden mogelijkheden om denken met doen te verbinden.

Je legt de deelnemers een voorbeeld voor van een situatie met de vraag wat zij zouden antwoorden, je laat ze reageren op een stelling of je maakt een kleine quiz als start of afronding.

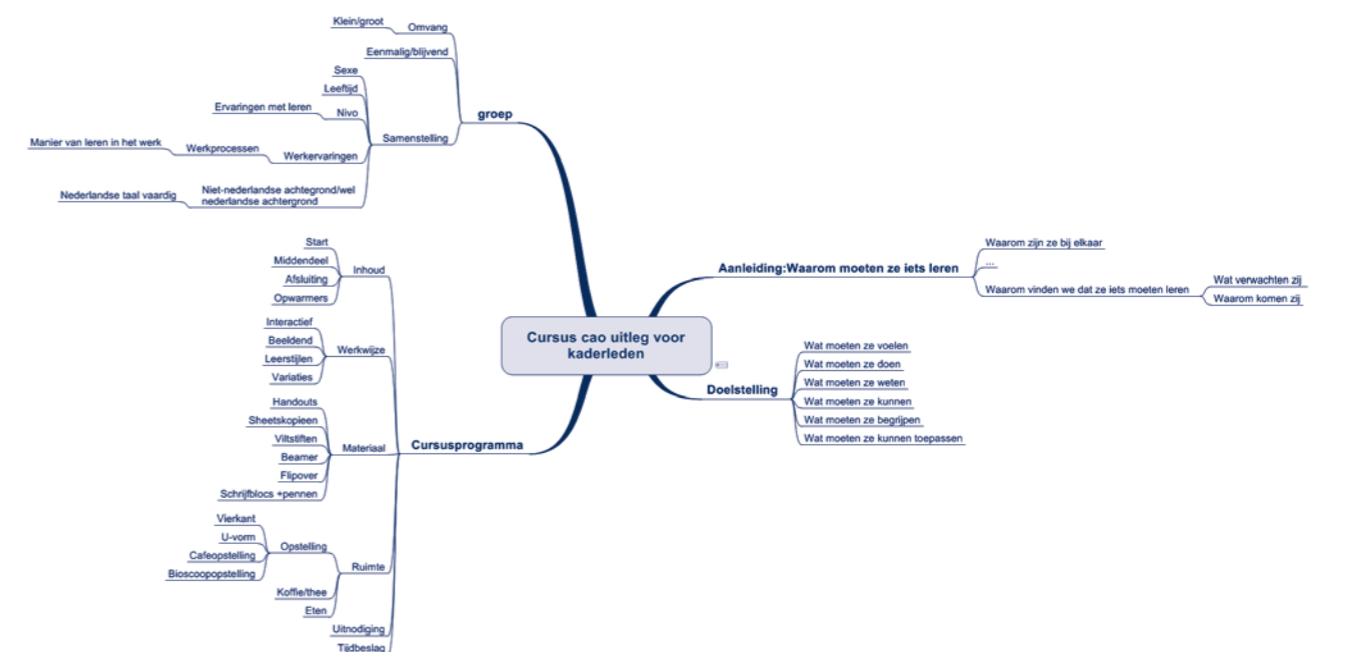
Plan pauzes: ze zijn goed voor jezelf maar ook voor de contacten van de deelnemers onderling

Een cursus geven vraagt om een goede afbakening van de doelen die je stelt. Wat moet het resultaat van de cursus zijn, wat moeten de deelnemers kunnen of kennen en wat moeten ze daarmee gaan doen. Hoe concreter je weet wat je wilt bereiken, hoe makkelijker de selectie van de deelnemers, hoe beter het effect. Het kan handig zijn om vooraf een inventarisatie te maken van alles wat er om het geven van de cursus speelt. Je kunt gebruik maken van het bijgevoegde voorbeeld. Vervolgens kun je gaan kiezen wat wel en wat niet past. De tijd verdelen is een belangrijk

1.4 Cursusbijeenkomsten

Waar moet ik aan denken als ik een cursus ga geven?

Cursussen hebben de bedoeling om deelnemers iets te laten leren. Het kan gaan om kennis, houding of om vaardigheden. Het kan gaan om een eenmalige bijeenkomst of om meer sessies. Al of niet modulair opgezet, al



punt bij het geven van cursussen, evenals een heldere communicatie tijdens de cursus over de stappen die je wilt zetten. En dat geldt ook voor het tijdig en zorgvuldig overleggen over wijzigingen in het programma. Je weet nooit van te voren of het programma te veelomvattend is of niet. Zorg dus voor een niet te overladen programma en

Dertig mensen aan het woord over wie ze zijn en wat ze komen doen, is een aanslag op de beperkte tijd

houd extraatjes achter de hand. Dat geeft je meer ruimte. Plan pauzes: ze zijn goed voor jezelf maar ook voor de contacten van de deelnemers onderling. Sla nooit een pauze over! Leren maakt moe, en vermoeide mensen worden eerder kribbig en vertonen dan lastig gedrag. Liever weinig maar goed, dan veel en oppervlakkig of slecht. Het kan zijn dat er een kennismakingsfase moet zijn: pas de tijd daarvoor aan overeenkomstig het doel ervan. Je kunt twee vliegen in een klap slaan, door bijvoorbeeld een vraag mee te geven. Wie ben je en wat is het belangrijkste dat je in deze cursus wilt leren?

Het globale programma van een cursus

- Het programma ziet er op hoofdlijnen als volgt uit:
- > opening, welkom en huishoudelijke zaken (pauzes);
 - > aandacht verkrijgen door een pakkend begin;
 - > voorkennis inschakelen;
 - > de kern neerzetten;
 - > toepassen, oefenen;
 - > afronden/evalueren/afspraken;
 - > afsluiten.



1.5 Workshop

Hoe geef ik een workshop?

Het specifieke van workshops is dat de tijd beperkt is. Vaak maar een tot twee uur. Met een groep die vrij willekeurig is samengesteld, die je niet of nauwelijks kent. Workshops vormen vaak een onderdeel van een dag waarin een bepaald thema voor een grote groep uiteengezet wordt. De workshops bevatten dan aspecten die samenhangen met het thema. Een specifieke invalshoek, een specifieke praktijksituatie staat centraal. Of een bepaalde oplossing; een model wordt aan de aanwezigen voorgelegd met het doel informatie te krijgen of om suggesties te krijgen of te doen voor toepassing in de praktijk. Een uitgebreide kennismaking is niet aan de orde, en zelfs een rondje kan al te veel tijd in beslag nemen. Dertig mensen aan het woord over wie ze zijn en wat ze komen doen, vreet zo een uur van je beperkte tijd weg. Het komt er dus op aan om efficiënt met je tijd om te gaan. De kennismaking kan in de vorm van een receptie-oefening: ieder heeft een naamkaartje op, je laat mensen rondlopen en in minder dan 10 minuten hebben mensen soms even met elkaar gepraat. Genoeg voor het doel. Ook het vragen naar verwachtingen kan korter door een verwachting voor te leggen en bij handopsteken te zien hoe groot de groep is, die daarvoor naar de workshop komt. Een heldere omschrijving vooraf kan ook de zaak al goed op koers zetten. Het onbevredigende van workshops is dat mensen er eigenlijk teveel van verwachten en altijd teleurgesteld zijn: net wanneer het interessant wordt, is het afgelopen. Bedenk van tevoren hoe je de verwachtingen zou kunnen sturen. Vraag mensen je te mailen wanneer ze nog meer vragen hebben, maar vertel er ook bij dat beantwoording soms even kan duren. Verwijs naar websites en leg informatie klaar, die men mee kan nemen.

1.6 De organisatie van een bijeenkomst

De organisatie van een bijeenkomst valt in drie delen uiteen:

1. voorbereiding;
2. uitvoering.
3. evaluatie.

Een draaiboek voor de organisatie is een belangrijk hulpmiddel voor de uitvoering. Het is handig om even te kijken of je dit allemaal alleen gaat doen, of dat leden, kaderleden en secretariaat daarbij kunnen helpen. In dat geval ontstaat er een klein werkgroepje waarover je de taken kunt verdelen.

Nadenken over het onderwerp en vaststellen van de doelstelling van de bijeenkomst is belangrijk. Er moet bijvoorbeeld nagedacht en gezocht worden naar goede inleiders. De werkgroep moet verder datum en plaats van de bijeenkomst bepalen en de werving en publiciteit plannen. Ook moeten de voorbereiders nadenken en beslissen over de informatie en over de opzet van de bijeenkomst zelf.

De volgende taken komen in ieder geval ook nog in beeld:

1. bewaken van de voortgang (eventueel ook het bijeenroepen van het werkgroepje);
2. beheer van de financiën;
3. zorgen voor postadres en e-mailadres in verband met aanmeldingen;
4. zorgen voor verwerking van aanmeldingen;
5. informeren naar en uitnodigen van een inleider en/of deskundige;
6. regelen van informatiemateriaal op de bijeenkomst;
7. tekst in een uitnodiging;
8. versturen van de uitnodiging;
9. eventuele contacten met media zoals pers, lokale radio en televisie;
10. opstellen van een persbericht;
11. aankondiging op de website(s);
12. attentie voor een inleider wanneer dit gewenst is;
13. benodigd materiaal als er in werkgroepen gewerkt moet worden;
14. presentielijst en de pennen voor het invullen ervan;
15. aankleding van de zaal;
16. taakverdeling tijdens de bijeenkomst zelf;
17. ontvangst van de spreker en andere bezoekers;
18. afhandeling van ingeleverde vragen;
19. verwerking van de evaluatieformulieren;
20. aanvragen van vakbondsverlof.

1.6.1 Werving en publiciteit voor de bijeenkomst

In principe gaan we ervan uit dat een bijeenkomst interessant is voor alle deelnemers die uitgenodigd worden. Daarom krijgen ook alle deelnemers bericht. Als mensen gevraagd wordt zich eerst op te geven, houd dan rekening met de extra tijd die dit kost. Stuur echter de uitnodiging niet maanden van tevoren want dan denken veel mensen: dat komt nog wel... en van uitstel komt afstel! Het moet wel duidelijk zijn of degenen die zich opgeven later nog een definitieve uitnodiging krijgen of niet. Vraag altijd ook om het e-mailadres; dat scheelt bij vervolgc communicatie in porto- en telefoonkosten.

De uitnodiging kan worden gecombineerd met het uitbrengen van een nieuwsbrief

In de nieuwsbrief staat een toelichting op het onderwerp van de bijeenkomst en een omschrijving van het doel en het belang ervan. Het onderwerp gaat vaak nog meer leven als er een koppeling wordt gemaakt met het persoonlijke leven van een mogelijke deelnemer. Bij de informatie kan ook een globaal programma worden opgenomen.

Is de bijeenkomst bedoeld voor een specifieke doelgroep dan is het verstandig om na te gaan wat het minimum aantal deelnemers moet zijn. Werk daarom in dit geval altijd met een antwoordformulier. Zijn er te weinig aanmeldingen dan is het misschien beter de bijeenkomst niet door te laten gaan en de aanmelders persoonlijk te benaderen. Vraag daarom op het antwoordformulier naar de complete NAW (naam, adres, woonplaats) gegevens, telefoonnummer en e-mailadres. Nu e-mail steeds meer gebruikt wordt en vele van onze leden over een eigen adres beschikken streven we ernaar om de uitnodiging en de nieuwsbrief digitaal te versturen. Mensen kunnen zich dan ook digitaal voor een bijeenkomst opgeven.

Mogelijkheden voor publiciteit zijn ook: een persbericht of aankondiging op de eigen website/kadersite/bedrijfssite. Een uitnodiging laten ronddelen door collega's met een gesprekje erbij kan leiden tot meer betrokkenheid en dus een grotere opkomst. Het voordeel is dat daarmee ook een contact ontstaat waarin de vakbond gezicht krijgt voor de collega's en waarin mogelijk lidmaatschap aan de orde komt.

Maken van uitnodigingen

Opzet vooraf

Maak eerst een opzet van wat er in de uitnodiging moet komen staan. Zet dat vervolgens in de goede volgorde. Onderstreep wat je belangrijk vindt of gebruik grote/vette koppen.

Inhoud

In de uitnodiging voor een bijeenkomst moet aangegeven worden:

- > dat er een bijeenkomst wordt georganiseerd;
- > voor wie (de doelgroep);
- > waarover (het onderwerp, het thema van de inleiding), wie het thema inleidt (naam inleider plus enige bijzonderheden over hem/haar), het programma voor de avond (de programmaonderdelen en de tijden);
- > wanneer (dag, datum, jaartal); waar (zaal, adres, plaats);
- > wie de avond organiseert.

In een goede uitnodiging zijn deze gegevens in één oogopslag te overzien.

Geef verder een korte uitleg wat het thema inhoudt (enkele kernpunten).

(Hebt u ook vragen over ... , wat is ... , hoe werkt...)

Beschrijf ook kort waarom deze avond over dit thema gaat (bijvoorbeeld omdat er veel vragen over zijn) en wat de directe opbrengst voor de bezoekers kan zijn (bijvoorbeeld een boeiende inleiding waardoor u goed geïnformeerd raakt over het onderwerp, antwoord op uw vragen, een brochure en dergelijke).

Neem in de uitnodiging ook op bij wie nadere informatie over de bijeenkomst te verkrijgen is.

Tot slot kunt u een aanmeldingsbon voor het lidmaatschap van de bond in de uitnodiging opnemen dan wel eraan toevoegen.

Stijl

Maak gebruik van korte zinnen en korte eenvoudige woorden.

1.6.2 Het instrueren van een inleider

Wanneer je als bestuurder niet zelf de inleider bent, maak dan een afspraak met een externe inleider. Praat daarmee goed door wat je voor het voetlicht wilt brengen, waarom je het onderwerp van belang vindt en wat daarvan het belang is voor de aanwezigen. Bespreek wat je doelstelling is met de bijeenkomst en hoe je het proces wilt vormgeven. Wat is je opvatting over de rolverdeling tussen jou als gespreksleider/procesbegeleider en de inleider.

Verder kun je onderwerpen uitwisselen zoals:

- > het voorgestelde programma;
- > datum, tijd, plaats, zaal;
- > het door jou verwachte publiek;
- > de contactpersoon voor de inleider;
- > titel van de inleiding en de punten die aan de orde zullen komen, inclusief eventuele stellingen voor een discussie;
- > de beschikbare tijd voor de inleiding, de mogelijkheid tot het stellen van vragen en voeren van de discussie;

- > wijze waarop je de inleider aankondigt in de uitnodiging of het persbericht;
- > eventuele vergoeding, inclusief reis- en verblijfkosten;
- > gewenste technische hulpmiddelen evenals de mogelijke andere faciliteiten.

Schriftelijke bevestiging

Bij wederzijds akkoord over de invulling van de bijdrage kun je een korte brief sturen met bevestiging van de afspraken.

1.6.3 Locatie en tijd

Bijeenkomsten vinden meestal 's avonds plaats; voor de meeste mensen biedt dit de beste mogelijkheid om deel te nemen. Denk bij de planning van een datum aan koopavonden en belangrijke voetbalwedstrijden; deze hebben een nadelige invloed op de opkomst. De locatie zelf moet ook aan een aantal voorwaarden voldoen. Meestal weten collega's in het kantoor een aantal vertrouwde adressen van goedkope en bereikbare zalencentra. Toch noemen we een lijstje aandachtspunten,

Denk bij de planning van een datum voor een bijeenkomst aan koopavonden en belangrijke voetbalwedstrijden

dat wellicht bij de keuze van een accommodatie van pas komt:

- > Bezoekers moeten de bijeenkomst met openbaar vervoer kunnen bereiken, zowel locatie als tijden dienen daar liefst op afgestemd te zijn.
- > De locatie moet goed te vinden en voor invaliden geschikt zijn. De omgeving moet veilig zijn voor mensen die met openbaar vervoer of op de fiets komen. Ook is het belangrijk dat er voldoende, liefst gratis, parkeerplaatsen zijn.
- > De locatie moet geschikt zijn voor de opzet van de bijeenkomst en de verwachte deelname. Een informatieve avond vraagt om een andere zaalopstelling dan een discussieavond. Wordt er in werkgroepen gewerkt dan moet hiervoor voldoende ruimte zijn, maar er moet ook plenair begonnen en teruggekoppeld kunnen worden. De omvang van de groep is ook vaak bepalend voor de zaalopstelling.
- > De locatie moet de benodigde faciliteiten hebben: beamers, flap-overs et cetera.
- > De akoestiek van de locatie is een aandachtspunt; ook al is de locatie een vertrouwde gelegenheid, door wisselingen in opkomst van leden en wijzigingen in de zalen kan de akoestiek ook veranderen.
- > Andere bijzonderheden als een informatiestand, aankleding enzovoorts.

Het advies is om bij de bespreking van de zaal een optie te nemen en aan te houden tot er meer duidelijkheid over de opkomst is. Vaak zijn contacten met zaalhouders van dien aard dat er op zakelijk gebied redelijk soepel met afspraken wordt omgesprongen.

1.6.4 Technische faciliteiten

Bij de voorbereiding van de bijeenkomst hoort ook het regelen van de benodigde technische faciliteiten. Meestal gaat het om:

- > een geluidsinstallatie die in sommige zalen niet misstaat als er een zeer grote publieke belangstelling is. Een aandachtspunt is de bediening en de technische staat van de installatie. Test deze dan ook vooraf;
- > een flap-over voor aantekeningen tussendoor;
- > mogelijkheid om te kopiëren. Zalencentra hebben deze meestal niet, of het kopieerapparaat is alleen voor huishoudelijk gebruik. Als er in de bijeenkomst informatie wordt uitgedeeld en er is geen of onvoldoende kopieermogelijkheid is het verstandig om een ruime reserve aan informatiemateriaal mee te nemen naar de bijeenkomst;
- > andere faciliteiten zijn doorgaans niet vereist. Het kan handig zijn om even met de inleider te overleggen over wat er nodig is.

1.6.5 Inrichting van de zaal

Het is handig om een uur van tevoren in de zaal te zijn om de spullen klaar te zetten en de techniek te controleren. Mensen komen vaak al een half uur van tevoren binnendruppelen. De ruime voorbereidingstijd geeft je de mogelijkheid om de rust te hebben om al contact te maken. Kijk even naar de inrichting van de zaal en opstelling van tafels, de opstelling - indien gewenst- van een podium. Test eventuele technische hulpmiddelen zoals de geluidsinstallatie en beamer. Geef duidelijkheid over niet-roken en de plaats waar roken wel toegestaan is. De plek van de inleider: die moet zichtbaar en hoorbaar zijn. Er moet eventueel plek zijn om materiaal neer te leggen.

De ontvangst van de deelnemers:

- > duidelijkheid over garderobe;
- > de plaats van de bijeenkomst als er meer zalen zijn;
- > duidelijke plek voor een presentielijst bij de ingang van de zaal;
- > mogelijkheid voor koffie en/of thee bij binnenkomst.

Afspraken met de beheerder of barkeeper over:

- > de tijdstippen voor pauze en consumpties;
- > wijze van bestellen;

- > zorg dat de bijeenkomst niet gestoord wordt door klaarzetten van kopjes en glazen.

1.6.6 Ontvangst van inleiders en bezoekers**Ontvangst inleider**

Bij voorkeur zorgt de gespreksleider voor de ontvangst, zodat deze de afspraken voor de avond met de inleider door kan lopen.

Ontvangst bezoekers

De ontvangst van bezoekers is soms een verwaarloosd begin van de themabijeenkomst. Routine, vaste deelnemers en bekendheid met de locatie zijn daar ongetwijfeld schuldig aan. Het advies is om aandacht te geven aan de ontvangst door enkele zaken in ieder geval te regelen:

- > Begroeting van iedere bezoeker bij binnenkomst.
- > Maak deze wegwijs naar de garderobe.
- > Laat iedere bezoeker bij binnenkomst hem/haar zijn/haar naam, adres, woonplaats, e-mailadres en telefoonnummer noteren op de presentielijst.
- > Attendeer de bezoeker op koffie of thee.
- > Beantwoord eventuele vragen.

1.6.7 Het programma en rol van de gespreksleider

In de publiciteit is de opzet van de bijeenkomst ook gemeld. Het programma kent globaal genomen drie hoofdonderdelen:

- > inleiden van het onderwerp /aanleiding;
- > vragen over die inleiding;
- > discussie n.a.v. die inleiding; (bij cursussen zal er sprake zijn van meer inhoudsonderdelen).

Duidelijk is dat niet alleen een eventuele inleider aan bod moet komen. De bezoekers worden gestimuleerd om ook een actieve rol te spelen, zodat het geen éénrichtingsverkeer wordt.

De gespreksleider vervult op de avond een belangrijke rol. Hij zet de lijnen uit en bewaakt tijd en spelregels in de programmaonderdelen. Hij ondersteunt de gespreksvoering voorzover dat nodig is door de bezoekers bij het onderwerp te houden. Hij zorgt ervoor dat een ieder aan bod kan komen. Hij zorgt dat hij sturing kan geven als dat nodig is, door startvragen bedacht te hebben, door tussentijds samenvattingen te geven, door vragen te herhalen of op te schrijven of te verzamelen.

1.6.8 Aandachtspunten voor het leiden van de bijeenkomst en de discussie

Voor het leiden van de avond en van de discussies in het bijzonder vallen in aanvulling op de toelichting op het programma veel tips en adviezen te geven. We beperken ons tot de belangrijkste aandachtspunten.

De taken van de gespreksleider

Globaal heeft de gespreksleider de volgende taken:

- > bewaken van de tijd en spelregels;
- > introduceren van ieder programmaonderdeel;
- > stimuleren van de gespreksvoering, ervoor zorgen dat de bezoekers bij het onderwerp blijven, erop toezien dat zij tot hun recht komen;
- > samenvatten van de verschillende meningen en/of conclusies.

De gespreksleider bereidt zich voor

De gespreksleider bereidt zich voor op de bijeenkomst:

- > Hij verdiept zich vooraf in het thema.
- > Hij loopt het programma van de avond voor zichzelf langs: wat komt bij ieder onderdeel globaal aan de orde, wat zijn de kernpunten. En stippelt voor zichzelf uit welke kant het moet opgaan per onderdeel.

Hij maakt een inschatting van te verwachte vragen en discussiepunten en hoe hij daarmee zal omgaan. Hij maakt zich daarbij ook een voorstelling van het te verwachten publiek; hij maakt korte aantekeningen van wat hij bij ieder onderdeel wil gaan zeggen en hoe hij de zaakjes organiseert.

De opening van de avond

De gespreksleider zit op een goed zichtbare plaats in de zaal en is voor iedereen hoorbaar. Soms is het handig om te gaan staan als je als gespreksleider het woord voert. De gespreksleider bewaakt de tijd, maar gaat niet jagen als de tijd krap wordt. Wel geeft de gespreksleider aan dat hij vanwege de tijd een onderdeel moet afronden. De gespreksleider overlegt vooraf met de eventueel optredende inleider wat hij in het openingswoord over hem gaat zeggen, zodat de inleider daarop in kan spelen als hij zichzelf wat uitgebreider introduceert.

De inleiding van de inleider en vragen tussendoor

De gespreksleider maakt zelf tijdens de inleiding korte aantekeningen van de kernpunten. Die gebruikt hij om eventueel de inleiding op hoofdpunten samen te kunnen vatten, als de inleider dat zelf niet doet aan het eind van zijn verhaal. Daarnaast kan hij ze gebruiken bij het opstarten van de discussie later op de avond.

Maak vooraf met de inleider een afspraak of hij wel of niet voor korte, toelichtende vragen tijdens de inleiding

onderbroken mag worden. Is dat het geval zorg dan dat vragenstellers niet uitweiden of teveel vragen gaan stellen die tijdens een volgend programmaonderdeel aan de orde kunnen komen.

Stimuleren van vragen aan de inleider

De gespreksleider stimuleert het stellen van vragen; eventueel vat hij lange vragen kort samen. Hij dringt aan op korte, heldere formuleringen. Vragen die geen vragen zijn, maar stellingen of opvattingen komen bij de discussie aan de orde, tenzij de vragensteller er alsnog een vraag bij heeft. Voorkom dat bezoekers hoofdzakelijk persoonlijke kwesties aan gaan snijden. Beoordeel of dergelijke kwesties voor iedereen interessant zijn. Zo niet, verzoek de betreffende bezoeker dan om na afloop van de bijeenkomst de zaak aan de inleider voor te leggen.

Vragen die niet door de inleider ter plekke zijn te beantwoorden, worden genoteerd met naam, adres en telefoonnummer van de steller. Deze krijgt achteraf een reactie.

Het leiden van de discussie

Het leiden en stimuleren van de discussie is vaak niet eenvoudig.

De taken van de gespreksleider zijn:

- > brengt de discussie op gang door deelnemers uit te nodigen;
- > houdt de discussie op gang door anderen het woord te geven;
- > houdt de discussie helder door regelmatig samenvattingen te geven van de sprekers;
- > rondt onderdelen van de discussie af door conclusies te trekken.

De gespreksleider zorgt ervoor dat de discussie niet alleen gevoerd wordt tussen een paar bezoekers en de inleider. Hij betreft zoveel mogelijk bezoekers bij de discussie. Hij stopt veelpratere vriendelijk af als ze andere bezoekers belemmeren of doordrammen. Hij grijpt ook in als de discussie een tweegesprek dreigt te worden. Hij kijkt uit voor een te dominante rol van zichzelf: het kan anderen belemmeren.

Enkele mogelijkheden om de discussie op gang te brengen en te houden zijn:

- > De gespreksleider of de inleider of bezoekers formuleren een kernpunt of een daarvan afgeleide vraag of stelling met betrekking tot het thema. Hij kan nu eerst enige opvattingen inventariseren door te vragen wie zijn mening wil verwoorden ten aanzien van dat punt of een daarvan afgeleide vraag/-stelling (bezoekers gericht het woord geven).
- > Als die opvattingen geïnventariseerd zijn, kan hij ze in enkele woorden samenvatten en iemand die nog niet aan het woord is geweest vragen hoe hij over een

bepaalde opvatting denkt (op die wijze kan hij bezoekers die enigszins verlegen zijn aanmoedigen aan de discussie deel te nemen zonder ze te overvallen).

- > Nadat er geen nieuwe gezichtspunten, feiten meer te berde worden gebracht, vat hij de discussie ten aanzien van kernpunt of de daarvan afgeleide discussievraag/-stelling samen en trekt conclusies.

Het geven van samenvattingen tijdens de discussie is noodzakelijk om de bezoekers een houvast te geven. Zeker bij wollige discussies moet de gespreksleider de rode draad eruit halen. In de samenvatting keren de belangrijkste punten uit de verwoorde opvattingen terug en de gespreksleider zorgt ervoor dat zowel voors als tegens die geuit zijn over bepaalde opvattingen door hem genoemd worden. Af en toe zal het noodzakelijk zijn om de discussie een nieuwe wending te geven.

1.6.9 Na de bijeenkomst

Na de bijeenkomst evalueer je de resultaten. Daarnaast zijn er wellicht afspraken gemaakt, al dan niet in het kader van de bijeenkomst. Deze service naar de leden toe is een belangrijk aandachtspunt. Bijvoorbeeld omdat leden erop rekenen dat jij of iemand anders contact opneemt. Wellicht is er pers op de bijeenkomst geweest. Daarmee is al publiciteit geregeld. Anders is een beknopt verslag van de bijeenkomst op een site van belang: in het verslag horen enkele kerngegevens zoals de naam van de inleider, opkomst, belangrijkste punten voor informatie en discussie, verloop en sfeer van de avond.

2 Werken met groepen

- 2.1 Inleiding
- 2.2 Fase 1: Het starten van een nieuwe groep
- 2.3 Fase 2: Strijd om de invloed
- 2.4 Fase 3: Harmonie en affectie
- 2.5 Fase 4: De zelfstandige groep
- 2.6 Afscheid nemen van een groep
- 2.7 Een nieuwe start met een bestaande groep
- 2.8 De vertegenwoordigende kadergroep

2.1 Inleiding

In het vakbondswerk werken we vaak samen met kadergroepen. In alle gevallen gaat het om zogeheten taakgerichte groepen. De taak heeft een relatie met vakbondswerk. Zowel voor de deelnemers als de begeleidende bestuurders zitten er nogal wat haken en ogen aan het werken met groepen. Hieronder beschrijven we een aantal fasen in en kenmerken van het werken met groepen.

1. **Eerste fase:** het starten van een nieuwe groep. De rol van de begeleider. De 'ikken'.
2. **Tweede fase:** de strijd om de invloed, de rol van de begeleider, de reddersrol.
3. **Derde fase:** harmonie en affectie: de rol van de begeleider. De kenmerken van de coachende leider.
4. **Vierde fase:** de zelfstandige groep: de rol van de begeleider.
5. Afscheid nemen.
6. Een nieuwe start maken: de rol van de begeleider.
7. De vertegenwoordigende groep.

2.2 Fase 1: Het starten van een nieuwe groep

Mensen die voor een tijdje met elkaar gaan werken om iets te bereiken komen terecht in groepsprocessen. Of het nu gaat om het verkrijgen van een nieuwe cao of een betere veiligheid in het bedrijf. Hoewel alle groepen van elkaar verschillen, doorlopen ze dezelfde fasen voordat ze een 'echte' groep vormen. De begeleider heeft de taak ervoor te zorgen dat de groep op een goede manier door de fasen heen komt.

Waarom wil ik dat er een groep is, waarom wil ik dat er collectief iets wordt aangepakt?

Dat is de belangrijkste vraag waar een bestuurder in eerste instantie over moet nadenken. Die vraag hangt samen met wat je wilt bereiken: welk doel, welke middelen en welk resultaat? Want een groep is slechts een middel. Misschien is het wel effectiever om in je eentje aan de gang te gaan. Of is een e-mailcontact met een aantal mensen wel voldoende als het alleen om uitwisseling van informatie gaat.

Wanneer je een groep wilt opzetten die zich langere tijd als taakgroep gaat gedragen, moet je zorgen voor de juiste groepsleden. Aan welke criteria moeten zij voldoen, hoe vind je ze? Daartoe maak je een profiel en een zoekplan. (zie hoofdstuk 6)

De eerste keer dat de groep als groep bij elkaar is, bestaat hij nog uit individuen

Veiligheid en acceptatie

De eerste keer dat de groep als groep bij elkaar is, bestaat hij nog uit individuen (ikken). De kaderleden weten

ongeveer wat jij, als bestuurder, wilt, waar je naar streeft. Ze hebben daar met jou of anderen over gesproken. Ze hebben natuurlijk ook eigen gedachten en wensen. En ze voelen zich emotioneel betrokken en zijn gemotiveerd om aan het werk te gaan.

Maar ze hebben vragen rond kwesties zoals:

- > Wie is wie en hoor ik er wel bij.
- > Contact en communicatie. Wat kun en mag je hier zeggen. Welke normen gelden hier. De deelnemers zoeken maatjes, zekerheid en steun bij de begeleider. Er zijn zwijgers en pratens.
- > Doelen van de groep en van de individuen. Wat wil ik in deze groep, wat doen die anderen hier, willen we wel hetzelfde. De begeleider moet het maar zeggen.

Wat is de rol van de begeleider?

De begeleider moet zorgen voor een goede kennismaking en voor het betrekken van iedereen bij de groep. Hij zorgt voor veiligheid door te structureren, te organiseren, initiatief te nemen, te luisteren en samen te vatten. En hij zorgt dat er helderheid is bij alle deelnemers over het doel. Hij nodigt daarom ieder groepslid uit om dat persoonlijk onder woorden te brengen, zodat deelnemers van elkaar weten wat de achtergrond vormt van hun groepslidmaatschap. De motivatie wordt hierdoor duidelijk. De begeleider draagt er zorg voor dat er ruimte is voor de verschillen.

Het resultaat van deze eerste fase is dat de 'ikken' het zien zitten in de groep, ze hebben allemaal hun eigen plek. En ze weten waaraan ze gaan werken, ze voelen zich eigenaar in het behalen van de doelstelling. Het gevoel van eigenaar zijn, hangt af van de graad waarin men autonoom kan zijn, controle kan hebben op wat er gebeurt, verantwoordelijkheid of bevoegdheid heeft.

Dit laatste is cruciaal voor het vervolg. Soms kost dat meer tijd dan je zou willen maar realiseer je dat je als begeleider al langer tijd hebt gehad om over dingen na te denken. De deelnemers hebben procestijd nodig om op datzelfde punt te komen. Nu investeren betekent rendement in het vervolgtraject.

Intermezzo 1

De Ikken

Mensen werven voor de actieve deelname aan een doel, vraagt om contact maken. Contact met wie ze zijn, met hun overtuigingen, hun passies. Ze hebben opvattingen over hun werk en de onderneming waar ze werken, ze nemen hun ervaringen en opvattingen van thuis mee, uit de plek waar ze zijn opgegroeid. Ze hebben normen en waarden en opvattingen over hoe de samenleving eruit moet zien, wat

ze goed en niet goed vinden. Emoties sturen gedragingen: contact maken met de wens tot verandering is contact maken met de boosheid, de verontwaardiging die mensen voelen over zaken die ze onrechtvaardig, niet goed vinden. Dat contact leidt tot de actieve inzet die nodig is om de wens tot realiteit te maken.

2.3 Fase 2: Strijd om de invloed

Er zijn andere vragen die passen bij deze fase. Bijvoorbeeld: wie heeft het hier voor het zeggen? En: doet de leider het wel goed? En: vormen we wel echt een groep?

Omdat de veiligheid groter wordt, is er ruimte voor grotere onveiligheid. De deelnemers kunnen meer van zichzelf laten zien, ze poneren hun eigen mening met grotere stelligheid, ze vallen anderen aan, ze vegen gevoelens van anderen onder de tafel, ze haken soms tijdelijk af. Er is kritiek op de begeleider, er ontstaat ontevredenheid over de gang van zaken. Tussen sommige deelnemers klikt het goed, anderen irriteren elkaar steeds meer. Er is subgroepvorming. En er ontstaat een soort norm.

De begeleider staat boven de groep terwijl hij er tegelijkertijd naast staat

Wat is de rol van de begeleider?

De begeleider houdt afstand tot de emoties van de groepsdeelnemers, signaleert gedragingen, geeft en ontvangt feedback. Hij geeft voorrang aan storingen. Storingen zijn zaken die het werken als groep belemmeren. Bijvoorbeeld iemand die voortdurend het hoogste woord wil en geen ruimte geeft aan andere deelnemers. De begeleider zet de doelstelling van de groep weer centraal, bespreekt de verschillende rollen van de deelnemers, legt de irritaties op tafel en maakt ze bespreekbaar in relatie tot het na te streven doel. Hij vermijdt de hooggewaardeerde rol van redder, door qua positie telkens naast de deelnemers te gaan staan. Hij stimuleert de groep om zelf oplossingen te bedenken voor de gerezen problemen. De begeleider neemt het probleem niet op zijn schouders door ieders verantwoordelijkheid serieus te nemen. Hij grijpt zo nodig weer opnieuw terug op het bestaansrecht van de groep. Hij blijft een heldere positie innemen, staat boven de groep terwijl hij er tegelijkertijd naast staat. Hij bevordert contact en vooral ook confrontatie. Bovendien maakt hij normen openlijk bespreekbaar.

Intermezzo 2

De reddersrol

Het moet anders: het beleid, de cao, de roosters. En daarmee is onlosmakelijk de vraag verbonden wie dat moet gaan doen. Mensen voelen zich vaak machteloos: ik weet niet hoe het anders zou moeten. Doe jij het maar voor mij. Help mij. Als bestuurder kun je dan gemakkelijk in de zogeheten reddersrol terecht komen. De deelnemer roept help. En de redder gaat helpen: ik zoek het voor je uit, ik ga het regelen, ik zal wel even bellen. Het vervelende hiervan is dat in eerste instantie zowel de een als de ander blij is. Hulp geven is een heerlijk gevoel, want je wordt ervoor bedankt en gewaardeerd. En hulp krijgen is ook heerlijk: iemand die voor je zorgt, je troost. Van een moeder of vader is dat ook fijn. Maar ieder mens weet dat je op den duur steeds meer een gevoel van incompetentie krijgt over je eigen kunnen. Kinderen roepen dus al van jongs af aan: zelf doen.

Wanneer er een patroon ontstaat: de hulpvrager krijgt hulp zodra hij daar om vraagt, begint de balans tussen die twee te verdwijnen. De hulpgever wordt alsmaar sterker, de hulpvrager alsmaar zwakker. En dat voelt niet goed. Op een bepaald moment gaat de hulpvrager zich verzetten. Hij begint de hulpgever te bekritisieren: 'jij doet niet wat ik wil. Ik doe niet wat jij wilt, want jij doet het niet goed.' Hij wordt boos, en de hulpgever snapt niet wat er gebeurt. 'Ondankbaar mens' denkt-ie. 'Ik doe zo mijn best om te helpen, en dan is hij niet eens dankbaar.' Helaas, het is een gevolg van het reddersgedrag, dat eerst zo fijn leek.

Zorg dus als begeleider van een groep dat je de balans in de gaten houdt.

Bedenk samen met mensen hoe iets zou kunnen veranderen en wat zij daarin samen met jou hebben te doen. Dat betekent niet dat jij je deskundigheid op inhoudelijk of strategisch gebied achterwege moet laten. Juist niet, dat is de meerwaarde die je hebt.

Het resultaat van deze fase waarin de strijd om de invloed centraal staat kan positief uitwerken. Dan erkennen de deelnemers elkaar in het feit dat ze allen tot dezelfde groep behoren. Ze erkennen elkaars overeenkomsten en verschillen.

Het resultaat van deze fase kan echter ook negatief uitpakken. Er kan sprake zijn van een impasse. Er is sprake van schijntolerantie. Men zegt ja, maar doet nee. Wanneer je dit bemerkt, is er in het proces iets niet goed gegaan. Misschien moet je weer terug naar de eerste fase en daarna opnieuw de tweede in. Dat betekent dat je in een speciale bijeenkomst het doel en de verbondenheid van alleen daarmee opnieuw helder maakt. Je begeleider-

rol houdt in dat je veiligheid en acceptatie te weeg brengt door mensen tot deelnemen aan te zetten, door ruimte te geven aan de verschillen. Hardop zeggen wat je ziet en hoort. Dus ook confronteren en signaleren. Feedback geven.

2.4 Fase 3: Harmonie en affectie

In de fase van harmonie en affectie spelen vragen als: hebben we voldoende aandacht voor elkaar, hebben we een goede werksfeer, mag je hier anders zijn.

De deelnemers in de groep waarderen elkaar, ze weten wat ze aan elkaar hebben, ze uiten persoonlijke gevoelens en luisteren actief naar elkaar. Ze verkennen elkaar ook dieper, conflicten worden uitgewerkt en er kan een taakverdeling gemaakt worden op basis van verschillende kwaliteiten en capaciteiten.

Wat is de rol van de begeleider?

Hij blijft zijn eigen leiderschap bevorderen. Hij is zelf open. Hij zorgt ervoor dat verschillen gewaardeerd worden, dat conflicten worden uitgediept en hij begeleidt de processen. Hij gaat verstarring tegen en blijft vernieuwing zoeken. Het resultaat van deze fase is dat er een goed werkende groep is ontstaan. Die echter om goede begeleiding blijft vragen.

Effectieve kaderleden kunnen woorden geven aan gedachten en gevoelens van collega's

Intermezzo 3

De zes kenmerken van een coachend leider

Leiderschap hangt samen met autoriteit. De leidersrol brengt met zich mee dat iemand iets te vertellen heeft over een ander. Soms wordt de hiërarchie gestalte gegeven in de taakomschrijving die bij een functie hoort. Daarbij horen dan bepaalde omschreven procedures voor het uitoefenen van het leiderschap. Denk aan de rol/ taakomschrijving van een voorzitter in een vergadering. De deelnemers aan een vergadering zullen de leiderschapsrol van de voorzitter moeten erkennen wil de vergadering goed verlopen. Niet elke deelnemer staat daar bij stil. Niet elke deelnemer kan zich gemakkelijk schikken in een situatie waarin hij zich voegen moet. De leider dient zich dat te realiseren. Ook wanneer de leiderschapsrol niet officieel is vastgelegd is sprake van leiderschap. En leiders hebben volgers. Veel effectieve kaderleden zijn mensen die woorden kunnen geven aan de gedachten en gevoe-

lens van hun collega's. Wanneer zij voorstellen doen, gaan collega's met hen mee. Zolang de informele leider zijn eigen behoefte aan applaus in de hand weet te houden, is er niets aan de hand. Zodra hij te zeer de waardering van zijn collega's nodig heeft, gulzig op zoek gaat naar nog meer applaus, zullen de volgers gaan rebelleren. Het hoofd ver boven het maaiveld uitsteken, zonder verbinding te houden met de andere groepsleden, leidt tot onthoofding. Het leidt ook tot verlies van het gevoel van eigenaarschap bij de volgers. Je krijgt ja-zeggens en nee-doeners, subgroepjesgedrag, roddelverhalen, conflicten al of niet onder de oppervlakte. En het roept op tot dezelfde strijd om autoriteit, net als bij de formele leiders.

Wanneer je als bestuurder (bege)leider bent van een groep gaat het vaak om de mate van leiderschap die tussen formeel en informeel in zit. Dat vraagt om aandacht. Sommige kadergroepen vinden dat zij de baas zijn, omdat zij zorgen voor de inkomsten waar bestuurders van betaald worden. Sommige bestuurders vinden dat zij de baas zijn omdat ze meer deskundigheid hebben, of omdat zij de beleidslijnen van de bond als kader voor hun handelen beter op het netvlies hebben staan. Of omdat ze zelfs opdracht krijgen om die kaders ook uitdrukkelijk naar anderen toe te verwoorden en ernaar te handelen. En als je dan ook nog bedenkt dat heel veel (kader) leden zich afhankelijk voelen van de bond omdat ze het gevoel hebben dat daar beslist wordt hoe zij kunnen leven en werken, dan kan daaruit gemakkelijk verklaard worden waarom de discussies over 'Wie is de baas' eenvoudig uit de hand kunnen lopen.

Wat kun je eraan doen?

Transparant zijn: Je doel helder vertellen en daarmee samenhangend wat het belang ervan is. Congruent zijn: wat je denkt en voelt in overeenstemming laten zijn met je doen en laten. En bespreekbaar maken hoe je ziet dat anderen zichzelf leiden. Feedback geven.

De weg is ook het doel

Macht delen: Je afstemmen op de deelnemers, veel vragen stellen. Enerzijds moet je in staat zijn om afstand te nemen en te houden, waardoor de deelnemers de ruimte krijgen te doen wat er van hen wordt verwacht. Aan de andere kant moet je ook betrokken zijn. Laat zien dat je niet alles weet. Dat hoeft ook niet. Wel moet je soms geheel alleen op zaken vooruit lopen. Geef fouten toe, ga naast de deelnemers staan.

De weg is ook het doel: Accepteer de storingen die zich voordoen, en die de voortgang van het werk blokkeren. Maak ruimte om ze te bespreken. Plan niet te strak, vraag wel om commitment. Negeren kost dubbel zoveel tijd en

energie op langere termijn. Neem waar wat er in het hier en nu gebeurt en stel dat zelf aan de orde.

Vertrouwen in de competenties van je deelnemers:

Wees empathisch, waardeer de inzet van elke deelnemer. Geef op een goede manier feedback: wat gaat er goed, wat kan beter. Geloof in de kleine stappen vooruit.

Vrije leerruimte creëren: Besef dat je niet overal voor verantwoordelijk bent. Jij bent er voor je deelnemer. Vraag je af wat hen beweegt. Schep bewust kansen voor meer zelfsturing van je deelnemers.

Zelfreflectie: Onderken je eigen sterke en zwakke kanten. Neem tijd voor reflectie, voor jezelf en je deelnemers. Wanneer je een goede leider voor anderen wilt zijn, moet je ook een goede leider voor jezelf zijn. Je moet weten wie je bent, je mooie en je schaduwkanten erkennen. Uiteindelijk gaat het om echte dialoog, echt contact maken.

2.5 Fase 4: De zelfstandige groep

De groep werkt zelfstandig aan zijn taak. Er kan een gevoel van twijfel ontstaan over de noodzaak van verdere begeleiding. De groep voelt zich zelfstandig genoeg om zonder verdere begeleiding te functioneren. Dit laatste zal zich binnen het vakbondswerk nooit voordoen, omdat de wederzijdse informatievoorziening (over kennis en activiteiten) tussen bestuurder of adviseur en de kadergroep nodig is voor collectieve acties.

Wat is de rol van de begeleider?

De begeleider stelt zijn eigen rol ter discussie. Hij stimuleert de groep om te vertrouwen op elkaar. Hij maakt afspraken over de manier waarop de zelfstandige groep contact met hem houdt.

2.6 Afscheid nemen van een groep

Er zijn vragen rond het voortbestaan van de groep. De taak is afgerond. Er is bijvoorbeeld een arboconvenant afgesproken. De volgende vragen komen op tafel: wat hebben we bereikt en zijn we daar tevreden over met elkaar. En als we verder willen: wat wordt dan de nieuwe taak. En moeten we als groep wel verder? Of: moet er een andere groep geformeerd worden.

Wat is de rol van de begeleider?

De begeleider stelt samen met de groep vast wat er aan resultaten bereikt is en hoe deze gewaardeerd worden. Hij draagt zorg voor dit evaluatieproces. Hij begeleidt het afscheid, het loslaten van elkaar. Het resultaat van de vierde fase is dat er geen groep meer bestaat, dat er een nieuwe groep met een nieuwe doelstelling en samenstelling is ontstaan of dat de groep zelfstandig verder gaat.

2.7 Een nieuwe start met een bestaande groep

Veel kadergroepen komen op enig moment in een situatie waarbij niet meer zo duidelijk is waarom de groep bij elkaar is. Het doel is niet meer duidelijk, de omgeving waarin de groep werkt is drastisch veranderd en de verhouding tussen bezig zijn om iets te bereiken (taakgerichtheid) en het vooral heel gezellig vinden om elkaar te zien (mensgerichtheid) is uit balans. Meestal heeft men onvoldoende tussentijds stilgestaan bij de doelstellingen en de behaalde resultaten. Maar de onduidelijkheid over het bestaansrecht kan ook te maken hebben met wisselingen in de begeleiding van de bestuurder en/of de deelnemers. Op het moment dat er iets verandert in de taak, de omgeving of de samenstelling van de groep is eigenlijk sprake van het ontstaan van een nieuwe groep en moet je dus ook weer alle fasen door. Dat lijkt niet alleen een stagnatie; het is het ook. Het gaat om de hernieuwing van het samenwerkingscontract. Als je daar echter voldoende aandacht en tijd aan besteedt, levert het erna een kwaliteitsverbetering op. Bovendien doorloop je een tweede keer meestal wel sneller door de fasen.

Een begeleider zal na het signaleren van het niet goed functioneren, voor zichzelf een analyse moeten maken en vervolgens over een paar dingen moeten doordenken:

- > Is het bijvoorbeeld zinvol dat deze groep verdergaat?
- > En hoe zou dat moeten?
- > Welke nieuwe koers zou zinvol zijn?
- > Hoe zou ik dat met de kaderleden die er al zijn, kunnen bespreken?
- > Moet ik wellicht van een paar kaderleden afscheid nemen?
- > Kan dat of raak ik dan ongewild de hele kadergroep kwijt?
- > Hoe pak ik dit allemaal aan?
- > Als deze groep stopt, zou dat kunnen leiden tot vernieuwing van het vakbondswerk?
- > Of zou het juist een gemis zijn?
- > Wanneer deze groep stopt, hoe ga ik dat dan vorm geven?

Aanpak

De eerste stap die een bestuurder of adviseur neemt bij een haperende kadergroep, is hardop constateren wat hij ziet, merkt of gehoord heeft. De tweede stap is voor te stellen om er met elkaar over te praten. De derde stap is het evalueren. Haal de begindoelstellingen terug. Vervolgens kunnen alle deelnemers aangeven hoe zij aan het gezamenlijke doel gewerkt hebben en in welke mate ze tevreden zijn over de resultaten. Belangrijk is om te achterhalen wat ze missen en wat ze anders zouden willen doen. Wanneer de uitkomst betekent dat de groep een nieuwe start gaat maken, betekent dat ook de start van de nieuwe eerste fase van de groep.

Wat is de rol van de begeleider?

De begeleider zorgt voor het herijking- en evaluatieproces. Hij zorgt voor veiligheid zodat elke aanwezige zich kan uitspreken. Hij waarborgt de voortgang, komt met ideeën, visies en eventueel met een voorstel tot aanpak. Hij zorgt bij een nieuwe start dat elke groepslid weer verbonden raakt met de doelstelling. Wanneer een groep besluit niet verder te gaan, is het de taak van de begeleider het proces goed af te sluiten.

2.8 De vertegenwoordigende kadergroep

De kadergroep die bestaat uit vertegenwoordigers van een achterban kent vaak een specifieke doelstelling die in statuten van de bond is vastgelegd. Zo'n groep is vaak beleidsgericht en houdt zich bezig met visie en strategie van een sector of bedrijf. Het is essentieel voor deze kadergroep om zich bezig te houden met de communicatie met de achterban. Elk kaderlid dat niet kan laten zien regelmatig mondeling of schriftelijk contact te hebben met zijn achterban, zou eigenlijk niet meer verkozen mogen worden. Het jaarlijks opstellen van werkplannen is een goed moment om een grondige evaluatie te houden over de werkwijze en doelstelling van de groep. Vervolgens kunnen er nieuwe profielen gemaakt worden voor nieuw te werven kaderleden, die recht doen aan de diversiteit in de achterban.

3 Doelmatig vergaderen

- 3.1 Inleiding
- 3.2 Besluiten nemen
- 3.3 De rol van de voorzitter
- 3.4 Groepsdiscussie in vier stappen
- 3.5 Basispatroon vergaderproces; vijf fasen
- 3.6 Administratieve ondersteuning

3.1 Inleiding

Vakbondswerk met kaderleden betekent ook regelmatig vergaderen. Of het nu om een actie gaat, een belangrijk politiek onderwerp of een cao-resultaat; vergaderingen verlopen grotendeels volgens dezelfde patronen. Het geheim van doelmatig vergaderen is niet alleen een goede voorbereiding, maar zeker ook een goede sturing tijdens de vergadering. In dit hoofdstuk zetten we alle ins en outs op een rijtje.

Kenmerken van een vergadering

Een vergadering is een gestructureerd gesprek tussen verschillende personen en kenmerkt zich door onderwerp, doel, voorbereiding en procedures. De deelname van de personen wordt bepaald door het belang dat de deelnemers bij de uitkomst hebben.

Onderwerp

Het onderwerp dat je bespreekt is niet alleen interessant voor de aanwezigen, maar dient een breder belang.

Doel

Je bespreekt een onderwerp niet zomaar, je wilt er iets mee bereiken. Dat doel kan zijn informatie overdragen of uitwisselen, een probleem oplossen, advies uitbrengen, werkafspraken maken of een besluit nemen.

Vaak bespreek je de manier waarop je een besluit neemt niet met elkaar

Vorbereiding

Voor een vruchtbaar verloop en een goede uitkomst van de vergadering is het nodig dat iedereen zich voorbereidt. Gezamenlijk draag je verantwoordelijkheid voor de uitkomst.

Procedures

Omdat je vaak met een wat groter gezelschap vergadert en de uitkomsten ook voor anderen gevolgen kunnen hebben, spreek je regels (procedures) af waaraan de vergadelaars zich houden.

3.2 Besluiten nemen

Samen bepalen hoe

Een vergadering heeft altijd een doel. Een van die doelen kan een besluit nemen zijn. Besluiten kun je op verschillende manieren nemen. Vaak bespreek je de manier waarop je een besluit neemt niet met elkaar. Dat is eigenlijk jammer. Door met elkaar na te denken over de vraag hoe je een besluit gaat nemen is de kans groot dat ook iedereen tevreden is met het genomen besluit.

De vier verschillende manieren op een rijtje:

1. In unanimitéit

Een besluit nemen in unanimitéit betekent dat iedereen zich volledig kan vinden in het voorstel.

2. In consensus

Een besluit nemen in consensus betekent dat niemand onoverkomelijke bezwaren heeft tegen het voorstel.

3. Compromis sluiten

Een compromis sluiten betekent dat iedereen wat water bij de wijn heeft moeten doen. Een compromis betekent dat het voorstel voor niemand ideaal is, maar wel acceptabel is voor iedereen.

4. Stemmen

De meeste stemmen gelden. Het voorstel dat de meeste stemmen vóór krijgt wordt aangenomen.

Draagvlak

Besluiten die unaniem genomen zijn hebben de volledige steun van alle vergaderdeelnemers. Het draagvlak wordt bij de andere vormen van het nemen van een besluit (consensus, compromis, stemmen) steeds kleiner.

3.3 De rol van de voorzitter**Verwachtingen**

Als je voorzitter bent verwachten mensen van je dat je leiding geeft aan de vergadering, zodat in een prettige sfeer en weloverwogen naar de gewenste uitkomst kan worden toegewerkt. Je moet de groep dus sturen. Dat mag echter nooit betekenen, dat je een besluit voorkookt en dat er vervolgens doordrukt. De taak van een voorzitter is niet 'zorgen dat ik mijn zin krijg' maar 'mogelijk maken, dat we een goede discussie hebben, met een werkbaar uitkomst, die bovendien door de aanwezigen gedragen wordt'.

Instrumenten

De voorzitter heeft heel wat middelen of instrumenten ter beschikking om die bijdrage aan het geheel te leveren. Het gaat dan om gesprekstechnieken als luisteren en doorvragen, een onderwerp inleiden, een goede startvraag stellen, samenvatten. Maar ook om manieren om anderen bij de discussie te betrekken, of ze juist bij het onderwerp te houden of af te kappen. Door zelf het goede voorbeeld te geven, of door complimenten uit te delen kun je als voorzitter natuurlijk óók sturen. Maar laten we eerst kijken naar opbouw en verloop van een vergadering.

3.4 Groepsdiscussie in vier stappen**Groepsdiscussie**

Een vergadering bestaat uit een aantal opeenvolgende gesprekspunten. Ieder agendapunt kan een ander doel hebben: mededeling doen, het verslag vaststellen,

meningsvorming over een actueel thema zoals het verhogen van de vutleeftijd of een besluit nemen over de uitvoering van een voorlichtingsbijeenkomst. Rond ieder punt kan zich echter een gesprek ontwikkelen waaraan iedereen deel neemt: een groepsdiscussie. Zo'n groepsdiscussie verloopt volgens een *basispatroon van vier stappen*:

1. voorwoord;
2. startvraag;
3. discussie;
4. samenvatting;

Stap 1: Voorwoord

In je voorwoord stel je het te behandelen onderwerp aan de orde, zodat de leden van de groep weten waarover gesproken gaat worden en wat de bedoeling van het onderwerp is. Als voorzitter geef je kort en zakelijk informatie over het onderwerp. Houd daarbij rekening met wat de deelnemers al weten en welk belang ze erbij hebben om erover te praten. Vertel ook hoeveel tijd er voor het onderwerp beschikbaar is. En doe een voorstel voor de tijd en manier van bespreken.

Grof gezegd beantwoord je in je voorwoord de volgende vragen: 'Waarom bespreken we dit?', 'Wat bespreken we precies?', 'Wat is ons belang bij dit onderwerp?', 'Waarom bespreken we dit?', 'Wat zijn onze bevoegdheden ten aanzien van dit onderwerp?', 'Hoe bespreken we dit?' en 'Hoe lang bespreken we dit?'

Stap 2: Startvraag

De startvraag dient om na je voorwoord de discussie zelf op gang te brengen. Het is dus een open vraag, een vraag die niet met een simpel ja of nee te beantwoorden is, en daardoor een vraag die maakt dat mensen zich uitgenodigd voelen om te reageren. De startvraag is tevens enkelvoudig. Dat wil zeggen dat er niet meerdere vragen in verpakt zijn. En hij is duidelijk, dus concreet en helder.

Open

Een startvraag is open, dus niet met 'ja' of 'nee' te beantwoorden.

Fout: 'Zijn er vragen over de rapportage?'

Goed: 'Wat zijn jullie reacties op de rapportage?'

Enkelvoudig

Een startvraag is enkelvoudig, en bevat dus niet meerdere vragen in 'één' vraag.

Fout: 'Wanneer moet het werkplan klaar zijn, wat moet er in en wat kan eventueel vervallen, en wie schrijft het?'

Goed: 'Wat moet er naar jullie mening in het werkplan worden opgenomen?'

**Duidelijk**

Een startvraag is duidelijk, dus concreet en in heldere bewoording gesteld.

Fout: 'Wat is jullie commentaar op het voorliggende voorstel van de gemandateerde werkgroep inzake de installatie van de ad hoc commissie WJL?'

Goed: 'Wat is jullie mening over de voorgestelde samenstelling?'

Stap 3: Discussie

In de discussie wisselen de vergadelaars hun kennis, ervaring en mening uit. Ze beargumenteren hun standpunt.

Stap 4: Samenvatting

Met een samenvatting geef je beknopt weer waarover gesproken is, wat de hoofdpunten uit de discussie waren. De samenvatting is een afsluiting van het voorafgaande. Op grond daarvan wordt het hele onderwerp afgesloten, of nog eens uitgediept. In dat laatste geval formuleer je als voorzitter eerst weer een nieuwe startvraag, waaruit blijkt welk aspect precies wordt uitgediept.

Voorbeeld van een nieuwe startvraag

Het afdelingsbestuur bespreekt de verhoging van de pensioenpremie. De directie heeft al eens laten weten dat

ze vanwege slechte bedrijfsresultaten in de problemen dreigt de komen. Vorige week was er aandacht voor dit onderwerp in Nova. Nu wil de bedrijfsafdeling zich een mening vormen over de kwestie.

Tijdens de discussie blijkt dat eigenlijk niemand weet hoe de vork precies in de steel zit. De voorzitter vat samen, dat er te weinig concrete informatie beschikbaar is over het onderwerp. Dan stelt zij voor om eens iemand uit te nodigen die alle vragen kan beantwoorden. De nieuwe startvraag luidt nu: Hoe pakken we dat aan? De daarop volgende discussie leidt tot suggesties voor wie er uitgenodigd kan worden en een afspraak over wie dat gaan regelen.

3.5 Basispatroon vergaderproces; vijf fasen

In groepsdiscussies, zagen we net, valt een basispatroon te herkennen. Ook in het vergaderproces kun je een basispatroon herkennen. Wat moet er allemaal gebeuren voordat je een onderwerp agendeert, hoe ga je tijdens de vergadering met het agendapunt om, en hoe handel je het punt na de vergadering af? Dat proces bestaat uit vijf fasen:

1. voorbereiding;
2. informatie verzamelen door uitwisseling;
3. standpuntbepaling door discussie;
4. besluitvorming;
5. actieplan maken.

We beschrijven die fasen hier kort. Daarbij komt ook aan bod wat bij elke fase van de voorzitter verwacht wordt.

Fase 1: Voorbereiding

Voorwaarden

Zowel deelnemers als voorzitter bereiden zich voor, elk op hun eigen manier, op zowel de inhoud als het doel van een agendapunt. Als voorzitter ben je er samen met je secretaris verantwoordelijk voor dat de voorwaarden waaronder men vergadert, goed zijn. Dat varieert van de

Voorwoord en startvraag zijn cruciaal voor het verloop van de discussie

plek waar men samenkomt tot de informatie die alle deelnemers vooraf hebben. Ten eerste zorg je dat bekend is wanneer en waar over wat vergaderd wordt. Hiervoor stuurt de secretaris een agenda rond. Op die agenda staat per agendapunt het onderwerp genoemd, met daarbij vermeld wat het doel van de bespreking is. Zo weten alle deelnemers wat de bedoeling is en welke inbreng van hen verwacht wordt. Ook maak je een tijdschema. Tot slot moet iedereen natuurlijk de vergaderstukken op tijd ontvangen. Op deze manier kan iedereen zich vooraf voorbereiden; dat maakt snel en goed vergaderen makkelijker.

Voorwoord en startvraag

De agenda, inclusief het doel van elk agendapunt en de daarvoor beschikbare tijd, bepaal je samen met je secretaris. Bereid voor elk inhoudelijk agendapunt je voorwoord en startvraag voor. Voorwoord en startvraag zijn cruciaal voor het verloop van de discussie. Ze zorgen ervoor dat vergadelaars allemaal op één lijn zitten. Ze weten waar het over gaat, waarom het daarover gaat en wat er van hen verwacht wordt. Door het belang van de zaak aan te stippen en aan te geven wat het de deelnemers aangaat, raken ze gemotiveerd om een steentje bij te dragen aan (het zoeken naar) de oplossing.

Neutraal

Noch in het voorwoord, noch in de startvraag mag je eigen mening doorklinken. Beide moeten neutraal van toon zijn. Vaak heb je echter wél een eigen mening en soms zelfs

Tijdens een vergadering moet men bereid zijn om zich door elkaar te laten beïnvloeden

een eigen belang. Het is goed in zo'n geval een agendapunt als het ware twee keer voor te bereiden. Eén keer als voorzitter: 'Hoe kan ik de bespreking en besluitvorming

zo goed mogelijk laten verlopen?' En één keer als deelnemer: 'Wat weet ik al, welke informatie wil ik nog hebben? Wat vind ik er van en welke argumenten heb ik daarvoor? Waar kan ik mijn eigen mening het beste inbrengen? Welke oplossingen zie ik?' Door je zo voor te bereiden, maak je het niet alleen voor jezelf makkelijker. Het zal voor de deelnemers ook duidelijker zijn waar de voorzitter spreekt en waar jij als persoon deelneemt aan het gesprek.

Open houding

Alle vergaderdeelnemers moeten voorafgaand aan de vergadering nadenken over hun eigen standpunt en oplossingen. Logisch. Dat hoort bij een goede voorbereiding. Maar de eigen standpuntbepaling mag nooit ten koste gaan van een open houding en de bereidheid om naar anderen te luisteren, met hen te overleggen en zich door hen te laten beïnvloeden. Vooral de voorzitter moet deze houding innemen, omdat hij of zij anders snel bezig is met manipuleren of doordrukken.

Fase 2: Informatie verzamelen door uitwisseling

Hoewel er in deze fase nog geen sprake is van een echte discussie, doorloop je binnen fase 2 wel alle vier de stappen van de groepsdiscussie.

Uitwisseling zonder discussie

De vergadering is begonnen. De voorzitter heet de aanwezigen welkom, doet mededelingen en het verslag van de vorige keer wordt vastgesteld. Dan komt het eerste inhoudelijke punt aan bod. De voorzitter houdt een voorwoord en stelt de startvraag. Daarna wisselen de deelnemers uit wat ze over het onderwerp weten en welke ervaringen ze ermee hebben. Zo kan men zich een beeld vormen van de zaak. Er vindt géén discussie plaats; de eigen mening moet nog even worden opgezouten. Sla deze fase van uitwisseling nooit over. Vaak blijkt pas uit de discussie, dat niet iedereen op de hoogte was van alle beschikbare informatie. Met deze fase zorg je ervoor dat iedereen een gelijk vertrekpunt heeft.

Even rust na de startvraag

In het voorwoord benadruk je dit al. Je nodigt de aanwezigen uit om eigen kennis en ervaringen over het onderwerp uit te wisselen. Is er door een van de aanwezigen al voorwerk verricht, bijvoorbeeld in de vorm van een notitie, dan krijgt die eerst gelegenheid om een toelichting te geven. Vervolgens zorg je ervoor dat de verschillende kanten van het onderwerp op tafel komen. Je stelt een open startvraag. Spreek deze vraag ook echt uit als een vraag: laat je stem aan het eind van de zin omhoog gaan. Dan voelen mensen zich uitgenodigd om te reageren. En wacht na het uitspreken van de vraag even; ook al springt er niet

meteen iemand in. Zo schep je rust. Je laat zien dat men de tijd mag nemen om iets in te brengen. Ga vooral niet meteen zélf praten; de anderen verwachten dan daarna misschien dat je steeds het woord zal doen, of alle antwoorden en oplossingen al weet.

Je zult dan óf steeds minder reacties krijgen, óf er meldt zich een dwarsligger, die je wel eens zal laten zien, dat er meer meningen zijn, dan die van jou alleen. Nodig actief uit: kijk rond en knik tegen mensen die misschien wel iets te zeggen of te vragen hebben. Laat ook merken dat je goed luistert, door te 'hummen' en te knikken. Vraag door wanneer je iets niet begrijpt, of nog onvoldoende informatie hebt. Zorg er tot slot voor dat mensen niet uitwiden of afdwalen. De eenvoudigste manier om dat te doen is de spreker toe te knikken en even de startvraag te herhalen. Bewaak ook dat men niet al begint met het geven van een mening of het opperen van voorstellen.

Hulpmiddel tegen voortijdige meningen en voorstellen

Een hulpmiddel tegen deze meest voorkomende fout in vergaderingen is de stelregel: vergaderdeelnemers mogen alleen informatie geven en alleen vragen stellen ter verduidelijking. Schrijf deze regel eventueel op bord, zodat alle deelnemers kunnen helpen om deze te bewaken. Opmerkingen die in deze fase thuis horen zijn: 'Hoe is dat cijfer tot stand gekomen?' 'Hebt u daar ervaring mee?'

Grijp in bij reacties als:

'Ik vind het belachelijk dat we daar niets aan doen'
'We moeten met de arbeidsinspectie gaan praten'

Meestal geldt: Zorg dat er in deze fase mét in plaats van tégen elkaar gepraat wordt. Zo komen er zoveel mogelijk aspecten van het onderwerp op tafel.

Vat regelmatig samen. Houd daarbij zelf de startvraag in het achterhoofd en geef kort en in eigen woorden weer wat er in dat verband is gezegd. Selecteert dus uit alles wat gezegd is alleen de hoofdzaken. Spreek elke samenvatting eerst als een vraag uit. Zo krijgen anderen de kans om aan te vullen of om u te corrigeren. Het helpt, wanneer je tijdens het gesprek af en toe een korte aantekening maakt.

Als er voldoende informatie is uitgewisseld en er geen nieuwe gezichtspunten meer bijkomen, sluit je af met de conclusies uit de informatieronde. Spreek deze samenvatting rustig uit, terwijl je rondkijkt of mensen zich er in kunnen vinden. En zo kunnen jullie naar de volgende fase.

Fase 3: Standpuntbepaling door discussie

Ook bij deze fase doorloop je weer de vier stappen van de groepsdiscussie.

Nadat de deelnemers zich een beeld gevormd hebben over het onderwerp kan er gediscussieerd worden. Vaak gaat het om een probleem dat opgelost moet worden. Meninge worden geventileerd, argumenten genoemd. Zo kan de groep een standpunt bepalen.

Je belangrijkste taak bij deze fase is zorgen dat mensen naar elkaars mening luisteren en open staan voor de argumenten van anderen. Men moet bereid zijn om zich door elkaar te laten beïnvloeden. Deze fase moet immers uitmonden in een groepsstandpunt en mogelijke oplossingen of voorstellen. Daarvoor is het nodig dat men nagaat of men het met elkaar eens kan worden over de kwestie. Je hebt deze open houding al gestimuleerd door in je voorwoord te wijzen op het (gemeenschappelijke) belang van de zaak. Mensen weten dan, dat ze bereid moeten zijn om eventueel eigen belangen of een afwijkende mening opzij te zetten, omdat er iets gebeuren moet. Nog voordat iedereen zijn mening gegeven heeft, is men het er dan al wel over eens: 'Wij moeten hier samen uit komen.'

Fase 2 heeft geleid tot een concrete verwoording van het probleem. Een goede samenvatting bij fase 2 helpt dus ook al om duidelijkheid te bieden: waar moet ik mijn mening over geven?

Formuleer ook de startvraag bij fase 3 helder en concreet. Vraag even na: 'Mee eens, dat we het nu hierover gaan hebben?' Je voorkomt zo, dat mensen hun mening geven over de (juistheid) van de samenvatting en van de beginvraag, in plaats van er inhoudelijk op te reageren.

Standpuntbepaling door discussie: een (verhit) voorbeeld

Op de agenda staat het punt 'activiteiten volgend jaar'. De kadergroep gaat planmatiger werken. Je uitleg met enkele ervaringen in een andere kadergroep leidde tot instemming in deze kadergroep: de deelnemers hebben nu een beeld van wat de bedoeling is. De voorzitter benadrukt eerst te willen verzamelen welke ideeën er leven, om daarna prioriteiten aan te geven en tot slot een besluit te nemen. Hij of zij opent de discussie met de vraag: 'Welke activiteiten lenen zich voor deze aanpak?' Op deze manier zorgt de voorzitter er voor, dat mensen luisteren en elkaar rustig laten uit praten. Natuurlijk kan het er verhit aan toegaan. Wanneer de meningen erg uiteenlopen, gaan mensen elkaar aanvallen op de argumenten: 'welles - nietes'. Of ze trekken zelfs

elkanders integriteit in twijfel: ‘Je liegt.’ of ‘Je bent er alleen op uit om je eigen hachje te redden’. Tot slot kunnen mensen meningen gaan ventileren over personen in plaats van over het onderwerp. Ze gaan zogezegd op de man in plaats van op de bal spelen. Aarzel niet om in al deze gevallen in te grijpen.

Bewaak het groepsdoel

Bewaak het groepsdoel door de beginvraag te herhalen en te wijzen op het belang van de kwestie en de noodzaak om (straks) samen tot een besluit te komen. Let er dus op, dat men:

- > luistert naar elkaar;
- > de argumenten van anderen aanhoort en afweegt;
- > zich beperkt tot de zaak en personen erbuiten laat;
- > bij het onderwerp blijft;
- > zich houdt aan de procedure.

Dat laatste betekent vooral: nu luisteren en discussiëren en eventueel pas de volgende fase besluiten nemen! Vat ook deze discussie weer samen, door het groepsstandpunt te formuleren. Benoem hierbij al voorstellen, waar men in de volgende fase een besluit over kan nemen.

Alleen wanneer het besluit uitvoerbaar is, is het vergaderen erover zinvol geweest

Betrek in je samenvatting zowel de overeenkomsten als de verschillen. Negeer je de verschillen, dan zullen mensen zich niet gehoord voelen en hun mening blijven geven; zelfs nog nadat het besluit gevallen is. Bovendien ervaren ze het besluit dan niet als ‘hun’ besluit. Grote kans dat mensen het laten afweten bij het maken van afspraken of het verdelen van taken.

Vervolgvoorstel

Overschaduw de verschillen de overeenkomsten, formuleer dan een voorstel voor het vervolg. Bijvoorbeeld: ‘We moeten nu een besluit nemen. Ik stel voor om te stemmen.’ of ‘Laten we dit punt de volgende keer agenderen. Ben en Peter, willen jullie daarvoor een voorstel maken?’

Fase 4: Besluitvorming

Pas nadat er een standpunt is over een probleem én over mogelijke oplossingen, kan een besluit genomen worden. Het gaat om kiezen: wat gaan we doen? Met uitzondering van instructieve en voorlichtende agendapunten, rond je elk punt af met een besluit. Dat besluit kan gaan over de inhoud, maar ook over de werkwijze: ‘Wie gaat dat uitzoeken?’ of ‘Bespreken we het nu of stellen we het uit?’

Fase 5: Actieplannen maken

De genomen besluiten moeten worden uitgevoerd. Daarvoor zijn afspraken nodig. Deze worden tijdens de vergadering gemaakt. Gaat het om een omvangrijke activiteit, stel dan een actieplan of draaiboek op. Benoem altijd:

- > wie wat wanneer doet;
- > wat het gaat kosten en wat het mag kosten;
- > wat ieders bevoegdheden zijn: hoeveel mag men afwijken van het plan?
- > wanneer er gerapporteerd wordt over voortgang en eindresultaat.

Zo ontdekken jullie ook of het genomen besluit haalbaar is. Alleen wanneer het besluit uitvoerbaar is, is het vergaderen erover zinvol geweest.

Zijn er geen mensen te vinden voor alle taken die uit het besluit voortvloeien, ga dan na of het een haalbaar besluit is. Houd als voorzitter ook in de gaten wie werkzaamheden op zich nemen. Hoeveel taken vervullen zij al? Zijn er anderen die een bijdrage kunnen leveren, omdat ze talent hebben voor die taak (denk aan schrijven, met mensen omgaan, organiseren, klussen, ...)? Leg alle afspraken, actieplannen, draaiboeken, enzovoorts, vast in het verslag. Zo weet iedereen waar hij of zij zich aan te houden heeft. Spreek tot slot af hoe gecontroleerd wordt of het besluit (goed) uitgevoerd wordt. Daarna sluit je het agendapunt af. Afhankelijk van de agenda ga je naar het volgende punt of sluit je (na een rondvraag) de vergadering.

Van informatie verzamelen naar actie: een voorbeeld

Op de agenda staat het punt ‘periodieke rapportage klachtensprekuren’. In fase 2 is informatie verzameld. Het overzicht is toegelicht en er zijn vragen over gesteld. Iemand zei de indruk te hebben, dat er vooral inleenkrachten aanklopten. De andere kaderleden bevestigden die indruk. Daarna, in fase 3, ontstaat de discussie of dit een positieve of een negatieve ontwikkeling is. De voorzitter vat de discussie samen: ‘Meer inleenkrachten komen met vragen en problemen bij ons. We vinden dat een positieve ontwikkeling.’ Vervolgens stelt hij de vraag: ‘Hoe blijven we de werknemers in ons bedrijf bereiken en ondersteunen?’ In fase 4 besluit men daar een actieve aanpak voor te kiezen. In fase 5 ten slotte, spreekt men af dat een groep van drie mensen daarvoor voorstellen gaat bedenken.

Bewaak als voorzitter, dat er niet meer inhoudelijk gediscussieerd wordt: geen nieuwe informatie, geen nieuwe gezichtspunten. Blijkt er geen besluit genomen te kunnen worden, omdat er informatie nog niet is verkend en de meningen nog niet voldoende zijn uitgesproken, ga dan terug naar de voorgaande fasen. Ga ook de conse-

quenties van het te nemen besluit na. Is er een besluit genomen, koppel dan terug: ‘Is dit besluit een antwoord op onze startvraag?’ ‘Lost het ons probleem op?’ Leg het genomen besluit altijd schriftelijk vast!

3.6 Administratieve ondersteuning

De secretaris organiseert de vergadering

Meestal organiseert de secretaris de vergadering. Bij die organisatie hoort het kiezen van tijdstip en vergaderruimte, het tijdig informeren van de deelnemers aan de vergadering (door het versturen van uitnodiging, agenda en vergaderstukken) en het verzorgen van de presentielijst en het overzicht van de ingekomen stukken. Hoe je dat allemaal kunt aanpakken lees je hieronder:

Let bij de organisatie van een vergadering op de volgende punten:

1. Kies een tijdstip waarvan je verwacht, dat het de deelnemers goed schikt.
2. Zorg tijdig voor een geschikte vergaderruimte.
3. Informeer alle betrokkenen. Stuur op tijd een uitnodiging, agenda en vergaderstukken.
4. Praktische voorbereiding. Zorg ervoor dat de:
 - > de vergaderruimte tijdig beschikbaar is;
 - > de stoelen en tafels klaarstaan;
 - > de presentielijst en (het overzicht van) de ingekomen stukken klaarliggen.

De uitnodiging

Zorg dat de deelnemers aan de bijeenkomst of vergadering weten, waar en wanneer ze verwacht worden. Een goede manier om ervoor te zorgen, dat iedereen die informatie ook inderdaad krijgt is: een uitnodiging sturen. In die uitnodiging staat kort en zakelijk waar en wanneer de volgende vergadering gehouden wordt. En ook kort wat de bedoeling is van de vergadering. Zorg ervoor, dat de uitnodiging ook echt uitnodigend is. Niet alleen door hoe de brief er uit ziet, maar ook door duidelijk aan te geven waar de bespreking voor dient. Dat zal mensen stimuleren (of juist ervan weerhouden) om te komen. Probeer met de uitnodiging meteen de agenda en andere vergaderstukken mee te sturen. Wanneer dat niet kan, verstuur dan alvast de uitnodiging. Dan kan men het tijdstip ervoor vrijhouden.

De agenda en vergaderstukken

Op een agenda staan de gespreksonderwerpen. Per onderwerp is aangegeven wat het doel van de bespreking is en wat van de deelnemers verwacht wordt. Ook is aangegeven welke vergaderstukken bij elk punt horen. Door een agenda toe te sturen, weten de deelnemers aan

de vergadering van tevoren wat hen te doen staat en kunnen ze zich daarop voorbereiden.

Een goede agenda is meer dan een opsomming van de gespreksonderwerpen. Per agendapunt vermeld je wat het doel van de bespreking is. Een handige indeling daarbij is:

- > punten ter informatie;
- > punten ter overweging;
- > punten ter beslissing.

Wanneer dit bij elk punt vermeldt staat, weet iedereen wat de bedoeling van de bespreking is.

Daarnaast wordt op de agenda ook de tijdsindeling aangegeven. Vermeld in ieder geval een eindtijd.

Geef aan welke stukken bij elk agendapunt horen. Schrijf er bij of die stukken nu worden meegestuurd, of dat ze al in hun bezit zijn, of nagezonden worden. Natuurlijk moet iedereen de stukken ruim van te voren hebben, zodat men ze aandachtig kan lezen. Ook moeten mensen de kans hebben om zelf eventueel nog aanvullende informatie te verzamelen.

Zorg voor afwisseling in je agenda. Vermijd een lange lijst van ‘mededelingen van de voorzitter, commissie zus, commissie zo, ... Misschien is die informatie ook wel van te voren, schriftelijk, door te geven. Vergaderen is inspannend. Laat de vergadering daarom maximaal twee uur duren. Las in ieder geval halverwege een korte pauze in. Zijn er de vorige vergadering al punten genoemd, die deze keer aan bod moeten komen, neem die dan ook op.

Presentielijst

Maak van tevoren een presentielijst zodat iedereen bij binnenkomst zijn of haar naam kan invullen. Heb je nog andere informatie nodig, bijvoorbeeld het adres voor het toesturen van het verslag, of het gironummer voor het overmaken van een reiskostenvergoeding, laat dat dan ook meteen invullen! Wie er aanwezig waren is informatie die bij het verslag hoort. Er kan daarnaast vermeld worden wie (met of zonder bericht) afwezig waren.

Bijlage BOB-schema

Het BOB-schema

BOB is een afkorting van Beeldvorming, Opinie of meningsvorming en Besluitvorming. Deze drie stappen zijn nodig om in een vergadering tot een breed gedragen en goed doordacht besluit te komen. Hieronder worden de stappen toegelicht.

Beeldvorming of informatieverzameling

Wat weten we ervan? De voorzitter geeft ieder de gelegenheid om door vragen of opmerkingen aanvullende

informatie over het onderwerp te verschaffen, zodat alle deelnemers genoeg van het onderwerp afweten om er zinvol over te kunnen discussiëren.

Opinie- of meningsvorming:

Wat vinden we, wat willen we? De voorzitter stelt met een gerichte vraag een (deel)probleem aan de orde. Meninge(n) worden door aanwezigen met argumenten onderbouwd en bediscussieerd. Voor- en nadelen van voorstellen worden besproken en gewogen.

Besluitvorming:

Wat gaan we doen? De voorzitter zet de voorstellen op een rij en de vergadering neemt een besluit. Vervolgens worden afspraken over de uitvoering van het besluit gemaakt (wie, wat, wanneer en hoe). Tot slot herhaalt de voorzitter de afspraken om er zeker van te zijn dat het besluit voor iedereen duidelijk is.

4 Effectief samenwerken met kaderleden

- 4.1 Inleiding
- 4.2 Rol van bestuurder bij samenwerking met kaderleden
- 4.3 Bepalen van het doel van de samenwerking
- 4.4 Uitspreken van verwachtingen rond uitvoering van taken
- 4.5 Taakverdeling
- 4.6 Valkuilen
- 4.7 Evaluatie
- 4.8 Kapstokken

4.1 Inleiding

Als de samenwerking tussen bestuurder en kaderlid goed verloopt, kan dit tot mooie resultaten leiden. En tot waardering over en weer. In dit hoofdstuk schetsen we de verschillende functies die je als bestuurder hebt in het vakbondswerk met kaderleden. Ook zetten we de voorwaarden en de stappen op een rijtje die nodig zijn om de samenwerking tot een succes te maken. En we vergeten de valkuilen natuurlijk niet. Voor het gemak spreken we over ‘kaderlid’, ook als we daarmee contactpersoon, kaderleden of kadergroep bedoelen.

Succesvolle samenwerking met kaderleden vraagt om:

1. duidelijkheid in de rol van de bestuurder;
2. bepalen van het doel van de samenwerking;
3. verwachtingen uitspreken;
4. taakverdeling;
5. valkuilen;
6. evaluatie.

4.2 Rol van bestuurder bij samenwerking met kaderleden

Samenwerking met kaderleden staat in het teken van de ontwikkeling van vakbondswerk. De stappen die nodig zijn om vakbondswerk te ontwikkelen moeten nauwkeurig zijn afgestemd op de mogelijkheden en beperkingen van de sector of het bedrijf. Het vakbondswerk is daardoor heel divers in zijn verschijningsvormen. De bestuurder heeft te maken met kaderleden die als contactpersoon functioneren, maar ook met kaderleden die actief zijn in ondernemingsraden en/of kadergroepen. Al deze vrijwilligers zijn kaderleden, die vanuit de bredere doelstellingen van de bond op hun eigen manier invulling geven aan vakbondswerk.

Als vakbondsbestuurder heb je een aantal functies dat in de ontwikkeling van vakbondswerk met kaderleden aan de orde is.

De eerste functie is die van de *betaalde vertegenwoordiger van de bond* die toetst of het vakbondswerk ten dienste staat van de behoefte van de leden. Bij afwezigheid van kaderleden moet je zelf op eventuele vragen reageren en de dienstverlening aan de leden in goede banen leiden. Als er een of meer kaderleden zijn, moeten zij het vakbondswerk naar vermogen vorm geven. Jouw rol is dan om het werk van de vrijwilligers te toetsen aan de randvoorwaarden en uitgangspunten van de bond. De marginale toetsing is vooral bedoeld om eventuele discriminatie door kaderleden uit te sluiten. De bredere toetsing helpt om punten uit het beleid van de bond te integreren in het vakbondswerk zoals dat zich ontwikkelt (zie de tweede functie).

De tweede belangrijke functie is die van *adviseur en begeleider*. Als bestuurder ondersteun je de kaderleden om de vertaling van bondsbeleid naar praktische inbreng in het eigen bedrijf en omgekeerd, zo goed mogelijk vorm te geven. De inhoud van het vakbondswerk staat hierbij voorop. Het proces is ingewikkeld omdat enerzijds een vertaling van bondsbeleid naar de behoeften van bedrijf of

sector nodig is. En anderzijds kaderleden ruimte nodig hebben voor het bedenken van eigen beleidspunten. Een goede relatie tussen bestuurder en kaderlid is te vergelijken met partnerschap waarin beide partijen vanuit hun eigen zelfstandige rol een bijdrage leveren.

Wees erop bedacht dat kaderleden meestal zowel sociaal voelend als kritisch zijn

De derde functie is die van *initiatiefnemer en coach*. Je rol is dan om het gesprek over vakbondswerk te initiëren en te begeleiden. In deze functie ligt de nadruk op de aanpak van vakbondswerk: het hoe? De interne kant van de onderlinge samenwerking in de kadergroep is belangrijk. Ook de relaties met leden en niet-leden moet voldoende aandacht krijgen. Dat geldt ook voor het management en leidinggevendens binnen het bedrijf. Ook de afstemming met de or of pvt moet aan de orde komen. Wees erop bedacht dat kaderleden meestal zowel sociaal voelend als kritisch zijn. Daardoor kunnen ze gemakkelijk conclusies trekken die ze niet of onvoldoende checken bij hun collega's.

Ten vierde is je functie om in opdracht van en in samenwerking met de kadergroep de *onderhandelingen over de cao* te voeren.

4.3 Bepalen van het doel van de samenwerking

Bespreek met het kaderlid de stand van zaken van het vakbondswerk en de situatie in het bedrijf. Bepaal samen een wenselijk en realistisch doel waartoe het vakbondswerk moet leiden. (zie doelen stellen) Vervolgens komt de bijdrage van het kaderlid aan dit doel aan de orde. Het is de kunst om tijdens het gesprek aan te blijven sluiten bij de mogelijkheden die het kaderlid zelf heeft en ziet. Voorkom dat hij of zij te hoge doelen stelt om jou als bestuurder ter wille te zijn. Dat leidt tot teleurstellingen en storingen in het verdere contact, bijvoorbeeld omdat het kaderlid contact ontwijkt. Let tijdens het gesprek dan ook op:

- > de non-verbale communicatie (hoe zeker klinkt het kaderlid bijvoorbeeld);
- > de mate waarin jij als bestuurder het gesprek al of niet domineert en daardoor stuurt (zorg dat je zoveel mogelijk open vragen stelt die het kaderlid zelf aan het denken zetten);
- > concrete toetsing van de ideeën van het kaderlid aan ervaringen die hij of zij al heeft gehad. Welke vaardigheden kwamen daar al aan de orde?

4.4 Uitspreken van verwachtingen rond uitvoering van taken

De volgende stap is samen de concrete invulling van de activiteit van het kaderlid te bespreken. Doel daarvan is vast te stellen hoe het kaderlid de activiteit gaat uitvoeren en hoe jullie samen de voortgang gaan bespreken. Het kaderlid voert de afgesproken taak uit en rapporteert daarover aan de kadergroep of aan de bestuurder. Afhankelijk van de ervaring van het kaderlid is het nodig om daar meer of minder intensief op in te gaan. De vraag is hoe het kaderlid precies te werk gaat: wat doet hij precies? Soms is het zinvol het kaderlid zijn activiteit te laten beschrijven als een stukje film - in heldere beelden. Beperk dat uiteraard tot cruciale momenten. Zo krijgen andere kaderleden en jijzelf een duidelijk en concreet beeld van de uitvoering. Aan de hand van dit beeld kun je met elkaar nagaan wat het kaderlid verder nog nodig heeft aan steun of begeleiding om de activiteit uit te voeren. Tot slot bespreek je de rapportage: met wie houdt het kaderlid contact over de voortgang. Voor beginnende kaderleden is een belangrijk criterium of het kaderlid de betreffende opdracht tot een goed einde brengt. De taak fungeert dan allereerst als een testcase. Om misverstanden te voorkomen verdient het sowieso aanbeveling afspraken altijd vast te leggen. Spreek een datum af waarop jullie de resultaten en ervaringen van de activiteit bespreken en evalueren.

4.5 Taakverdeling

Als er meer actieve kaderleden zijn, komt taakverdeling aan de orde. Enkele aandachtspunten voor taakverdeling op een rij:

- > Sommige taken zullen vanzelfsprekend toevallen aan kaderleden die daar vanuit hun werk al ervaring mee hebben en/of die activiteit al langer uitvoeren.
- > Sommige kaderleden zullen, omdat ze bijvoorbeeld nieuw zijn, activiteiten niet of niet alleen kunnen uitvoeren. Zorg in dat geval voor een inwerktraject samen met de meer ervaren kaderleden. Voor de meer ervaren kaderleden zal een mentoraat volstaan. Andere kaderleden missen wellicht capaciteiten om geheel zelfstandig grote of belangrijke activiteiten uit te voeren. Geef als bestuurder eerlijk die knelpunten aan. Vermijd daarbij negatieve bewoordingen. Geef aan wat ze wél kunnen in plaats van waar ze (nog) niet toe in staat zijn. Ga creatief te werk en zorg voor kwaliteitsborging, bijvoorbeeld door meer ervaren kaderleden een coachende rol te geven.
- > Soms zijn er, bijvoorbeeld na een reorganisatie, te weinig kaderleden. Zorg ervoor dat de kaderleden meteen nieuwe instroom organiseren zodat er geen gewinning

ontstaat dat er maar een klein specialistisch groepje is waar de werknemers en de werkgever op terug kunnen vallen. Veel werknemers zullen de stap om actief te worden als kaderlid dan al snel te groot vinden.

Van belang is dat de kadergroep groeit en door onderlinge samenwerking meerwaarde bereikt in de resultaten

De taakverdeling is een belangrijk instrument waardoor de kadergroep als team kan groeien. Het is cruciaal om regelmatig de samenwerking onderling en de resultaten in de kadergroep te bespreken. Van belang is dat de kadergroep groeit en door onderlinge samenwerking meerwaarde bereikt in de resultaten. De onderlinge verschillen moeten productief gemaakt worden. Tijdens de evaluatie met de kadergroep is het Grow-gespreksmodel een handig hulpmiddel.

Grow-model

GROW is een model voor coaching- en evaluatiegesprekken. Het bestaat uit verschillende stappen: *goals, reality, options* en *will*. Tijdens het eerste gesprek formuleert een kaderlid of kadergroep de gewenste resultaten: de *goals*.

Vervolgens gaat de groep aan de gang met deze resultaten en doet allerlei ervaringen op. De werkelijkheid blijkt weerbarstig. Deze ervaringen zijn dus onderwerp van het volgende gesprek. Wat ervaart het kaderlid of de kaderleden? Welke reacties horen ze en hoe reageren ze op hun collega's? Welke aannames zijn daarin te horen? Was de analyse die leidde tot de eerste formulering van doelen, juist? Wellicht is een nieuwe analyse en probleemstelling nodig. Dit onderzoek van de werkelijkheid is de stap van de *reality*.

Enthousiasme voor een bepaalde aanpak is een belangrijke voorwaarde

Hierop volgt een stap naar de *options*. De *options* zijn keuzemogelijkheden. Een belangrijk aspect in de ontwikkeling van keuzemogelijkheden is dat het kaderlid of de kadergroep ook verschillende soorten gedrag kan bedenken.

De laatste stap van de *will* bestaat uit de selectie van een bepaalde keuze. Enthousiasme voor een bepaalde aanpak is een belangrijke voorwaarde. Het kaderlid of de kadergroep werkt de gekozen aanpak uit in een concreet stappenplan.

GROW-model (1)	
Goals	gewenste resultaten
Reality	onderzoeken van de realiteit feedback problemdiagnose en herformulering van de vraag
Options	onderzoeken van verschillende mogelijkheden, oplossingen
Will	keuze-bekrachtiging commitment tot gedragsverandering in de praktijk krachtveldanalyse actieplan: concretiseren naar de praktijk

(1) Coaching in organisaties, Anna Kuin.

4.6 Valkuilen

In de samenwerking met kadergroepen kan de bestuurder op valkuilen stuiten:

- > De kadergroep gaat de onderlinge samenwerking uit de weg; kaderleden droppen hun vragen en problemen individueel bij de vakbondsbestuurder. De vakbondsbestuurder wordt onder druk gezet om snel antwoorden te geven met een beroep op zijn deskundigheid. Hij pakt de tweede functie van adviseur. De derde functie van coach is vaak effectiever. Hierdoor komt de groep verder in het samen bedenken van een aanpak; zowel op korte als op langere termijn. De groep moet uiteindelijk zelf leren en koers uit te zetten. Van belang is dus dat de groep:
 - > zelf oplossingen bedenkt;
 - > zichzelf deskundigheid aanleert door zich te verdiepen in de cao, via internet en in de Wet op de Ondernemingsraden (WOR). Veel beginnende kaderleden uit productiebedrijven zijn niet gewend om iets op te zoeken en om te lezen;
 - > samen een hoofdlijn formuleert voor het werk van de kadergroep. De vijf kapstukken van het vakbondswerk (zie onder 4.8) helpen om het overzicht te behouden.
- > Het vakbondswerk in een (groot) bedrijf bijna geheel delegeren aan een voorzitter of leidend persoon van de kadergroep is een andere valkuil. Een aanlokkelijke stap omdat de vakbondsbestuurder meer tijd krijgt voor andere activiteiten. Bovendien doet deze situatie een beroep op de zelfstandigheid van de kadergroep. Het gevaar bestaat echter dat de voorzitter zelf veel activiteiten gaat uitvoeren. Vaak heeft zo'n persoon ook een belangrijke functie elders. De kans bestaat dat de voorzitter zich door deze werkwijze te veel isoleert, te weinig delegeert en onvoldoende toekomt aan het opstellen en uitvoeren van een eigen agenda. De andere

kaderleden doen weinig tot niets en zijn hoogstens belangrijk als vertrouwenspersoon of vraagbaak op hun afdeling. Voorkom dat de kadergroep gaat leiden aan interne zelfgenoegzaamheid en is niet langer geïnspireerd is. De bestuurder dient kritisch te zijn als het gaat om de verdeling van taken, de zichtbaarheid van alle kaderleden en het ontwikkelen van vakbondswerk in het hele bedrijf.

- > De vakbondsbestuurder wordt te veel een onderdeel van de kadergroep. Hij verlaat zich op dominante personen in de groep. Verjaardagen, het persoonlijk wel en wee, de identificatie met *underdogs* én de behoefte van sommigen om ‘medestanders’ in hun hart te sluiten - dat alles doet een appél op ‘gezellig meedoen’. Het gevaar bestaat dat de bestuurder en de kadergroep een deel van een *incrowd* worden. Dat beperkt ze in het kritisch kijken naar hun rol en positie in het bedrijf.

4.7 Evaluatie

Neem de tijd om resultaten te bespreken en terug te blikken op de uitvoering van de activiteit. De informatie van het kaderlid of de kadergroep fungeert als materiaal om van te leren. Door naar belangrijke leerpunten van het kaderlid te vragen wordt deze gestimuleerd na te denken over de eigen mogelijkheden en beperkingen. Om de waardering van de omgeving in kaart te brengen, zijn reacties van anderen in dit soort evaluatiegesprekken welkom. Dat hoeft uiteraard niet in het gesprek zelf te worden geïnventariseerd, als je er maar van op de hoogte bent.

Bespreek ook misverstanden in de communicatie tussen kaderlid en bestuurder. Dat geeft goede leerstof. Wat verwachtte het kaderlid en jijzelf en waarop ging het in de aansluiting mis?

Enkele aandachtspunten in de evaluatie van de samenwerking met de kadergroep zijn:

- > taakverdeling;
- > bereikte uitkomsten;
- > effecten en twijfels bij kadergroep en kaderleden. Vooral twijfels zijn interessante gesprekspunten om verder te onderzoeken;
- > achterban;
- > tevredenheid bij de kaderleden over de inbreng en de waardering.

4.8 Vijf kapstokken voor vakbondswerk in bedrijf of sector

Vakbondswerk betreft vijf aandachtgebieden, die hieronder kapstokken worden genoemd. Deze vijf kapstokken

zullen altijd op de een of andere manier terugkomen als punten waarmee leden, kaderleden en betaalde medewerkers van de vakbond te maken hebben.

De kaderleden van FNV Bondgenoten moeten zelf een idee ontwikkelen over vakbondsactiviteiten in hun bedrijf of sector. Zij zetten vervolgens zelf de stappen die nodig zijn om de vakbondsactiviteiten uit te voeren. Deze activiteiten zorgen ervoor dat vragen en behoeften van leden en collega's een collectief platform krijgen; waar nodig worden vragen individueel opgepakt, zonder dat de eventuele collectieve kant wordt verwaarloosd.

Deze activiteiten zorgen er ook voor dat vakbondswerk op zich zelf mogelijk is of wordt d.w.z. dat kaderleden:

- > zichtbaar zijn;
- > aantrekkelijke activiteiten uitvoeren;
- > resultaat behalen.

(Deze drie criteria voor kaderwerk worden in een onderzoek onder kaderleden als belangrijke aandachtspunten benoemd).

De vakbondsbestuurder ondersteunt hen daarin en zorgt voor faciliteiten vanuit de bond.

De vakbondsbestuurder geeft een kader aan voor beleid zoals het cao-beleid voor arbeidsvoorwaarden en randvoorwaarden in het eigen beleid van de kadergroep (bijvoorbeeld niet discrimineren).

Vijf kapstokken voor vakbondswerk

1. Collectieve belangenbehartiging

Cao
Arbeidsvoorwaarden
Bedrijfsvoering zoals reorganisaties, stijl van leidinggeven
Employee benefits zoals opleidingen

2. Arbeidsomstandigheden

Risico-inventarisatie; werkplekonderzoek; actuele knelpunten

3. Individuele belangenbehartiging

Kaderleden als aanspreekpunt

4. Bedrijfseigen aandachtspunten in de kwaliteit van de arbeid:

Invloed en medezeggenschap van werknemers
Gelegenheid voor onderling overleg: sociaal klimaat

5. Voorwaarden voor vakbondswerk versterken zoals ledenwerven, publiciteit

Ledengroei, zichtbaarheid, resultaten

5 Or-verkiezingen en kandidaatstelling

5.1 Inleiding

5.2 Werving en een profiel

5.3 Kandidaten stellen

5.1 Inleiding

In je pakket heb je regelmatig te maken met or-verkiezingen; als vakbondsbestuurder speel je namelijk een rol bij het aanleveren van de lijst met FNV-kandidaten. In dit hoofdstuk schetsen we de overwegingen om al dan niet energie te steken in het overleg met de betreffende FNV-leden om te komen tot zo'n lijst. Daar investeer je in als je een bedrijf belangrijk vindt. Verstandig is om voor jezelf vast te stellen wat je belang precies is. Dat bepaalt namelijk de aanpak.

Drie uitgangssituaties:

1. Een behoorlijk ledental in het bedrijf in combinatie met een or die positie heeft. De zorg is dan veelal de FNV-uitstraling van de FNV'ers in de or, de afstemming bond- or of de posities binnen zo'n or. Voor jou eigenlijk een regiepositie.
2. Een zwakke or bij toch een redelijk ledental. Optillen van de kwaliteit van zo'n or, of kaderopbouw via de or, ook om zo de belangenbehartiging binnen het bedrijf te versterken. Daarmee bouw je aan een wervende uitstraling van de bond in zo'n bedrijf. Opbouwwerker ben je hier.
3. Een sterke ondernemingsraad in een bedrijf waar we als bond nog weinig positie hebben. 'Binnenkomen als bond' is dan een belangrijk doel, vaak bij een groot, cao-loos bedrijf. Via enkele FNV'ers in de or en kansen die langs komen wil je de relatie versterken. Vaak zit je hier in een adviseurpositie.

In de bedrijfssituatie met een zwakke or en weinig leden (bijvoorbeeld schoonmaak of taxibranche) zul je bij grote uitzondering investeren. Een or is hier vaak verspilde moeite! Dat komt omdat leden zelfs met hun rechtsbescherming als or-lid, vaak onder zware druk van de werkgever komen te staan. Bovendien zal een or bij slechte arbeidsverhoudingen toch weinig kunnen bereiken zonder een sterke vakbond op het bedrijf. Organising komt eerder in aanmerking. Deze vorm van vakbondswerk komt trouwens in alle drie de situaties in aanmerking. Rond de kandidaatstelling, verkiezingen van de or, en verdere ondersteuning levert dat een verschillende aanpak op.

5.2 Werving en een profiel

Kandidaat willen stellen; dat is ons domein, onze verantwoordelijkheid. Het aantrekken van de juiste mensen, eventueel zelfs selecteren en het binden aan de bond geef je vorm bij de werving van kandidaten.

Situatie

Bedrijven met veel leden en sterke or

Een profiel hanteren bij de wervingsbrief is hier logisch. Hierin combineer je het belang van een goed functionerende or, met de aardigheid(belang) die de kandidaat erbij heeft, en met het belang van de bond.

Actiepunten

- > Tijdig beginnen -> registreren wanneer or-verkiezingen aanstaande zijn in belangrijke bedrijven
- > Profiel hanteren
- > Bereidverklaring met voorwaarden

Voorbeeld Wervingsbrief

Wij verzoeken u te overwegen of u zich kandidaat wilt stellen namens FNV Bondgenoten voor de ondernemingsraad. FNV Bondgenoten vindt het werk van de or belangrijk. Een ondernemingsraad kan immers een belangrijke bijdrage leveren aan de behartiging van belangen van de collega's en aan een goed bedrijfsbeleid. Transparante besluiten zijn dan essentieel waarbij de or actief op zoek gaat naar de meningen en wensen van collega's. Goede afstemming met de vakbond is onontbeerlijk daarbij.

Voor u is dit meer dan alleen een uitdaging om namens de collega's op te treden. U krijgt met nieuwe, uitdagende vraagstukken te maken. U kunt er nieuwe kennis en vaardigheden mee opsteken. FNV Bondgenoten zal daar mede ondersteuning aan verlenen.

Door een krachtig optreden van FNV'ers in de or kan FNV Bondgenoten aan wervingskracht winnen. Wij hopen dat u daar ook een bijdrage aan wilt leveren. Belangrijke criteria bij onze FNV-kandidaten zijn:

- > Zij kunnen goed kunnen luisteren en gesprekken voeren, vooral met collega's
- > Zij hebben bereidheid om te leren
- > Zij onderhouden contact met de vakbondsbestuurder, zeker bij belangrijke kwesties
- > Zij nemen kennis van het beleid van de bond en brengen dit ter tafel in or-discussies
- > Zij zijn bereid om aan vakbondsbijeenkomsten deel te nemen en zijn bereid om activiteiten die de bond aandraagt binnen het bedrijf te ontplooiën
- > Zij zijn bereid om hun collega's continu te informeren over hun activiteiten en standpunten in de or en bij hun collega's te peilen welke mening zij daarover hebben

Wij bepalen wie kandidaat staan. Dit staat in ons kaderstatuut

In de bereidverklaring kun je mensen daar ook aan committeren. Dat is weliswaar later, als onze FNV'ers eenmaal in de or zitten, niet juridisch afdwingbaar, maar mensen zijn er wel op aan te spreken.

Gericht werven door kaderleden met zo'n profiel in de hand is een goede kaderactiviteit. Daarnaast kun je denken

aan het houden van een 'geïnteresseerdenbijeenkomst'. Ervaren kaderleden uit de or kunnen daar goed bij helpen. NB. Mogelijk ben je nu erg ontevreden over de kwaliteit en FNV-uitstraling van de or. Dan zul je strak de regie moeten voeren in dit traject!

Situatie**Bedrijven met een zwakke or bij een redelijk ledental**

Alleen via een brief kandidaten werven, levert doorgaans geen verbetering op in dit type bedrijf. Hooguit door stom toeval. Je zult een aantal stevige types (informele leiders) bij elkaar moeten krijgen die het samen willen opbouwen. Een bijeenkomst houden voor geïnteresseerden is noodzakelijk, mensen willen eerder met een stevige groep. Echter met alleen een uitnodiging (bijlage 3) ben je afhankelijk van het feit of geschikte mensen komen opdagen. Meer kans heb je door eerst een of twee echte informele leiders op zoek te laten gaan naar geschikte mensen en te vragen of ze met jou om de tafel willen. Dat moeten dan liefst mensen zijn die onder de collega's enig aanzien hebben. Als je toevallig een bijeenkomst hebt met een flinke groep leden uit het bedrijf, is dat natuurlijk een uitgelezen kans om zo'n oproep te doen. Ook al zijn de or-verkiezingen nog ver weg. Tegelijkertijd kunnen we de or (en onze or-leden) sterker maken als we hun achterban versterken. De boodschap richting de kandidaten en de leden is, dat de or-leden er veel baat bij hebben als een hechte groep leden bereid is af en toe op nadrukkelijke wijze de standpunten van de or te ondersteunen. Af en toe een vakbondsactie is dus nodig om in de or resultaten te boeken.

1.

"Een sterke ondernemingsraad is voor uw bedrijf en voor de behartiging van uw belangen noodzakelijk. Bijvoorbeeld <voorbeeld uit het bedrijf>. FNV Bondgenoten wil daarover graag met u en andere geïnteresseerden het gesprek voeren.

Wat is een goede ondernemingsraad? Dat betekent zelf binnen de ondernemingsraad meningen en standpunten vormen over voorstellen van de directie. En dat stevig in het overleg naar voren brengen. Het betekent ook goed praten met de collega's over wat zij willen en belangrijk vinden. FNV Bondgenoten helpt daarbij en vindt het ook belangrijk om bij belangrijke kwesties met de or gelijk op te trekken.

Wij nodigen u uit om hierover door te praten op de bijeenkomst. Neem gerust een geïnteresseerde collega mee."

**Situatie****Bedrijven met een sterke or en weinig leden**

Voor je FNV-lidmaatschap uitkomen in zo'n bedrijf is vaak al heel wat. Je zult het moeten doen met de mensen die enige bereidheid hebben. Investeren in hen zal moeten leiden tot versterking van de FNV-positie in de ondernemingsraad en ook in het bedrijf. De zittende ondernemingsraad en vooral de voorzitter ervan is doorgaans belangrijk. Als bestuurder moet je proberen de vakbondspositie te versterken en de situatie van geïsoleerde eenlingen die niet durven uit te komen voor hun lidmaatschap ten goede keren.

Een duidelijke aanleiding binnen het bedrijf (reorganisatie, fusie, wijziging roosters of arbeidsvoorwaarden) en kritiek op het functioneren van de zittende ondernemingsraad moet je aangrijpen om tot opbouw te komen. Een informatiebijeenkomst over de ondernemingsraad en de rol van FNV Bondgenoten is dan een mogelijkheid in de werving van kandidaten. Het is wel slim om zo'n bijeenkomst zo mogelijk binnen het bedrijf te houden. Wellicht kan één van de zittende FNV'ers in de or dat faciliteren.

"Goed functioneren van de ondernemingsraad in uw bedrijf is belangrijk. Met name bij reorganisatie, fusie of arbeidsvoorwaarden kan dat beslissend zijn. FNV Bondgenoten is in de gelegenheid om kandidaten voor de nieuwe or te stellen.

Wij nodigen u hierbij uit voor een gesprek hoe de bijdrage van FNV Bondgenoten aan een goede or het beste gestalte kan worden gegeven."

Laat de kandidaten zoveel mogelijk zelf doen

Lang niet iedere kandidaat op zo'n bijeenkomst wil op de FNV-lijst staan; dat kun je maar beter accepteren. Veel belangrijker is het om na de verkiezingen het contact vast te houden met deze groep FNV'ers die zich kandidaat hebben gesteld. Vooral op basis van de behoefte aan ondersteuning die zij hebben. In een bijeenkomst kun je dan later met hen bespreken hoe de FNV binnen hun bedrijf verder gebracht kan worden. Belangrijk is dat zij langs verschillende lijnen FNV Bondgenoten zó gaan waarderen zodat zij dat ook durven uit te dragen naar hun collega's.

5.3 Kandidaten stellen**Situatie****Veel leden/sterke or**

Wij bepalen wie kandidaat staan. Dit staat in ons kaderstatuut, evenals de stelling dat onze kaderleden gehouden

zijn het bondsbeleid uit te dragen en afstemming met de bond te plegen. Als bond hebben we de verplichting deze mensen te ondersteunen en te faciliteren.

Democratische legitimatie

Voorleggen aan leden is daar de legitimering bij. Wie staat wel (of niet!) op onze lijst, en in welke volgorde.

Beslissingen hierover moet je als vakbondsbestuurder goed bespreken met de kaderleden inclusief de nieuwe kandidaten. Een Bedrijfs Afdeling Bestuur (BAB) kan hier een belangrijke rol hebben. Bij enig verschil van mening is raadpleging van de leden de aangewezen weg. In een bijeenkomst. Of schriftelijk: stemmen over de lijstvolgorde, of voorleggen voorstel BAB/bestuurder.

Van belang is om voor aanvang van het wervings- en kandidaatstellingstraject uiterst helder te communiceren hoe de procedure zal verlopen, en je daar vervolgens ook precies aan te houden. In sommige gevallen kan het immers voorkomen dat geïnteresseerden zich gepasseerd voelen als zij laag op de lijst komen of helemaal niet. Als de procedure blijkt te rammelen, hebben zij aanknopingspunten om toch op de lijst te komen.

Bereidverklaring

Commitment van kandidaten kun je vastleggen in de bereidverklaring: tijdige afstemming met bestuurder, uitdragen bondsbeleid en bereidheid oppakken bondsactiviteiten, contact met achterban en de bereidheid tot scholing. Juridisch is dit niet bindend na de or-verkiezingen, maar 'blame and shame' werkt ook. Bij weigering onder-tekening moet de bestuurder die persoon weglaten van de kandidatenlijst. Open communiceren met leden, liefst vooraf is wel gewenst. Ervaringen in een eerdere zittingsperiode zijn richtinggevend hoe scherp dit aangezet wordt.

Die ene FNV'er met verkeerde standpunten; dat kan slecht voor de or zijn

Criteria voor lijstvolgorde

Bijvoorbeeld een mix van oud en nieuw, spreiding, over afdelingen/regio's, populariteit, nieuwe groepen (vrouw, allochtoon). Dit is een objectief middel tegen gelobby om mensen hoger op de lijst te plaatsen. Draagvlak binnen de kadergroep is nodig. Echter, in finale zin beslist de ledenvergadering.

Personenstelsel

Bij het zogeheten personenstelsel (zie het or-reglement) hoeft geen lijstvolgorde te worden vastgesteld. Maar wel de vraag wie we wel en niet kandidaat stellen.

Situatie

Redelijk ledental/zwakke or

Meestal ben je blij met iedere FNV'er die zich kandidaat stelt. Dus kun je in deze bedrijven het administratief regelen door je secretaresse.

Uitzonderingen op deze regel:

- a. Die ene FNV'er met verkeerde standpunten: dat kan slecht voor de or zijn, en ook voor ons als bond het FNV-profiel beschadigen.
- b. Lijstenstelsel (zie or-reglement): alleen de bovenste kandidaten komen er op. Zijn dat de goede? Zeker als je tot opbouw in zo'n bedrijf wilt komen, is dat wezenlijk.

In geval b. kom je er met de kandidaten wel uit met de lijstvolgorde. In geval a. moet je overwegen zo'n kandidaat te weigeren. Als de persoon na gesprek zelf niet wijken wil, is voorleggen aan de ledenvergadering (of schriftelijk aan de leden) de 'koninklijke weg'.

Verkiezingsstrijd

Samen met de kandidaten kun je je profileren. Sterk is als je aansprekende onderwerpen voor het bedrijf kunt noemen. In ieder geval kun je onze kandidaten zichzelf laten presenteren.

- > Krantje maken
- > Posters
- > Flyer met tekst
- > Weggeefdingetjes

Laat de kandidaten zoveel mogelijk zelf doen. Je secretaresse kan het met Traffic regelen. Van belang is hier tijdig mee te beginnen, aangezien bij Traffic een levertijd van ten minste 2 weken geldt.

Registratie

Vastleggen van alle kandidaten die wij stellen in CRM is van cruciaal belang voor ons bedrijvenwerk. Hier valt een wereld te winnen!

6 Werven en werken met vakbondscontactpersonen

- 6.1 Inleiding
- 6.2 Verschillende vakbondscontactpersonen
- 6.3 Voorbeelden en profiel bij werving contactpersonen
- 6.4 Het werven van contactpersonen

6.1 Inleiding

Vakbondsbestuurders werken regelmatig met vakbondscontactpersonen (vcp'ers).

Soms incidenteel en soms volgens een regelmatig terugkerend patroon. Er is een heel scala aan contactpersonen. Zij leveren diverse bijdragen aan het vakbondswerk in hun bedrijf.

Die bijdragen worden gekenmerkt door passend vakbondswerk in hun sector. Een sector met bestaande vakbondsmacht of een sector met vakbondsmacht in opbouw vraagt andere accenten. Voor beide situaties is een planmatige aanpak nodig om je activiteiten goed in te zetten. In onderstaande matrix zijn de verschillen zichtbaar.

In dit hoofdstuk gaan we dieper in op de diverse contactpersonen en hun werkzaamheden. Daarnaast leveren we je handig materiaal, zoals een basistekst voor een wervende folder, tips voor werving en een aanzet voor een profiel. Uitgebreide informatie over het maken van profielen vind je in hoofdstuk 17.

Zelfstandige contactpersonen zoeken je meestal op als er iets aan de hand is

6.2 Verschillende vakbondscontactpersonen

Contactpersonen beschikken over verschillende kwaliteiten en taken.

Een paar voorbeelden:

- > Sommige contactpersonen zijn hoofdzakelijk verspreiders van informatie.
- > Andere contactpersonen zorgen voor het doorspelen van informatie vanuit de vakbond naar de leden en werknemers. Omgekeerd spelen zij informatie vanuit de leden, werknemers en uit het bedrijf naar de vakbond door.
- > Andere contactpersonen zijn ervaren kaderleden die solistisch werken in hun eigen bedrijf. Veelal omdat er (op dat moment) geen andere kaderleden zijn.
- > Een enkele keer vormt een niet-vakbondslid een ingang bij een bedrijf.

	Traditionele bedrijfstakken	Nieuwe bedrijfstakken
Veel invloed van werknemers (vakbond, or) Goede tot matige arbeidsverhoudingen	Voorbeelden: openbaar vervoer, Corus, DSM	Voorbeelden: ICT-bedrijven (vooral invloed van or)
Weinig invloed van werknemers; matig tot slechte arbeidsverhoudingen (inleen, tijdelijke contracten)	Voorbeelden: garages, tuinbouwbedrijven	Voorbeelden: call-centra
Werknemers; matig tot slechte arbeidsverhoudingen (inleen, tijdelijke contracten)	tuinbouwbedrijven	

We zien dus verschillende typen contactpersonen variërend van informatieverspreider tot volwaardig kaderlid.

Contactpersonen die in hun bedrijf solistisch te werk gaan, noemen we ook wel losse kaderleden, losse contactpersonen, solisten of éénpitters.

Wanneer het nuttig, mogelijk of nodig is, probeer je een aantal contactpersonen bij elkaar te brengen. Een e-mailgroep van contactpersonen in gelijksoortige bedrijven is handig om informatie uit te wisselen en het onderlinge netwerk te bevorderen. Een of meer bijeenkomsten per jaar organiseren kan natuurlijk ook. Het betekent wat meer investeren in tijd en organiseren van een programma voor het uitwisselen van informatie of het gezamenlijk leren over arbeidsvoorwaarden of andere belangrijke thema's.

Afhankelijk van de mogelijkheden en de behoeften kun je de ene keer met losse contactpersonen werken en de andere keer in een netwerk of kaderstructuur.

Stuur eens een kaartje bij verjaardag of ziekte

Zelfstandige contactpersonen zoeken je meestal op als er iets aan de hand is of als er iets op komst is. Bijvoorbeeld als het tijd wordt om aan de voorbereidingen van de cao-onderhandelingen te beginnen, als er een reorganisatie dreigt of als er vragen of zorgen onder de leden en/of medewerkers zijn op het terrein van arbeidsverhoudingen, arbeidsvoorwaarden of arbeidsomstandigheden. Als vakbondsbestuurder neem je om soortgelijke redenen contact op met je contactpersoon.

6.2.1 Losse vakbondscontactpersonen

Enkele aandachtspunten:

- > Neem regelmatig een paar keer per jaar contact op om het contact te onderhouden.
- > Geef instructie mee bij het uitzetten van informatie.
- > Toon af en toe waardering op een manier die bij deze contactpersoon en jezelf past. Benoem tijdens het contact dat je het fijn vindt dat hij of zij dit voor de bond doet. Stuur een kaartje bij verjaardag of ziekte of verzorg een keer een bloemetje of cadeaubon.
- > Of vraag gewoon eens hoe het met hem of haar gaat.
- > Heb oog voor eventueel scholingsaanbod.

6.2.2 Vakbondscontactpersonen in een samenhangend netwerk

Enkele aandachtspunten:

- > Koppel de contactpersonen op een bepaalde manier aan elkaar, zodat ze als klankbord of vraagbaak iets aan elkaar hebben.

- > Maak de structuur niet te los of te knellend.
- > Zet een structuur uit rond activiteiten in plaats van vergaderen om te vergaderen.
- > Heb oog voor noodzakelijke instructies of cursussen.

Samenvattend:

Kenmerken van vakbondscontactpersonen:

- > vinger aan de pols houden;
- > binding van bond met bedrijf houden/versterken;
- > kunnen reageren op problemen of wensen;
- > bij voorkeur twee contactpersonen per bedrijf;
- > mogelijke uitbouw naar netwerken.

Rol kaderleden:

- > zijn vakbondscontactpersoon (vcp);
- > vinger aan de pols houden;
- > organiseren van eigen netwerk in het bedrijf of afdeling (contact achterban);
- > verwerken van informatie van bestuurder;
- > geven op gezette tijden informatie aan bestuurder;
- > kunnen verwijzen naar individuele dienstverlening.

Rol bestuurders:

- > netwerk opzetten, bijwerken en onderhouden;
- > informatie halen en brengen;
- > vinger aan de pols houden;
- > aansturende / trekkende rol;
- > binden van vcp-ers;
- > begeleidend in plaats van coachend.

6.3 Voorbeelden bij werving contactpersonen

Om op een goede manier contactpersonen of informatieverspreiders in een bedrijf te werven, geven we hieronder enkele praktische voorbeelden in de vorm van een foldertekst, een profiel en tips om contactpersonen te werven.

6.3.1 Basistekst voor een folder:

Contactpersonen gevraagd. Iets voor u?

FNV Bondgenoten wil zijn contacten met de leden in [de sectornaam of bedrijf of bedrijven invullen] versterken. Om meer voor de leden en de (toekomstige leden) te kunnen doen. Voor deze bedrijven zoekt FNV Bondgenoten enthousiaste leden die contactpersoon willen worden.

Wat doet een contactpersoon?

Als contactpersoon onderhoudt u de contacten tussen de leden in uw bedrijf en de vakbond FNV Bondgenoten. U geeft informatie die u van de bond ontvangt aan de leden of aan alle werknemers in uw bedrijf. Informatie in de vorm van pamfletten, bijvoorbeeld over de laatste stand van zaken van

de cao-onderhandelingen met de werkgevers. Of u verspreidt een speciale krant [naam noemen van de sectorkrant] of folder van de vakbond. Of het kan gaan om gerichte informatie over uw eigen bedrijf of branche/sector. Deze informatie verspreidt u op het bedrijf of op het privéadres van de mensen. Of u geeft het mondeling door. Zo wordt u min of meer "het gezicht van de bond" in uw bedrijf.

Een contactpersoon kan meer doen

Collega's kunnen met vragen naar u toe komen. Een vraag van een collega over het aantal vakantiedagen waarop hij of zij recht heeft een klacht over het lawaai op het bedrijf, een onenigheid met de werkgever over onenigheid, etc. Het kan ook zijn dat u zelf problemen in uw bedrijf signaleert en deze aan de orde wilt stellen. En u kunt aan ledenwerving doen voor de bond, speciaal ook onder nieuwkomers in uw bedrijf. U hoeft de vragen van collega's niet allemaal zelf op te lossen. U bepaalt zelf hoe ver u kunt gaan. U kunt rekenen op ondersteuning vanuit de bond. En u kunt altijd doorverwijzen naar een Contactpersoon Ledenservice in uw regio. Voor u is het leuk en leerzaam om met dit soort vragen bezig te zijn.

Scholing en begeleiding

Voor begeleiding bij uw activiteiten kunt u terecht bij de bestuurder [naam, sector etc. invullen]. Hij of zij kan u informatie en advies geven over allerlei onderwerpen. Ook kan hij of zij u in contact brengen met contactpersonen bij andere bedrijven in dezelfde branche of sector in uw regio. Om ervaringen uit te wisselen en van elkaar te leren. Om de taak of functie van contactpersoon beter te kunnen vervullen biedt de bond u cursussen aan. Bijvoorbeeld over cao lezen, veilig en gezond werken of ondernemingsraadwerk of personeelsvertegenwoordiging in uw bedrijf. U kunt leren hoe u uw collega's kunt informeren en adviseren. En natuurlijk zijn er ook cursussen om u wegwijs te maken in de bond zelf. U kunt zelf aangeven of u hieraan wilt deelnemen. De cursussen zijn altijd kosteloos en de reiskosten worden vergoed.

U kunt gebruik maken van allerlei brochures van de bond over thema's als pensioenen, werktijden en functiewaardering. Als contactpersoon ontvangt u bovendien het kaderblad met achtergrond informatie over allerlei onderwerpen ook uit andere sectoren en kunt u gebruik maken van de kadersite www.kadersite.nl voor veel informatie, kennis, agenda, vaardigheden, forumdiscussie en actuele ontwikkelingen.

De activiteitengroep [naam van de kadergroep invullen]

In uw regio heeft de bond een activiteitengroep [naam invullen van de kadergroep of het contactpersonennetwerk]. Daarin komen contactpersonen en/of kaderleden uit de verschillende bedrijven met de bestuurder regelmatig bij elkaar. Ze wisselen informatie en ervaringen uit over

ontwikkelingen in het eigen bedrijf, de branche/sector of de bedrijfstak, over cao-onderhandelingen etc.

De activiteitengroep oefent ook invloed uit op het beleid van de bond in de sector.

Als contactpersoon bent u van harte welkom op deze bijeenkomsten. Uw mening wordt zeer op prijs gesteld. Voor informatie neem contact op met [naam voorzitter of secretaris invullen].

Contactpersoon iets voor u?

Spreekt deze aanpak u aan?

Vindt u het leuk of belangrijk om met uw collega's over het werk, uw bedrijf en de bond te praten?

Hebt u interesse om de verbindende schakel te zijn tussen de bond en de leden in uw bedrijf?

DAN IS HET IETS VOOR U OM CONTACTPERSOON TE WORDEN!

6.3.2 Profiel contactpersoon/infoverspreider van FNV Bondgenoten in het bedrijf

Uitgebreide informatie over het maken van profielen vind je in hoofdstuk 17.

Wat is een contactpersoon/infoverspreider?

Een lid van de vakbond die als vrijwilliger in of namens de vakbond informatie verspreidt onder zijn collega's en de bestuurder of andere kaderleden van de bond informeert over wat er in het bedrijf gebeurt.

Waar?

In jouw bedrijf.

Waarom?

- > Je vindt het nodig dat collega's weten wat de bond is en doet.
- > Je vindt het belangrijk dat de vakbondsbestuurder weet wat er leeft in jouw bedrijf, wat de opvattingen van jouw collega's zijn over belangrijke vakbondsthema's.

Wat heb je nodig?

- > communicatieve vaardigheden;
- > enig lef en vasthoudendheid;
- > interesse in mensen en je bedrijf;
- > achterban en draagvlak;
- > een beetje tijd en mogelijkheden om in je bedrijf informatie te verspreiden.

Wat doe je?

- > Je deelt folders en ander informatiemateriaal van de bond uit in je bedrijf.
- > Je informeert de vakbondsbestuurder (en eventueel kaderleden van de bond) over opvattingen van leden

(en niet-leden) over vakbondsthema's ontwikkelingen in je bedrijf.
 > Je verwijst collega's met vragen over vakbondsthema's door naar vakbondsbestuurder of vakbondskaderleden.

Hoeveel tijd kost het?

Dat hangt af van je eigen mogelijkheden en wensen en ook van de actualiteit. Tijdens het cao-traject kost het je wat meer tijd Het varieert dus. Het kan voor de duur van een klus zijn of voor een bepaalde periode.

Wat heb je er aan?

- > Je leert het bedrijf, veel collega's en het management beter kennen.
- > Je leert veel over thema's via collega's, training en opleiding, brochures en ander materiaal.
- > Je ontwikkelt vaardigheden, bijvoorbeeld gespreksvoering, lezen en analyseren van informatie, netwerken, onderhandelen, luisteren.
- > Je ontwikkelt jezelf onder andere op het gebied van houding, zelfvertrouwen, grenzen stellen.
- > Soms geeft het nieuwe perspectieven in je werk en je persoonlijk leven.
- > Resultaten zien, waardering krijgen, zelfrespect voelen.

Wat krijg je aan ondersteuning van de bond?

- > opleiding, training, coaching;
- > informatie via de website, brochures, het kaderblad, kadersite;
- > advies en begeleiding (van bestuurder, adviseurs);
- > uitwisseling met ander kaderleden, bijvoorbeeld via het OR-platform;
- > rechtsbescherming;
- > faciliteiten.

Wat voor kaderlid wil je zijn?

- Samen kies je op basis van:
- > jouw interesses, wensen, mogelijkheden, opvattingen;
 - > de vakbondsactiviteiten die er zijn of wenselijk zijn in het bedrijf.

Bereid je tijdens de selectie voor op tegenwerpingen, argumenten of flauwe geintjes

6.4 Het werven van contactpersonen

Mogelijkheden voor een aanpak

1. Je bespreekt met kaderleden het profiel en vraagt ze om actief te zoeken onder collega's die zij geschikt achten. Daarvoor is het nodig dat zij helder hebben wat de functie is van contactpersonen. En wat de bond ermee beoogt. Ze kunnen werven onder leden en

- niet-leden. Je zou op papier ter ondersteuning een korte uitleg moeten zetten. Misschien zelfs oefenen in het voeren van dergelijke wervingsgesprekken.
2. De kaderleden bellen met leden: (in werktijd), na werktijd over een plan, een activiteit, een thema (arbeidsomstandigheden of arbeidsvoorwaarden). Ze maken een afspraak in of na werktijd, tijdens een lunch, een borrel in het bedrijf of daarbuiten.
 3. Je gebruikt een enquête (bv. over de cao) als middel om kaderleden met collega's te laten praten over hun werk, de bond en het plan voor contactpersonenwerk. Een manier om de drempel te verlagen. Tijdens deze activiteit "spot" je potentiële kaderleden /contactpersonen.
 4. Als bestuurder zoek je actief door te praten in kantines of andere plaatsen waar werknemers samenkomen en te bellen met bekende en onbekende leden.
 5. Je organiseert een themabijeenkomst waarbij je scherp kijkt en luistert naar mogelijke kandidaten. Namen noteren en bellen of aanspreken: zelf of door kaderleden.
 6. Je mailt je verhaal naar kaderleden/leden: wat is je doel, wat wil je bereiken? En wat wil je met contactpersonen. Duidelijk helder visievol. Met het verzoek om te reageren.
 7. Je plaatst op de bedrijfssite (als je deze tot je beschikking hebt) een boodschap gericht aan iedere werknemer. Goed verhaal voor in- en outsiders, aansprekend en wervend.
 8. Je start een hyvesgroep: en opent een discussie.

Bovenstaande tips zijn aflopend wat betreft de zichtbaarheid van de bestuurder. In tegenstelling tot bijvoorbeeld de e-mail, lopen persoonlijke contacten vanzelfsprekend anders. Er is meer ruimte om te reageren op non-verbale uitingen. Je kunt meer aan relatievorming doen en helderder de vakbondsstructuur neerzetten. Bovendien kun je tijdens een persoonlijke ontmoeting beter selecteren.

Selectie:

Bedenk van tevoren wat je wilt en dus wat je gaat doen met mensen die enthousiast zijn, maar die jij niet geschikt acht. Omdat ze bijvoorbeeld niet tot je doelgroep behoren of niet de gewenste uitstraling hebben: jong, te wit, te hoogopgeleid, te solitair of te aanvallend. In alle gevallen is het verstandig om van tevoren na te denken over het verloop van het wervingsproces. Bereid je voor op tegenwerpingen, argumenten of flauwe geintjes. Hoe pareer je die en laat je je niet afleiden van je doel? Hoe krijg je en goede balans in het praten en luisteren? Hoe laat je de communicatie verlopen? Wie is waar voor verantwoordelijk? Zeker wanneer je een aanpak kiest met kaderleden (en je kaderleden dus de werving laat doen) is een goed plan noodzakelijk. Wil je gebruik maken van een hulpmiddel bij het werven van contactpersonen?

Hulpmiddel bij selectie contactpersonen	
Wat is een contactpersoon?	Een lid van de vakbond die praat met collega's over het werk en de werkomstandigheden.
Waarom zou je dit willen zijn?	Omdat je het leuk en belangrijk vindt dat.....
Wat doe je?	Je vraagt naar.... en praat over..... Je geeft informatie over..... aan Je motiveert leden voor het lidmaatschap van de vakbond, omdat meer mensen meer succes betekent voor..... Je verwijst door naar..... Je pakt samen met collega's problemen aan op het werk.
Met wie werk je samen?	Je werkt samen met..... Je koppelt terug naar.....
Hoeveel tijd neemt het in beslag?	Je doet het per week /per maandkeer
Voor hoe lang doe je het?	Volgens een afspraak die je met maakt
Wat moet je kunnen en kennen?	Communiceren Weten waarom je het doet: wat is het doel van het praten en informeren Plezier hebben in het contact met je collega's en dus wel zichtbaar willen zijn in het bedrijf/de afdeling als vakbondslid Het leuk en belangrijk vinden dat meer collega's de vakbond op een goede manier leren kennen. Namelijk als.....
Welke ondersteuning krijg je van de bond?	Je krijgt opleiding Informatie Advies/back-up/begeleiding van de bestuurder
Wat heb je er zelf aan?	Je ontwikkelt jezelf Je krijgt een breder inzicht in wat er in de organisatie/bij je collega's leeft Het levert je extra plezier in je werk op

7 Omgaan met lastig gedrag, feedback geven

Inleiding

Iedereen heeft het wel eens meegemaakt. Je kunt als bestuurder in een kadergroep last hebben van bepaald gedrag van deelnemers. Iemand praat telkens door het verhaal van de ander heen. Een ander komt steevast te laat bij een bijeenkomst. Een derde belooft een bepaalde taak uit te voeren maar doet dat telkens niet. Je zou er iets van willen zeggen, maar je vindt het ingewikkeld. Hoe kun je de boodschap overbrengen zonder de goede verstandhouding te verstoren. Je wilt immers verder samenwerken met het kaderlid.

Vaak wacht je te lang of je kaart het onderwerp helemaal niet aan. Een uitbarsting kan het gevolg zijn. Die werkt meestal averechts en dat is jammer.

Het is belangrijk te zeggen wat je wilt en denkt. Het scheelt je een hoop stress en de ander zal je er om waarderen. Ten minste, als je de andere partij in zijn waarde laat. Hieronder vind je ter ondersteuning een stappenplan met voorbeelden:

	Op je werk	In je relatie
Situatie	Een collega loopt 's ochtends jouw kamer binnen, zegt niets en deponeert een stapel papier op je bureau.	Je partner zou om zes uur thuis zijn, maar komt pas om zeven uur zonder te bellen.
Stap 1: benoem het concreet waarneembare gedrag zonder oordeel	Je zegt: "Je komt binnen, zegt geen goedemorgen en legt een stapel papier op mijn bureau."	Je zegt: "Je zou er om zes uur zijn en je komt een uur later zonder dat je hebt gebeld."
Stap 2: benoem het effect van dit gedrag zonder oordeel: gevolg	"Het effect is nu dat ik mijn hakken in het zand zet nog voordat je hebt gezegd wat je wilt dat ik doe."	"Het effect is dat ik zwaar chagrijnig ben en geen zin meer heb om met je uit eten te gaan."
Stap 3: benoem welk gevoel dit gedrag bij je oproept	"Het irriteert me."	"Het kwetst me."
Stap 4: geef aan wat je wilt (vraag, afspraak etc.): gewenst gedrag	"Ik wil graag dat je me even goedendag zegt en me dan vertelt wat je van me zou willen."	"Ik wil dat je de volgende keer belt als je later komt dan afgesproken."

Bovenstaande stappen worden ook wel de vier g's genoemd: **geconstateerd gedrag, gevolg, gevoel, gewenst gedrag**.

**Tips:**

- > Als je het ingewikkeld vindt om feedback te geven, kan het helpen om de sandwichmethode toe te passen: je zegt eerst iets aardigs, vervolgens stel je duidelijk je grens en je eindigt weer met iets vriendelijks. Op die manier ben je aardig én duidelijk.
- > Krop niets op. Loop na een voorval meteen naar de ander toe om je zegje te doen. Zo verklein je de kans dat je onbedoeld agressief uit de hoek komt.
- > Als je voelt dat de situatie je niet bevalt, maar je hebt niet meteen helder wat de ander nou precies doet, reageer dan toch. Zeg dat er iets gebeurt, dat je niet precies weet wat het is, maar dat het je niet lekker zit en dat je het er later over wilt hebben. Ga weg, zet voor jezelf op een rijtje wat er is gebeurd en handel alsnog.
- > Geef feedback, als het mogelijk is, één op één. Zelfs al ben je assertief en niet agressief, dan nog is het voor de ander pittig om jouw feedback te horen en niet prettig als daar toeschouwers bij zijn.
- > Complimenten geven: hoewel je dat vaak gemakkelijker, vanzelfsprekender uit jezelf zult doen, kun je hierbij in principe dezelfde feedbackstappen hanteren. Daarmee kun je je positieve feedback concreter maken en dat is prettig voor de ander. Hoe concreter hoe beter.

8 Afscheid nemen van kaderleden

Inleiding

Afscheid nemen van kaderleden is lang niet eenvoudig. Zeker niet als het om een gedwongen afscheid gaat. Als een vrijwilliger bijvoorbeeld zelf graag wil doorgaan, maar de capaciteiten ontbreken. In dit hoofdstuk zetten we een aantal manieren en handvatten op een rijtje om een afscheid respectvol en met alle ruimte die het verdient, in te vullen.

Er kunnen verschillende redenen zijn om afscheid te willen nemen van kaderleden. Er is een groot verschil tussen betrokkenheid en deskundigheid: elk kaderlid zal dit met je eens zijn. Die twee kunnen uit elkaar gaan lopen. Als dat gebeurt tijdens formuleren van vakbondsdoelen waarvoor je je samen met de kadergroep wilt inzetten, kan het gebeuren dat sommige kaderleden niet meer in de groep blijken te passen. Stel dat je een nieuwe koers wilt varen met je kadergroep. Je wilt meer zichtbaarheid van de bond in het bedrijf organiseren. Bij die nieuwe koers passen sommige kaderleden niet meer, omdat ze niet over de kwaliteiten beschikken om contact te kunnen maken met collega's. Of omdat ze zich niet in de nieuwe richting kunnen vinden.

Niet-kunners en niet-willers

Bij de niet-kunners zou je kunnen bekijken of ander vakbondswerk wel binnen de mogelijkheden past. Bij de niet-willers is het een kwestie van transparant zijn over je absolute wens tot koerswijziging. Aan deze gewijzigde koers ligt immers een door de kadergroep gedragen probleem met een gekozen oplossing ten grondslag.

Niet-willers

Helaas zwijgen niet-willers vaak over hun niet-willen. Ze vermommen zich tot zogenaamde coöperatieve kaderleden die vooral veel beren op de weg zien. Het is niet zo raar dat ze hun niet-willen verbergen; ze vormen een deel van de kadergroep, ze hebben met de collega-kaderleden een band opgebouwd en ze voelen zich verbonden met de bond. Misschien hebben ze zelfs wel een goede band met jou of collega-bestuurders. Deelname aan de kadergroep is deel van hun leven geworden. Je hoort erbij. Daar geen deel meer van uitmaken kan een gevoel van verlies betekenen. Als daarnaast het niet-willende kaderlid een belangrijke rol in de kadergroep speelt,

Bij een nieuwe koers passen sommige kaderleden niet meer

kan dat lastig zijn. Het is eenvoudiger een exitgesprek aan te gaan met een kaderlid dat er maar een beetje bij hangt en waarvan de hele groep eigenlijk afscheid wenst te nemen. In het eerste geval is het erg belangrijk om een goede procesbegeleider te zijn, die helder verwoordt wat er aan de hand is en zijn kaarten op tafel legt. Gedoe komt er toch, maar het kan door transparantie worden beperkt. Gedoe is er ook in situaties waar je als nieuwe bestuurder te maken krijgt met de niet goed afgesloten erfenissen

van de vorige bestuurder. Soms is het raadzaam om even te wachten met je wensen, zodat je gelegenheid hebt om eerst het contact op te bouwen met de deelnemers. Zodat ze aan je gewend zijn voordat je met een voor hen revolutionaire aanpak van het vakbondswerk komt. Waarin zaken als functiebeschrijvingen normaal zijn.

Niet-kunners

Ook bij de niet-kunners is helderheid geboden. Maar bovenal is het belangrijk dat je voor een respectvolle aftocht zorgt, zodat het kaderlid zijn gezicht niet verliest. Met alle mogelijke reputatieschade voor de bond van dien. Benadruk in die gevallen de kwaliteiten die iemand wel bezit, en die op andere plekken (binnen of buiten de bond) beter tot hun recht zullen komen. Niets is zo vervelend voor collega-bestuurders om met een geloosd kaderlid te worden opgescheept. En die je dan vervolgens moet teleurstellen omdat hij ook voor dit kaderwerk de capaciteiten niet heeft. Wees respectvol naar de vrijwilligers. Hoe respectvoller je bent, hoe positiever de uitstraling op je vakbondswerk met de rest van een kadergroep.

Je hebt de niet-kunners en de niet-willers

Zakelijke afspraken

Het zakelijk maken van een afscheid kan het voor alle betrokkenen gemakkelijker maken, ook voor de collega-kaderleden. Gevoelens van schaamte of schuld spelen nu eenmaal een rol. Afgewezen worden, is niet prettig. Normen en waarden zitten in ieders bagage en spelen in dit soort situaties een rol. Stel je eens voor dat die uitsluiting ook voor jou gaat gelden. Het gaat dus om onveilige situaties waarin je als begeleider van een groep hard moet werken om vervolgens verder te kunnen. Een werkplan met een beschreven koers, met beschreven taken en een beschreven functie met omschreven functie-eisen kan het eenvoudiger maken, omdat het de focus meer op de zaak dan de persoon legt. Dat geldt ook voor afspraken waarin wordt vastgelegd dat er om de zoveel tijd een gesprek gevoerd wordt met de hele kadergroep of met individuen over hun functioneren als vrijwilliger. Vastleggen van afspraken biedt houvast.

Toespraak en presentje

Een concrete manier om afscheid te nemen is bijvoorbeeld in de groep iemand toe te spreken. En te benoemen wat-ie allemaal gedaan heeft voor de bond en dat te onderstrepen met een cadeautje of een etentje. Het toespreken is van groot belang. Een goede voorbereiding daarop betekent dat je aandacht schenkt aan een mens.

Het betekent waardering voor iemand, het laat zien dat we vrijwilligers belangrijk vinden. Dat staat los van het gegeven dat mensen vakbondswerk in eerste instantie doen omdat ze het zelf belangrijk of leuk vinden. Een andere mogelijkheid is om individueel afscheid te nemen door samen een kopje koffie te drinken en daarin een klein presentje te overhandigen. Hoe beter je afscheid neemt, hoe beter je daarna verder kunt. De andere kaderleden zien hoe serieus je het aanpakt. Dat wekt vertrouwen en veiligheid voor het geval zijzelf aan de beurt zouden zijn.

9 Strategisch communiceren

Inleiding

Als vakbondsbestuurder maak je regelmatig gebruik van strategische communicatie. De wijze van communiceren wordt dan aangepast aan het beoogde effect. Het is handig als je inzicht hebt en getraind bent in gespreksvoering of (strategische) communicatie.

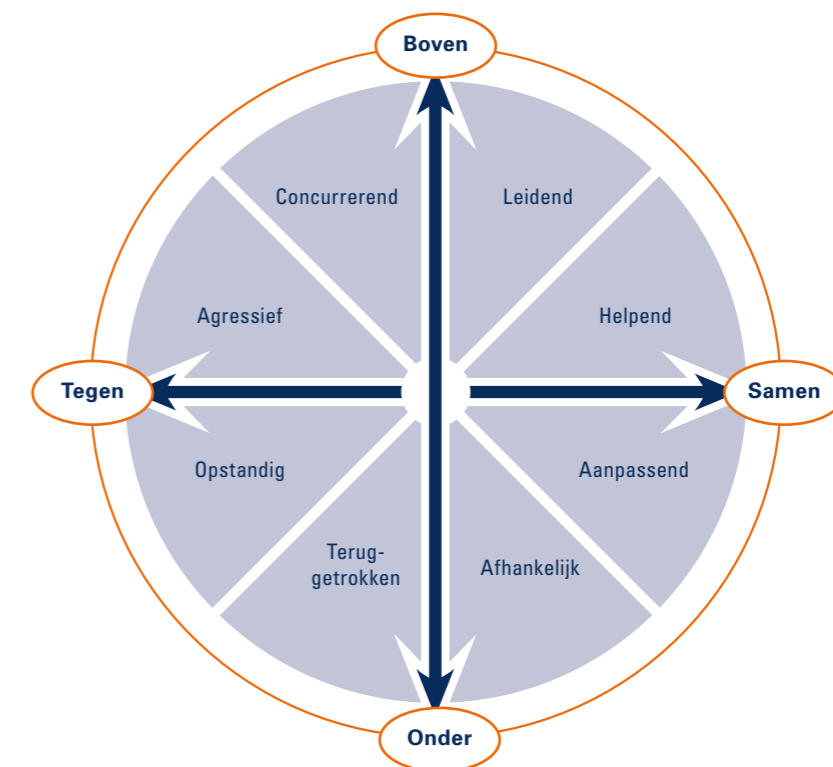
Hoewel theorie niet zaligmakend is staan we er in dit hoofdstuk toch even bij stil. Om te kunnen leren van je handelen is het nodig te kunnen reflecteren. Terug kunnen kijken naar je eigen rol in de communicatie en naar de rol in de communicatie van de ander met jou. Daarnaast is het kijken naar de (invloed van de) context waarin de communicatie plaats vond essentieel. Hieronder werken we enkele voorbeelden uit de vakbondspraktijk uit.

Theorie

Er zijn boeken vol geschreven over (strategische) communicatie. Twee theoretische benaderingen behandelen we hier kort:
 1. De Roos van Leary
 2. Communicatietheorie en systeemtheorie van Watzlawick.

Roos van Leary

De Roos van Leary is een overzichtelijk model van posities en communicatie of gedragalternatieven (dit model staat ook op SharePoint Ruimte voor kader). Je kunt de Roos gebruiken voor het analyseren van je eigen communicatie-uitingen als voorbereiding op de situaties waarmee je te maken krijgt en waarin je succesvol wilt optreden. De Roos van Leary geeft inzicht in de communicatie-



uitingen of het gedrag dat je bij de ander oproept. Door deze te (ver)kennen, kun je je eigen communicatie effectief inzetten. Welke wijze van communicatie levert op wat aansluit bij mijn bedoelingen en beoogd effect? Toepassingen kunnen divers van aard zijn: in onderhandelingen met werkgevers, in gesprek met kaderleden en met leden, zowel individueel als in groepen.

Communicatietheorie van Watzlawick

Watzlawick en anderen hebben de menselijke communicatie onder de loep genomen en een theorie ontwikkeld die vele toepassingen heeft gekregen, in de hulpverlening, in onderhandelingen, bij lobbyen en in groepen. Zeer bruikbaar in de vakbondspraktijk. Op de kadersite (www.kadersite.nl en wachtwoord: bgkader2008) vind je onder 'kennis en vaardigheden' meer informatie over enkele belangrijke begrippen gebruikt in hun communicatietheorie. Zie: *Onderhandelen is gebruik maken van communicatie*.

Strategisch communiceren is ook bekijken met wie je welke informatie op welk moment deelt

De vakbondspraktijk

We laten enkele situaties uit de vakbondspraktijk de revue passeren waarin de eigen wijze van communiceren en de daaruit voortvloeiende communicatie, gedrag of effect aan bod komen.

Daarna gaan we in op een vorm van strategische communicatie, namelijk het strategisch delen van informatie. Het bekijken met wie je welke informatie op welk moment deelt.

1. Het tegenovergestelde bereiken

Een voorbeeld: Een bestuurder was tijdens een vergadering met zijn kaderleden een hele tijd aan het praten, motiveren, stimuleren om voor elkaar te krijgen dat een aantal kaderleden samen met hem een vakbondsactiviteit zou uitvoeren.

De kaderleden reageerden op verschillende wijze, maar geen van allen stelden zich beschikbaar om mee te doen. De bestuurder zag de hele wereld van weerstandsreacties voorbij trekken. "Bij ons op de werkvloer moet je dat nu even niet doen, want" "Ik ben niet echt iemand die daar goed in is, dus aan mij heb je niet veel." "Ik doe al een aantal activiteiten dus op die dag kan ik geen vrij krijgen." "Ik vind het eigenlijk wel goed geregeld met de veiligheid in ons bedrijf, ik kan zo daarover intern melden, daarvoor is zo'n campagne niet nodig."

De bestuurder merkte dat hij aan een dood paard liep te trekken. Hij realiseerde zich dat hij zichzelf in een moeilijke situatie had gebracht, omdat hij tijdens het teamoverleg de

activiteit al min of meer had toegezegd. Hij bedacht dat hij de ontstane situatie zou kunnen bespreken met zijn kaderleden tijdens deze bijeenkomst. Hij schatte echter in dat daarvoor meer tijd nodig was dan gepland. Hij besloot het over een andere boeg te gooien. Hij ging ontspannen achterover zitten. Voor het oog liet hij het onderwerp los en zei op neutrale toon, dus zonder wrok of verongelijkte toon: "Ik merk dat de animo er niet is om een activiteit met elkaar bij bedrijf X uit te gaan voeren. Dus ik concludeer dat we helemaal niks gaan doen. Ik stel voor dat ik me aansluit bij de campagne van mijn collega's bij bedrijf IJ."

Onmiddellijk klonken de protesten. Je kon de kaderleden als het ware horen denken: Dit is te gek, onze bestuurder die zich gaat inzetten bij bedrijf IJ. Waarom doen wij zelf eigenlijk niks. Al snel merkte iemand op: "Ik vind dat wij wel wat moeten gaan doen." Hij kreeg bijval: "We kunnen niet helemaal niks doen, daarvoor is het thema veiligheid te belangrijk." De competitie werd aangewakkerd door het meedoen met een activiteit bij een ander bedrijf en meteen sloeg de stemming om van weerstand tegen een activiteit naar het verkennen van wat er wel mogelijk was. De activiteit kwam er en er waren enkele kaderleden die zich aanmeldden om mee te doen.

In dit geval werd door het 'aansluiten bij de weerstand' en juist 'niks te doen', het patroon in de communicatie doorbroken en ontstond ruimte voor alternatieven. Het is niet meer de bestuurder die aan een dood paard trekt, maar de kaderleden die iets willen en dit met elkaar en de bestuurder vorm gaan geven.

2. De macht der gewoonte

Wanneer je als bestuurder wilt dat kaderleden zelfstandig worden, laat ze dan dingen zelf doen. Neem niet alles over. Bijvoorbeeld niet alle taken zelf oppakken en uitvoeren bij een kadergroep die regelmatig bij elkaar komt. Je neemt de mogelijkheid zichzelf hierin te ontwikkelen. Een voorbeeld.

Een bestuurder nam een pakket over van een collega-bestuurder. Die laatste was voorzitter en maakte altijd het verslag van de bijeenkomst met kaderleden. De opvolger wilde dit anders georganiseerd zien. Zijn introductie bij deze kadergroep betekende meteen een verandering. Hij stelde dat hij als bestuurder sowieso voortdurend inbreng had, dus dat het handig was dat één van de kaderleden de rol van voorzitter op zich zou nemen, zodat iedereen aan het woord kon komen. En dat het handig is dat een ander kaderlid een kort verslagje maakt van de belangrijke afspraken of onderwerpen die aan de orde kwamen. Niemand wilde die taken op zich nemen. Daarom stelde hij voor per keer iemand te laten voorzitten en iemand het verslag te laten maken. Dat alle deelnemers (ook hijzelf) aan deze bijeenkomst daarmee verschillende kwaliteit van voorzitten van de bijeenkomst hadden, dienden ze te

accepteren. Door deze opmerking maakte hij de drempel lager om de taken uit te voeren. Het effect was dat na een half jaar rouleren een vast duo ontstond voor het voorzitterschap en het verslag.

Wanneer je als bestuurder wilt dat kaderleden zelfstandig worden, laat ze dan dingen zelf doen

3. Wisselen van strategie: van overleg naar polariseren

Voorbeeld tijdens onderhandelingen:

Er ontstaat een moment waarop je als bestuurder, merkt dat je niet veel verder komt met het binnenhalen van een belangrijk cao-voorstel. De werkgever wil eigenlijk niet instemmen, tenzij je het duur betaalt met andere onderwerpen die voor je achterban te belangrijk zijn. Je hebt een aantal onderhandelvaardigheden ingezet: argumenteren, overtuigen, het belang voor de achterban aangeven, voorstellen tot uitruilen of koppelen aan andere onderwerpen, een compromis en functioneel boos worden. Niets lijkt te gaan lukken.

Je besluit van strategie te veranderen. Je maakt dit onderwerp (en eventueel één of twee andere onderwerpen) belangrijke breekpunten en geeft aan dat de compromissen die op tafel liggen bij lange na niet voldoen. Je maakt de kloof groter om te kunnen polariseren. De werkgever gaat niet met je mee. Er komt een moment waarop je concludeert dat de werkgever niet bereid is je tegemoet te komen, waarna je een achterbanraadpleging organiseert. Je weet dat je voldoende leden en vakbonds-macht kunt organiseren om de druk op de werkgever op te voeren om daarna in een betere onderhandelingspositie terug te keren naar de onderhandelingstafel.

Andersom kan ook:

Omdat je beseft dat je te weinig vakbondsmacht kunt opbouwen, sluit je een compromis, waarvan de inhoud heel dicht jouw voorstel/eis benadert. Je haalt het maximale in de onderhandelingen binnen.

4. Strategisch delen met kaderleden en leden

In het voorgaande ging het vooral over de wijze van communiceren en welke vormen van communicatie, gedrag en effect dit kan oproepen. Strategisch communiceren is ook bekijken met wie je welke informatie op welk moment deelt.

Kennis is macht

Zorg via je informatievoorziening dat kaderleden zeer goed op de hoogte zijn van veranderingen en ontwikkelingen in arbeidsvoorwaarden en relevante wet- en regelgeving. Vakbonds-kaderleden zijn bekend en worden vaak door

collega's aangesproken met vragen. Wanneer zowel kaderleden als werknemers de regelingen goed kennen, kan het bedrijf minder de regels aan zijn laars lappen. Kaderleden waarderen het wanneer de bond ze voorziet van informatie. Daarmee wordt ook de meerwaarde van het kaderlid op de werkvloer duidelijk. De kadersite en de nieuwsbrieven voor kaderleden (waaronder Haagse Wind) kunnen, voorzien van een korte begeleidende e-mail van de bestuurder, hierin een nuttige functie vervullen.

Omgangsvormen met kaderleden

Je kunt kiezen voor een zeer politieke omgangsvorm met je kaderleden. Het is dan wel zo dat wie de bal kaatst, de bal kan verwachten. Kaderleden kunnen dan ook politiek op jou reageren, want je bent zelf ook onderdeel van het communicatieproces.

Je kunt ook kiezen voor een grote mate van openheid en vertrouwelijkheid. Het is dan wel handig om even te bekijken wat voor vlees je in de kuip hebt. Een open houding is namelijk wel afhankelijk van de (vertrouwens) band die je met kaderleden hebt.

Sommige kaderleden kunnen met openheid en vertrouwen juist aan de haal gaan. Je kunt wel keuzes maken in die wijze van benadering. Zo kun je kaderleden in een onderhandelingsdelegatie meer inside-informatie toevertrouwen dan kaderleden of leden die veel verder van het onderhandelingsproces afstaan. Door zelf steeds zichtbaar en aanspreekbaar te blijven krijg je directe feedback van kaderleden, waardoor je als bestuurder op een koers kunt blijven die gedragen wordt door de kaderleden.

Soms wil je dat er een deining van onderop ontstaat

Aftasten in informele contacten

Bij het voorbereiden van (gevoelige) bespreekpunten kun je in informele contacten met belangrijke kaderleden aftasten welke reacties je kunt verwachten van andere kaderleden of leden. Je kunt je op deze manier voorbereiden voor een bespreking in een grotere vergadering. Desgewenst kun je de kaderleden die je (informeel) benaderd hebt een rol geven in die bespreking. Kaderleden kunnen je ondersteunen naar de leden of andere kaderleden.

Er zijn ook situaties denkbaar waarin kaderleden van positie veranderen en mee gaan doen met kritiek vanuit de leden. Ze identificeren zich dan ineens met hun achterban of collega's, terwijl ze daarvoor juist aan jouw kant stonden of jullie voor hetzelfde stonden. Ze voelen zich dan geen lid van de onderhandelingsdelegatie meer maar vrij om te reageren ondanks hun eerder committent aan het resultaat.

Soms kun je een dergelijke situatie anders aanpakken door meerdere kaderleden of informeel leiders bewust bij het proces te betrekken. Je stuurt dan zelf de inhoud en toon van de informatie en kunt de eerste kritiek op je eigen wijze pareren (de fase waarin je delegatieleden soms switchen naar het kritische gezelschap).

Soms wil je een bepaalde verandering of andere kijk op de situatie een kans geven of initiëren. In dat geval kan het helpen om naar de samenstelling van je kadergroep te kijken. Met welke gelijkgestemden moet je dan eerst om de tafel om een richting uit te zetten.

Deining van onderop

Soms wil je dat er een deining van onderop ontstaat. Hiertoe kun je soms bewust bepaalde informatie via kaderleden naar leden of werknemers laten lekken. Bij voorkeur mondeling. Want je moet wel even opletten dat jij niet als bron te achterhalen bent. Het is erg vervelend als een dergelijke e-mail de volgende dag al bij de werkgever op tafel ligt. Dan werkt het niet meer van onderop.

Een andere vorm van strategische communicatie die we even willen noemen, maar waar we verder niet op ingaan, is bijvoorbeeld het bewust (laten) lekken naar de pers. Die strategie is bruikbaar in situaties waarin je niet zelf de boodschapper wilt zijn, maar het wel belangrijk is dat het bekend wordt.

10 Omgaan met conflicten

Inleiding

Waar 18 duizend kaderleden en hun bestuurders samenwerken, horen spanningen en conflicten erbij. Die zijn zelfs noodzakelijk om tot verandering en vernieuwing te komen. Soms komt de kadergroep er bij conflicten zelf of met de bestuurder niet meer uit. Dan is er alleen nog maar frustratie. Er moeten oplossingen komen voor haperende relaties. Het gaat niet meer om de inhoud, de tegenstellingen verharden, je schaadt elkaar persoonlijk. Het kaderwerk stagneert. Het is belangrijk voor alle partijen deze problemen onder ogen te zien en snel en goed op te lossen. Wat doe je dan als bestuurder? Hoe kan het gezamenlijke werk worden voortgezet of hervat? Hoe zorg je dat het plezier in kaderwerk weer kan opleven? Hoe keer je conflicten in kansen?

In dit hoofdstuk zetten we nuttige tips en adviezen om goed met conflictsituaties om te gaan op een rij. En doe de test!

1. Wees er op tijd bij

Een conflict wordt grofweg omschreven als 'botsing, strijd, verschil van mening'.

Een conflict is een dynamisch proces. Hoe eerder

Het uitvechten van een conflict kost enorm veel energie

misverstanden en irritaties besproken worden, hoe groter de kans dat de relatie zich herstelt. Als het conflict te ver uit de hand loopt is er zoveel schade in de communicatie dat je allemaal verliest.

2. Wees zuinig met je energie

Het uitvechten van een conflict kost enorm veel energie. Samen zoeken naar een oplossing kost ook energie, maar als je er samen uit komt sta je sterker in het kaderwerk.

Neem als bestuurder je rol bij conflicten in het kaderwerk. Kaderleden zijn zelf ook verantwoordelijk voor zowel het ontstaan van een conflict in het kaderwerk als de oplossing ervan. Als bestuurder kun je samen met kaderleden zoeken naar een oplossing.

Je kunt ook een bemiddelaar inschakelen om het proces te begeleiden om tot een zelfgekozen oplossing te komen. Ruimte voor kader heeft een aantal bemiddelaars dat je kunt inschakelen. Aan het einde van dit hoofdstuk vind je de contactpersoon.

3. Ken jezelf en benut je mogelijkheden

Hoe ga jij met conflicten om in het kaderwerk, als vakbondsbestuurder van FNV Bondgenoten, die werkt met vrijwilligers in je kadergroep of de ondernemingsraad?

Ben je coöperatief of competitief, een vechtersbaas of vlucht je liever? Ga je het gesprek aan of kijk je liever de andere kant op?

Iedereen heeft een voorkeursstijl die past bij zijn of haar persoonlijkheid.

Daarnaast hanteer je in verschillende situaties afwisselend deze conflictstijlen. Afhankelijk van de relatie met het

kaderlid, de inhoud van wat je wilt bereiken en of je het wel of niet belangrijk vindt. Er zijn grofweg twee manieren van conflictantering: coöperatief en competitief.

Coöperatief:

- > je wilt graag samenwerking;
- > je vindt een goede relatie met het kaderlid belangrijk;
- > je hebt ook zorg voor de belangen van de ander.

Competitief:

- > je gaat voor het eigenbelang;
- > je bent minder gericht op de relatie.

Een andere bekende tweedeling in reacties op conflicten is:

- > vechten;
- > vluchten.

Om uit te vinden wat jouw stijl van conflictantering is kun je op internet allerlei tests doen.

Kijk op: www.testjegedrag.nl, doe bijvoorbeeld de *Thomas-Kilmann test* over 'omgaan met conflicten'.

Test jouw conflictstijl

Neem een concrete situatie in gedachten, waarin je een conflict met iemand had. Dit kan bijvoorbeeld een familielid, vriend(in) of kaderlid zijn. Geef voor ieder van de onderstaande spreekwoorden aan hoe nauwkeurig het je eigen gedrag in de situatie beschrijft. Zet een cirkel om het cijfer van de antwoordmogelijkheid, die je het meest van toepassing acht. (1=niet karakteristiek, 5=zeer typerend)

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 1) De zaak niet op de spits drijven | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2) De gulden middenweg bewandelen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3) De (lieve) vrede bewaren | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4) Met open vizier strijden | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5) In de doofpot stoppen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6) Doen alsof je neus bloedt | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7) Het is beter te slaan, dan geslagen te worden | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8) Je poot stijf houden | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9) Er geen doekjes om winden | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10) De gemoederen kalmeren | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11) De koe bij de horens vatten | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12) Je buiten schot houden | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13) Open kaart spelen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14) Geweld verdrijf je met geweld | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15) Beter gezwegen, dan de mond gebrand | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16) Oog om oog, tand om tand | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Scoren

Tel per type conflictstijl de scores van de verschillende vragen bij elkaar op. Zo wordt een totaalcijfer conflictstijl verkregen.

Ontlopen: items 5, 6, 12, 15
 Forceren: items 7, 8, 14, 16

Toedekken: items 1, 2, 3, 10
 Confronteren: items 4, 9, 11, 13

Ontlopen

Vermijden ligt dicht bij toegeven. Je gaat vervelende onderwerpen en situaties uit de weg, echter zonder zorg voor de relatie. Een houding van 'Ik bemoei me er niet mee', 'ze zoeken het maar uit.'

Forceren

Doordrukken, vechten. Je bent gericht op het behalen van de eigen doelen met weinig zorg voor de behoeften van de ander.

Toedekken

Toegeven, gladstrijken, relatie goed houden, wat ten koste mag gaan van de eigen belangen.

Confronteren

Houding gericht op samen werken, exploreren van ieders doelen en belangen, open communiceren over emoties, misverstanden ophelderen. Je zoekt samen zoeken naar mogelijke oplossingen met zorg voor eigen belangen én de relatie.

Bron (Omschrijvingen naar het boek Conflictantering en onderhandelen van P. Huguenin).

Door in een vroeg stadium problemen onder ogen te zien en zelf actief naar oplossingen te zoeken verandert het conflict in een kans. Het effect is openheid, behoud en herstel van vertrouwen. En vooral plezier hebben en houden in het begeleiden van kaderleden met hun kaderwerk! Bovendien werk je ook nog eens mee aan een goed imago van FNV Bondgenoten

Laat je inspireren door de tien tips om een probleem samen met je kaderleden op te lossen

4. Meet de temperatuur van het conflict: warm of warm?

Niet alleen de eigen conflictstijl, maar ook de omgeving waarin het conflict ontstaan is, is van invloed op de ontwikkeling van een conflict en hoe je ermee om gaat.

Warme conflictcultuur

- > informeel
- > dynamisch
- > naar buiten gericht
- > proactief
- > open



Bij warme conflicten zijn er woede-uitingen, verbale agressie en aanvallen. De situatie wordt vrij snel explosief. Het ontstaan en bestaan van conflicten is voor de omgeving zichtbaar. Na een confrontatie is de vrede vrij snel getekend. De betrokkenen hebben zich uitgeleefd en kunnen weer verder.

Koude conflictcultuur

- > formeel
- > statisch
- > naar binnen gericht
- > reactief
- > gesloten
- > risicomijdend

Bij koude conflicten is er een grote mate van beleefdheid, maar zonder respect en een onderkoeld contact. Conflicten worden ontkend en genegeerd. Het is veel moeilijker waar te nemen. Koude conflicten kunnen jaren voortslepen en daardoor veel schade toebrengen aan de betrokkenen, maar ook aan de omgeving. Dus: niet negeren, maar op tijd aanpakken.

5. Tien tips om in een vroeg stadium conflicten samen op te lossen

Laat je inspireren door de *tien tips* om een probleem samen met je kaderleden op te lossen.

1. Geef helder je eigen standpunt weer

Maak het probleem helder: vertel duidelijk waar het voor jou om gaat. Zeg vriendelijk én duidelijk wat je denkt, draai er niet omheen. Een valkuil is dat je onduidelijk bent. Maar de tegenstelling moet echt helder zijn voordat je samen kunt nadenken over mogelijke oplossingen. Een andere valkuil is te aanvallend zijn. Zeg het op vriendelijke toon, dat staat helderheid niet in de weg. Twee derde van de communicatie bestaat uit non-verbale communicatie. Je reageert veel meer op de toon en het gedrag van de ander dan op de inhoud.

Maak onderscheid tussen de persoon en de situatie

2. Formuleer vanuit belangen en niet vanuit waarden en normen

Een probleem of tegenstelling wordt vaak verschillend ervaren. Stel, je bent het niet eens met een kaderlid. Je zegt: 'dat is onrechtvaardig, omdat ...'. Daarmee veroordeel je de ander. Je kunt ook zeggen 'dat vind ik onrechtvaardig'. Dan geef je alleen jouw mening. Formuleer je eigen standpunt in de vorm van belangen en wensen. Het is eenvoudiger om een oplossing voor belangen te bedenken, dan het eens te worden over normen en waarden. Je kunt best goed samenwerken zonder dat je het overal over eens bent.

3. Luister naar het kaderlid, probeer het verschil te begrijpen en te accepteren

Vaak zeggen we dat we luisteren..., maar eigenlijk komt het erop neer dat we het kaderlid alleen laten uitpraten. Je bent dan in je hoofd bezig het kaderlid te weerleggen en argumenten te vinden die de onzin van zijn standpunten weergeven. Probeer werkelijk open te staan voor het kaderlid, en hem of haar te begrijpen. Accepteer dat er een verschil van zienswijze en standpunten is. Begrip hebben en accepteren dat er verschillen zijn betekent niet dat je jouw eigen zienswijze opgeeft. Je hoeft het samen niet eens te worden over normen.

4. Vraag goed door en leg de belangen naast elkaar

Vaak komt het kaderlid niet met belangen, maar met normen, meningen en standpunten naar voren. Weerspreek deze niet. Stel veel open vragen, vraag door naar wat de belangen van het kaderlid zijn:

- > Wat maakt dat het belangrijk voor jou is?
- > Wat wil je daarmee bereiken?
- > Wat zie je niet zitten? Hoe komt dat?

Vat samen om te checken of je het kaderlid ook werkelijk begrijpt. Leg de belangen van jezelf en het kaderlid naast elkaar. Maak een probleemdefinitie waar alle partijen het over eens zijn.

5. Maak er geen persoonlijke kwestie van

Hoe interpreteer je het doen en laten van het kaderlid? Schrijf je iets toe aan de persoon of persoonlijkheid van het kaderlid, zijn normen en waarden of zoek je de verklaring in de situatie waarin de ander zich bevindt? Concludeer je: 'Die reageert zo geërgerd omdat hij mij wil kwetsen en omdat hij een opvliegend en dominant persoon is', of denk je 'Tjonge, hij is gestrest omdat hij net een verhuizing achter de rug heeft waar van alles misging'? De interpretatie is een keuze die we vaak onbewust maken. Maak onderscheid tussen de persoon en de situatie.

6. Neem afstand van je eigen emotie en gun de ander zijn emotie

Tel tot tien bij het uiten van je eigen emoties en denk na. Wat is je belang? Spreek dit helder uit. Gun het kaderlid zijn emoties: vraag hem hoe het komt dat hij boos of verdrietig wordt - meestal krijg je dan te horen welk belang op het spel staat.

Bij de meeste onderwerpen is het heel verleidelijk om argumenten te zoeken die het ongelijk van de ander bewijzen. 'Ik ben helemaal niet onrechtvaardig! Ik heb net iedereen hetzelfde gegeven. En trouwens, dat moet jij zeggen...'. Als er een gezamenlijke oplossing moet komen: blijf dan uit het debat, de verdediging en uit de aanval!

7. Bedenk samen creatieve oplossingen

Een belangrijke onderhandelstheorie zegt: bedenk eerst

allerlei oplossingen en geef later pas een oordeel.

Dus probeer eerst met een gezamenlijke brainstorm zoveel mogelijk oplossingen te verzamelen. Ook gekke oplossingen, vaak komen daar uiteindelijk wijze ideeën uit. Pas als er een aantal opties ligt ga je deze beoordelen. Hierbij geldt: welke oplossing komt het meest aan beider belangen tegemoet?

8. Geef iets toe voor het wederzijdse belang

Een probleem oplossen betekent idealiter dat beiden krijgen wat ze willen. Denk aan de twee zussen die om een sinaasappel vechten, en er uiteindelijk achter komen dat de ene de schil en de ander het sap wil. In de praktijk gaat het vaak anders. Het is van belang ook ergens op toe te kunnen geven en afstand te doen van een aantal wensen.

Ruimte voor kader biedt een nieuwe service: oplossingsoverleg

9. Maak goede, heldere afspraken

Zorg ervoor dat de afspraken duidelijk en zo concreet mogelijk geformuleerd zijn. Vaak gaat het aan het einde mis. Je hoort vaak bij de afspraken vooral wat je graag wil horen. Check liever nog een keer met een samenvatting of iedereen de afspraak heeft begrepen. Leg het schriftelijk vast als het past bij de situatie.

10. Vier het succes en blijf in gesprek

Het is fijn als je samen een oplossing vindt voor een lastige situatie. Vier het succes met elkaar, ook als je misschien nog gemengde gevoelens hebt. Dat versterkt de band. Soms is het ook nodig om in gesprek te blijven. Kijk hoe de oplossing in de praktijk werkt. De bereidheid om de verantwoordelijkheid hiervoor te dragen zal ook verbinden.

6. Oplossingsoverleg helpt bij problemen in kadergroep!

Ruimte voor kader biedt een nieuwe service: oplossingsoverleg. Wij hebben gecertificeerde bemiddelaars, die ingeschakeld kunnen worden bij problemen waar de kadergroep op eigen kracht niet uitkomt. De bemiddelaar organiseert de bijeenkomst en begeleidt de groep op weg naar een oplossing. De groep maakt zelf een plan. Het maakt niet uit hoe groot de groep is of wat het probleem is.

De methode van oplossingsoverleg heeft bewezen dat conflicten die uitzichtloos lijken toch tot een goed einde kunnen worden gebracht. Oplossingsoverleg richt zich niet op het conflict, maar op de vraag: wat wil je voor het conflict in de plaats?

- > Het stelt mensen in staat om in één dagdeel zelf een plan te maken voor de aanpak van hun problemen en de verbetering van de onderlinge verhoudingen.
- > De focus ligt op het bereiken van de gewenste situatie in de toekomst.
- > Vooraf heeft de bemiddelaar afzonderlijke informatieve gesprekken over wat oplossingsoverleg is en kan betekenen. De uitnodiging aan alle betrokkenen is om vrijwillig mee te doen en mee te helpen een plan te maken.
- > Tijdens het oplossingsoverleg bespreekt de groep onder leiding van de bemiddelaar het probleem en de zorgen van de verschillende groepsleden. Er is ruim gelegenheid om vertrouwelijk te bespreken wat er aan de hand is en hoe oplossingen of afspraken kunnen helpen. De bemiddelaar stelt de juiste vragen.
- > De groep is tijdens oplossingsoverleg in staat zelf vrijwillig en vertrouwelijk oplossingen te bedenken. De groep blijft verantwoordelijk en houdt zeggenschap over de eigen werkwijze.
- > De uitkomst is een uitvoerbaar plan waar ieder zich in vinden kan en dat meteen ingaat. De bemiddelaar stelt de concrete afspraken direct op schrift en zorgt ervoor dat deelnemers het plan ondertekenen. Aan het einde van de bijeenkomst wordt het uitgereikt aan iedereen.

We hebben deze methode al een paar keer toegepast en de betreffende groepen hebben een passende oplossing weten te bereiken. Wil je meer weten over deze vorm van conflicten oplossen, kijk op de kadersite of bel met het secretariaat voor (vertrouwelijk) informatie en advies: Yvonne de Krieger, telefoonnummer 030 – 273 83 62. Een collega van Ruimte voor Kader neemt dan contact met je op.

11 Begeleiden van veranderingen in de kadergroep

- 11.1 Inleiding
- 11.2 Veranderingen algemeen
- 11.3 Veranderingen in de kadergroep
- 11.4 Procesopmerkingen
- 11.5 Het rouwproces bij grote veranderingen

11.1 Inleiding

Als bestuurder heb je vaak te maken met de gevolgen van veranderingen in organisaties, zoals bij fusies en reorganisaties. Veranderingen die voor werknemers gevolgen hebben en leiden tot verschillend gedrag. Hetzelfde principe geldt voor veranderingen die je in de kadergroep wilt doorvoeren. Elk kaderlid zal daar anders op reageren.

In dit hoofdstuk gaat het over de beschrijving van gedrag en reiken we je suggesties aan om daarmee om te gaan. We onderscheiden:

1. veranderingen algemeen;
2. veranderingen in het werken met een kadergroep;
3. het maken van procesopmerkingen;
4. het rouwproces bij grote veranderingen.

11.2 Veranderingen algemeen

Mensen veranderen gedurende hun hele leven: van opvattingen, van gedrag, van levensomstandigheden. Dat is ook logisch. Wanneer je twintig bent, kijk je anders tegen het leven aan dan wanneer je veertig bent. Mensen verschillen echter in de mate waarin ze veranderen. De ene mens exploreert wat meer dan de ander. Waarin mensen niet verschillen is in het verzet tegen veranderingen; zeker als ze door anderen gedwongen worden. Mensen willen wel veranderen maar niet veranderd worden. En dat is maar goed ook eigenlijk. Mensen zijn gelukkig niet zo willoos dat ze onmiddellijk gehoor geven aan wat anderen zeggen.

Werknemers reageren op aangekondigde veranderingen in een organisatie, in hun manier van werken of in hun functie in eerste instantie met weerstand. En onder de weerstand zit de angst: wat gebeurt er met mij, met mijn baan, met mijn inkomen, met mijn leven. Onzekerheid veroorzaakt spanning. Voor de een meer dan voor de ander. Mensen verschillen in wat ze kunnen verdragen als het gaat om de controle over omstandigheden waarin ze verkeren. Wanneer je als diepste overtuiging een zelfvertrouwen hebt over wie je bent en wat je kunt, gekoppeld aan een zeker optimisme, ga je ervan uit dat het allemaal wel weer goed zal komen. Ook al kun je niet overzien wat er gaat gebeuren.

Mensen willen wel veranderen maar niet veranderd worden

Er zijn drie groepen mensen te onderscheiden:

- > **Groep 1** heeft graag veel duidelijkheid en zekerheid over wat er gaat gebeuren.
- > **Groep 2** heeft genoeg aan de zekerheid van een kader waarbinnen de veranderingen gaan plaats vinden.
- > **Groep 3** is flexibel en beweegt gemakkelijk mee in wat zich voordoet.

Deze drie groepen verschillen in wat ze nodig hebben om met een verandering mee te gaan. Hoewel 'hoe concreter hoe beter' het beste werkt voor iedereen is het voor de groep die houvast nodig heeft noodzakelijk. Het vervelende is echter dat die concreetheid vaak niet te geven is. De werkelijkheid is meestal toch weer anders dan de goeddoordachte plannenmakers konden voorzien. Dat

betekent dat er vertrouwen moet ontstaan in de plannen en er een soort beeld moet ontstaan over de toekomst en de overtuiging dat het veranderen ertoe leidt dat de toekomst werkelijkheid kan worden. Men moet geloven in een positief resultaat.

11.3 Veranderingen in de kadergroep

Vakbondsleden reageren in eerste instantie op veranderingen met weerstand. Zeker als ze niet betrokken zijn bij de reden van die plannen. Je kunt ervan uitgaan dat je met alle soorten (bovengenoemde) groepen te maken krijgt. Als je een interventie wilt plegen in wat er gaande is, met andere woorden een verandering te weeg wilt brengen, ligt het voor de hand een aanpak te kiezen die past bij de verandering die je op het oog hebt. Wil je de positie van de ondernemingsraad in het bedrijf steviger maken, wil je de kadergroep actiever laten zijn, wil je de samenstelling van de kadergroep veranderen, wil je de manier van omgaan in de kadergroep veranderen, wil je de onderhandelingsdelegatie anders laten functioneren, wil je de onderhandelingen met de werkgever anders laten verlopen, wil je een andere invloed als bestuurder op de gang van zaken in een bedrijf. Elke vraag vraagt om een eigen helikopterview.

Als bestuurder is het goed je, alvorens een verandering door te voeren, af te vragen wat er precies aan de hand is en welk aangrijpingspunt nodig is om de zaak te kantelen. Hoewel de werkelijkheid altijd anders is, helpt het om een scenario te maken. Vooral als het gaat om strategiebepaling: wat als, en wat dan... Zorg wel dat je dat scenario ook weer kunt loslaten, zodat je soepel kunt blijven reageren op de omgeving.

Wat je werk als bestuurder zo ingewikkeld maakt is de informele afhankelijkheid in de relatie met de omgeving. Het ligt niet keihard vast in hoeverre je elkaar nodig hebt. Heb jij de kadergroep nodig of kun je ook zonder? Schieten de leden wat op met hun kaderlidmaatschap? Hebben ze jou nodig om invloed te kunnen uitoefenen in hun bedrijf, op hun leven? Of kunnen ze wel zonder je? Maakt het de leden van de kadergroep uit of ze met elkaar een groep vormen, of zien ze zichzelf als individuen die ergens komen omdat ze er zelf beter van worden? En zal het ze worst zijn of het ook aangenaam is, sterker nog hoe vervelender hoe beter, want dat geeft hen meer macht in de koersbepaling.

Daarnaast speelt mee of de wens tot verandering voortkomt uit jouw bevoegdheid of vanuit eigenbelang of bondsbelang. Moet het of wil je het. En wat betekent dat voor je eigen doorzettingsvermogen. Hoeveel weerstand kun je verdragen. Die krijg je namelijk. Gegarandeerd! Zoals al eerder opgemerkt: elke wens om te veranderen

vraagt om een aanpak die past bij de soort verandering. Elke groep, situatie is weer anders. (zie ook hoofdstuk 2) Een ander hulpmiddel is om als uitgangspunt te denken in warme en koude organisaties, en die te matchen met warme en koude veranderingen.

Warme en koude organisaties

Een **warme organisatie** is een onderneming die weerstand vooral interpreteert als energie of een uiting van betrokkenheid en steeds op zoek is naar wegen om deze in positieve richting aan te wenden. Een dergelijke organisatie wordt meer gedreven door autonomie en zelfsturing dan door sturing van het management. *Internal commitment* is de drijvende kracht: individuele medewerkers hebben het voortouw in het definiëren van taken en wenselijk gedrag, management en medewerkers ontwikkelen samen doelstellingen en individuen hebben veel invloed op de prioriteiten van de organisatie.

Hiertegenover staat een **koude organisatie** die weerstanden vooral ziet als barrières die bij voorkeur moeten worden geslecht. Niet autonomie is de dominante factor, maar sturing door het management. En in het verlengde hiervan ligt de nadruk op *external commitment*; het management bepaalt doelstellingen en taken. Gedrag en prioritering worden niet vastgesteld door medewerkers maar door anderen.

leder mens moet wennen aan nieuwe situaties; geef hem daarvoor de tijd

Een **koude verandering** is een verandering waarvan de noodzaak of urgentie vaststaat en die ook expliciteerbaar is: we gaan bijna failliet; we lopen mijlver achter op onze concurrenten; als we niet ingrijpen, komen we in de rode cijfers; de waardering door klanten is enorm afgenomen. Het gaat hierbij vaak om een 'gelegenheidsverandering' waarbij de organisatie reageert op gebeurtenissen zoals een slecht financieel resultaat of een nieuwe concurrent. Het management richt zich niet zozeer op de normen en waarden van de organisatie, maar kiest concrete targets of doelstellingen als aangrijpingspunt voor communicatie.

Een **warme verandering** ontstaat echter niet zozeer vanuit een *sense of urgency* of een bepaalde situatie. Bij een warme verandering staat niet het reageren op een voorval centraal, maar zorgen ambitie en (autonome) drijfveren van managers en medewerkers voor het streven naar verandering. Aangrijpingspunt voor de verandering wordt hier wel vaak gevormd door de normen en waarden van de organisatie. Een juiste invulling en de gemeenschappelijkheid van die normen en waarden zijn de motor voor het ontwikkelen van de eerder genoemde drive.

Het onderscheid in warme en koude organisaties en warme en koude veranderingen helpt bij het bepalen van de veranderstrategie en het vaststellen van de haalbaarheid van die strategie.

Wil je de organisatie fundamenteel of duurzaam veranderen, dan is het zaak om de normen en waarden te beïnvloeden en deze in overeenstemming te brengen met de ambities en waarden van medewerkers. Wil of kun je niet meer dan een drukkend probleem oplossen, dan is het expliciteren van de noodzaak en de vertaling hiervan naar concrete doelstellingen van belang.

Deze vier categorieën leiden tot vier strategieën voor verandering:

- > Een koude verandering in een koude organisatie vraagt om reactief veranderen, interveniëren: afdwingen, regels, doelstellingen. Ingrijpen op de harde kant: cijfers, bedrijfsprocessen, structuur en systemen. Vaak gevoeld als bitter en wreed, maar onderbouwd vanuit de gedachte dat zachte heemeesters stinkende wonden maken en niet ingrijpen op de langere termijn echt wreed is.
- > Een warme verandering in een koude organisatie vraagt om actief veranderen, implementeren. Een kleine groep is ervan overtuigd dat anders beter is. Vaak het topmanagement: passend bij de koude organisatie worden vertalingen gemaakt naar systemen om dat nieuwe gedrag te veroorzaken. Omdat men ervan uit gaat dat overtuigen niet zal lukken. Een pragmatische aanpak, top down. Sturing, regels, procedures, als de klus maar geklaard wordt. Medewerkers krijgen heldere instructies, die ze zonder tegenspraak moeten uitvoeren. Ze hoeven niet noodzakelijk de denkbeelden van de top te delen. De medewerkers doen nadrukkelijk aangestuurd hun klus, hebben een zakelijke houding en zijn rationeel.
- > Een koude verandering in een warme organisatie vraagt om interactief veranderen, transformeren. Er is een noodzaak om iets te doen. Men kan vertrouwen op de competentie, cohesie, energie en vitaliteit van de organisatie als geheel, om samen er iets aan te doen. Er is meer sprake van een emotioneel proces: energie, autonomie. Het definiëren van gewenst gedrag, het stellen van uitdagende doelen voor alle betrokkenen en het vaststellen van prioriteiten gebeurt in een dialoog tussen managers en medewerkers. Daarmee is het een gezamenlijk en interactief proces, dat moet leiden tot een gemeenschappelijk perspectief op de verandering, noodzaak, doelstellingen of oplossingen. Het gaat niet om wat maar om hoe er veranderd moet worden.
- > Een warme verandering in een warme organisatie vraagt om proactief veranderen. Vernieuwen wordt ervaren als een continu proces, waarbij de input voor de verande-

ring wordt aangeleverd door de eigen drive. Regelmatige verandering is het streven en het aangrijpingspunt van de vernieuwing ligt steeds in de normen en waarden. Eigen energie en zelfsturing voeren de boventoon.

Stappenplan

Stel dat je als bestuurder hebt vastgesteld waarvan je last hebt, wat een probleem vormt of wat je niet goed vindt gaan, dan kun je als volgt te werk gaan:

1. Je maakt een analyse van het probleem (in termen van warme of koude organisatie/verandering).
2. Je maakt een analyse van de groep mensen waarmee je samenwerkt.
3. Je bedenkt een alternatief voor de situatie. Je maakt een ideaalplaatje van waar je naar toe wilt.
4. Je kiest een aanpak, rekening houdend met de bovengenoemde factoren.

De belangrijkste start van een aanpak is zorgen dat de deelnemers van de groep betrokken raken bij de verandering. Communiceren, het probleem goed schetsen met een bijbehorende analyse, goed luisteren, vragen stellen, serieus nemen van de argumenten en de onzekerheden. Het maken van procesopmerkingen helpt daarbij.

11.4 Procesopmerkingen

Procesopmerkingen zijn essentieel als het om veranderingen en de gevolgen daarvan gaat. Procesopmerkingen verschillen van procedure- ('Zullen we het even centraal houden?) of inhoudelijke opmerkingen ('Er is een verband tussen deze arbeidsmarktgegevens en de crisis'). De focus die uit procesopmerkingen spreekt is totaal anders. Het zijn opmerkingen die gaan over wat er in een groep en/of tussen mensen gebeurt. Opmerkingen die mensen aanmoedigen om iets te zeggen, waaruit belangstelling te horen valt of waardering. Opmerkingen die het gevoel van deelnemers onder woorden brengt, of van jezelf. Of die waarnemingen weergeven van reacties van deelnemers op elkaar. Ook zeggen ze vaak iets over de sfeer waarin gewerkt wordt. Het zijn ook de opmerkingen die spanning proberen te verminderen door bijvoorbeeld humor in te brengen.

Het gebruik van procesopmerkingen kent dezelfde regels als dat voor feedback. (Zie hoofdstuk 7). Voorbeelden van procesopmerkingen:

Ik zie... dat je hem voor de tweede keer in de rede valt, ik vind dat niet prettig, zo kan niemand horen wat ... zegt. Ik wil je verzoeken ... te wachten met praten tot... uitgepraat is.

Verschillende procesinterventies:

- > Spiegelen van gevoelens van jezelf en anderen; indrukken weergeven van gevoelens van anderen. 'Ik voel me ongemakkelijk bij jullie achteruitzitten. Wat is er aan de hand? Wat houdt jullie bezig?'
- > Faciliteren: stimuleren tot participatie: 'Ik heb jou nog niet gehoord, wil jij ook je opvatting geven? Ik ben erg benieuwd naar jouw opvatting. Voor mij is het belangrijk dat ieder de mogelijkheid krijgt om te zeggen wat hij denkt.'
- > (groeps)Diagnose en feedback: effecten van gedragingen benoemen: 'Je bent veel aan het woord, dat vind ik leuk, maar ik wil graag dat ieder hier de mogelijkheid krijgt om het woord te voeren, ik zou willen dat je daar andere toe in de gelegenheid stelt door zelf wat meer te zwijgen.'
- > Interpretaties geven en theorie over wat er aan de hand is. 'Ik merk dat we het besluit nemen als groep om meer leden te werven in het bedrijf, maar dat het niet gebeurt. Ik heb de indruk, dat lastig is, omdat het spannend is om zo direct zichtbaar te zijn voor collega's. Klopt dat?'
- > Confronteren en wijzen op consequenties: 'Als Jan vertelt wat hij lastig vindt, dan beginnen jullie te lachen. Ik vind dat jullie daarmee geen recht doen aan emoties die er wel leven. Ik denk dat we meer met een gesprek kunnen bereiken wanneer we niet lachen maar eens wat meer doorvragen.'

Waarom is het maken van procesopmerkingen zo moeilijk?**Veel mensen vinden procesinterventies lastig omdat er een soort taboe op rust, voortkomend uit:**

- > De angst vanuit de opvoeding. Procesopmerkingen hielden vaak kritiek in, voelde als overheersing van ouders op het gedrag van hun kind. Mensen reageren vaak ook uit dat 'oude kleine kindgevoel' op procesopmerkingen van anderen: 'Wie denk jij wel dat je bent om mij zo tot de orde te roepen, of ik ben geen klein kind meer, jij kunt me niet verbieden om door iedereen heen te praten als ik dat wil.'
- > Sociale normen: door elkaars gedrag bespreekbaar te maken, pleeg je inbreuk op het gevoel van autonomie en vrijheid. Het niet doen geeft dus veiligheid en houdt de sociale orde in stand.
- > Angst voor vergelding: als ik teveel op een ander commentaar geef, zal die ander wraak op me nemen. Ik ben dus kwetsbaar en loop risico als ik processen bespreek.
- > Handhaven van de macht: procesopmerkingen maken, werkt ondermijnend op de gehanteerde autoriteitsstructuur. Het legt zaken bloot en open voor ieder. Dus wordt het niet toegelaten.
- > Angst voor het buitengesloten worden als je normdoorbrekend bent.

Met behulp van bovenstaande kennis kun je interveniëren in een groep. Interventies die te maken hebben met: 'Hoe gaan we hier om met angst voor kritiek, wraak, verlies van vrijheid en/of macht, kwetsbaarheid als ik procesopmerkingen maak.' Je zou bijvoorbeeld aan de groepsleden kunnen vragen: 'Als je hier kwaad zou worden of kritiek zou uiten, wat zou er dan gebeuren. Op wie zou je kwaad worden? 'En dan vervolgens voorstellen; zullen we eens kijken wat er gebeurt als je het nu tegen diegene zegt. Belangrijk blijft om te bedenken dat groepsleden proberen pijn en ongemak te vermijden en dat ze zichzelf beschermen door processen onbesproken te laten. Dat gedrag is vergelijkbaar met een pingpongballetje in een bak water: hoe harder je het onder water duwt, hoe groter de kracht waarmee het eruit wil. Bij mensen zie je dit effect vooral op momenten die met spanning en stress te maken hebben.

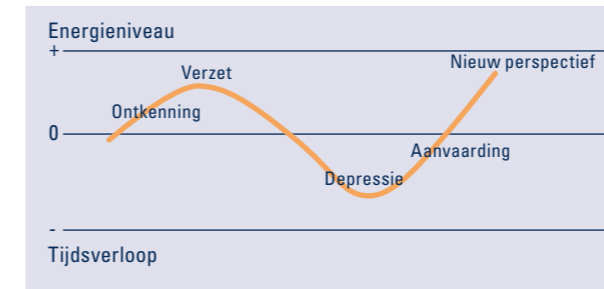
*Procesopmerkingen zijn essentieel als het om veranderingen en de gevolgen daarvan gaat***11.5 Het rouwproces bij grote veranderingen****De theorie van Elisabeth Kübler-Ross**

Hieronder zie je de zogenoemde rouwcurve in een schema afgebeeld. Dit schema brengt het proces in beeld dat mensen doormaken als ze geconfronteerd worden met ingrijpende veranderingen in hun bestaan. Dat kan zijn het verlies van een naaste of verlies van gezondheid, maar geldt net zo goed voor verlies van werk. In dat rouwproces maak je verschillende fases door: van ontkenning en verzet, via depressie en apathie tot aan berusting, aanvaarding. Dat proces verloopt niet keurig zoals in de curve aangegeven; vaak schieten mensen heen en weer: vanuit de depressie ineens weer boos en in verzet of vanuit de berusting ineens weer depressief. Het verschilt per persoon hoe het proces verloopt en hoe lang het duurt. Het is belangrijk om het proces te kennen en bij anderen te kunnen herkennen. Iemand die heel erg in verzet is, is nog niet in staat na te denken over de toekomst. Dat kan pas als je in de fase van aanvaarding zit. Het is dus handig om te herkennen in welke fase iemand zich bevindt.

Misschien ken je de 4 B's van Boos, Bedroefd, Bang en Blij:

- > Boos en Bedroefd horen bij Ontkenning en Verzet
- > Bang en Bedroefd duiden op Depressie
- > (Aanvaarding = rust)
- > Nieuw perspectief = Blij

Hieronder het schema en een korte toelichting op de verschillende fases:

**De ontkenningsfase**

De eerste fase is men geneigd het bestaan van de (onvermijdelijkheid van de) verandering te ontkennen. Dit kan gebeuren door te veronderstellen dat de verandering gewoon niet van toepassing is op jezelf. Dat het misschien anderen zal overkomen, maar dat je zelf buiten schot zal blijven. In sommige gevallen worden de feiten gewoon miskend of ontkend. In organisaties verbaast het management zich over de lauwe reactie van het personeel. Misschien zie je dat als bestuurder ook wel eens bij (kader-)leden.

De verzetsfase

Wanneer de verandering onafwendbaar blijkt, volgt een fase van verzet. Men probeert door te vechten om de verandering alsnog ongedaan te maken of af te wenden. Dit verzet kan de vorm aannemen van stakingen, dwarsliggen, felle discussies, aanvallen op de boodschapper. In organisaties wordt dit verzet meestal de kop in gedrukt. Escalaties zijn mogelijk. Jij kunt als bestuurder ook als Kop van Jut worden gezien.

De depressiefase

Het onvermijdelijke blijkt definitief onafwendbaar, men zal zich erbij neer moeten leggen. Mensen trekken zich terug om hun wonden te likken en afscheid te nemen van hun oude vertrouwde situatie.

De aanvaardingsfase

Pas in deze fase zijn mensen weer geneigd positief bij te dragen aan de situatie en mee te helpen het geheel weer vorm te geven. Elke verandering in de persoonlijke levenssfeer heeft in meer of mindere mate een rouwproces tot gevolg. Hoe sterk het rouwproces is, is afhankelijk van de persoon in kwestie, de subjectieve beleving van de verandering, de persoonlijke consequenties voor de betrokkene, de situatie waarin de verandering plaatsvindt, de recente geschiedenis en de wijze waarop de verandering wordt gepresenteerd. Een rouwproces is een emotioneel proces. Hoe rationeel en logisch de verandering ook moge zijn, er is altijd sprake van een emotioneel gewenningsproces, dat gewoon zijn tijd nodig heeft.

Bronnen van weerstand

Er is een aantal bronnen van weerstand te onderscheiden. Het herkennen en erkennen van weerstand is een eerste stap in het welslagen van een veranderingsproces.

Lage veranderingstolerantie

Mensen willen en kunnen slechts in beperkte mate veranderen. Zelfs als men rationeel inziet dat de verandering noodzakelijk is, is er een grote kans op weerstand. Men stelt het eigenbelang voor het belang van bijvoorbeeld de organisatie.

Angst om te verliezen

Als mensen denken dat ze bij een verandering meer in moeten leveren dan ze ervoor terugkrijgen, is er een grote kans op weerstand. Men stelt ook dan het eigenbelang voor het belang van bijvoorbeeld de organisatie.

Wantrouwen

Men verzet zich tegen veranderingen als men de gevolgen van de veranderingen moeilijk kan overzien. Dit wordt versterkt als de bringer van de informatie, meestal de leidinggevende, niet wordt vertrouwd. De informatie die wordt verspreid kan selectief worden geïnterpreteerd en vertekend worden verspreid. Als je als bestuurder onderhandelt over bijvoorbeeld een sociaal plan kun je ook met dit wantrouwen te maken krijgen. Realiseer je dit. Wees echter zo duidelijk en open mogelijk, verdoezel niets, vertel wat je wel kunt regelen maar ook wat niet mogelijk is. Betrek je kaderleden en leden bij dit proces. Hoe meer mensen weten, hoe duidelijker je bent, hoe minder wantrouwen je zult ontmoeten.

Andere bronnen zijn:

- > gevestigde belangen;
- > onbegrip;
- > onzekerheid;
- > beoordelingsverschillen;
- > negatieve ervaringen met eerder soortgelijke veranderingen.

Het helpt niet om weerstanden te vuur en te zwaard te bestrijden, of ter discussie te stellen. Ook helpt het niet als je weerstanden opvat als persoonlijke aanvallen. Wat wel helpt is tijd. Ieder mens moet wennen aan nieuwe situaties; geef hem daarvoor de tijd. Verder helpt serieus en open luisteren. Geef de ander de ruimte om zijn bezwaren te uiten ook als je het als weerstand interpreteert. Kijk of je iets met de bezwaren kunt doen.

Voor jou als bestuurder is het belangrijk om kaderleden en leden de ruimte te geven om suggesties te doen en deze ook zoveel mogelijk mee te nemen. Managers moeten helder ten aanzien van de hoofdoelen blijven, maar flexibel ten aanzien van de weg. Datzelfde geldt voor jou als bestuurder.

12 Zichtbaar vakbondswerk

Inleiding

Soms zou je als bestuurder het liefst alleen met een werkgever te maken hebben. Dat is een overzichtelijk, helder en duidelijk. Je hoeft immers alleen maar rekening te houden met je eigen visie en het beleid van de bond. Ook een werkgever vindt dat vaak wel prima; contracten met de 'drie letters' (FNV) legitimeren zijn handelen namelijk voldoende.

Effectief vakbondswerk streeft echter vergroting van de vakbondkracht in bedrijven en sectoren na. De achterban is van wezenlijk belang.

Hoe maak je het vakbondswerk zichtbaar voor die achterban? Hoe vergroot je de effectiviteit? In dit hoofdstuk komen deze vragen aan bod.

Hoe te werk gaan?

Met behulp van een aantal vragen kun je een plan maken om op verschillende manieren de zichtbaarheid van het vakbondswerk te vergroten.

Vraag 1. Zichtbaar voor wie?

- > Wil je dat de werknemers in het bedrijf je zien?
- > Wil je dat werknemers in de sector je zien?
- > Moeten het alleen de leden zijn, of alleen de kaderleden?
- > Wil je dat je collega's van de andere bonden, de werkgeversverenigingen of alle Nederlanders je zien?

Vraag 2. Waarmee wil je zichtbaar zijn?

- > Wil je laten zien dat er onderhandeld wordt over arbeidsvoorwaarden, een sociaal plan?
- > Wil je laten zien dat er kaderleden in het bedrijf zijn die leden individueel kunnen helpen met vragen?
- > Wil je laten zien dat er over nieuwe thema's nagedacht wordt in de bond: slimmere werktijden, duurzamer ondernemen?
- > Wil je laten zien dat een groep kaderleden werkt aan de verbetering van arbeidsomstandigheden?
- > Wil je dat bekend wordt dat een groep leden contacten heeft met vakbonden, bedrijven of sectoren in Afrika met het doel daar vakbondwerk te ondersteunen?
- > Wil je dat er bekendheid wordt gegeven aan dienstverleners op het terrein van loopbaan of re-integratie?

Vraag 3. Hoe word je zichtbaar?

Actief?

- > Interactief? Contact leggen tussen leden, kaderleden, jijzelf en werknemers?
- > Door themabijeenkomsten te beleggen, vraaggesprekken te voeren over voorgenomen standpunten of knelpunten, onderzoeken te presenteren, een referendum te houden, petitie aan te bieden aan de directie, politici?
- > Door ledenbijeenkomsten te organiseren over de voortgang van arbeidsvoorwaardenonderhandelingen?
- > Door een website, waar je actueel nieuws plaatst of een discussie op zet?
- > Door te publiceren in een vakblad, door een Hyvesgroep te maken, door een weblog bij te houden, te twitteren, een LinkedIn groep te maken?
- > Door informatie op te hangen op prikboards bij koffieautomaten?
- > Door een ingezonden brief te publiceren in een regionale krant of huis aan huisblad?



- > Door te bellen?
- > Door nieuwsberichten op de kadersite, in het ledenblad, in het kaderblad, op de algemene Bondgenoten-site?

Effectief vakbondswerk streeft vergroting van de vakbondkracht in bedrijven en sectoren na

Reactief?

Mensen kunnen bellen of mailen met jou, met kaderleden, met de bond. En jij kunt garanderen dat ze antwoord krijgen van jou of anderen.

Alle antwoorden op de hierboven genoemde mogelijkheden hangen af van wat je wilt!

- > Welke doelstelling heb je? Welk plan heb je?
- > Wat wil je, wat is de situatie, wat is het voor bedrijf, voor sector?
- > Wat voor mensen werken er, wat is hun streven, hun opleidingsniveau, hun normale communicatiepatroon?
- > Hoe ziet de bedrijfscultuur er uit?
- > Ga je een langdurig traject in of is het een eenmalig contact?
- > Is het een kansrijk bedrijf: in de zin van krachtiger worden of niet?
- > Zijn er kaderleden of niet, heb je er al veel leden of niet? En waar zitten ze dan?

- > Wil je nieuwe leden werven, wil je actieve leden vinden of wil je een andere vakbondsstructuur vorm geven? Hierbij is het maken van een bedrijfsfoto, alleen of samen met collega's en kaderleden, handig. In het hoofdstuk over de bedrijfsfoto staan alle ins en outs.

13 Kadersite als digitaal hulpmiddel

Inleiding

Goed geïnformeerde kaderleden zijn cruciaal voor succesvol kaderwerk.

Daarom is het zo belangrijk dat kaderleden kunnen beschikken over actuele, volledige en nuttige informatie. Om de communicatie tussen bestuurder en kaderleden en tussen kaderleden onderling nog beter te laten verlopen, is sinds oktober 2008 de Kadersite in de lucht. Het digitale platform voor kaderleden van FNV Bondgenoten is inmiddels onmisbaar.

Wat is de Kadersite, en wat kan ik ermee?



De Kadersite (www.kadersite.nl) is een website speciaal voor kaderleden van FNV Bondgenoten. De site is uitsluitend toegankelijk voor geregistreerde Kaderleden. Zij krijgen een wachtwoord om in te loggen: bgkader2008.

De kadersite is de plek waar alle relevante informatie te vinden is die kaderleden nodig hebben bij hun kaderwerk. Nieuws, achtergronden, en een agenda met bijeenkomsten die voor kaderleden relevant zijn. Ook algemene informatie over kaderwerk komt uitgebreid op de site aan bod. Maar vooral ook praktisch toepasbare kennis is er te vinden. Die kennis is onderverdeeld in *kennisthema's* en *vaardigheden*.

Voorbeelden van kennisthema's:

- > arbeidsomstandigheden;
- > beloning;
- > gezond werk;
- > ontslag;
- > werktijden.

Voorbeelden van vaardigheden:

- > actievoeren;
- > leden werven;
- > netwerken.

Alle onderwerpen zijn zo veel mogelijk benaderd vanuit het perspectief van kaderleden. Er is steeds gezocht naar een concreet verband met de praktijk van het kaderwerk. Stel, een kaderlid vertelt dat hij moeite heeft met onderhandelen. Hij denkt dat het anders en beter kan, maar weet niet hoe hij dat moet aanpakken. In dat geval kun je hem op de Kadersite wijzen. Daar staat uitgebreid beschreven wat

Alle onderwerpen worden zoveel mogelijk benaderd vanuit het perspectief van kaderleden

onderhandelen precies is, welke stijlen van onderhandelen er zijn, en waarop je moet letten voor het beste onderhandelingsresultaat. Van daaruit zou je kaderlid nog verder kunnen lezen; over 'discussiëren en het onderbouwen van standpunten'. Of over assertiviteit, vragen stellen, of 'omgaan met conflicten'. Allemaal zaken die voor het kaderlid tijdens zijn volgende onderhandelingen van pas kunnen komen.

Ook komen de mogelijkheden van scholing ruimschoots

aan bod: het scholingsaanbod vanuit de bond staat op de site, maar ook wordt er verwezen naar relevante cursussen en trainingen die door andere organisaties worden aangeboden.

De kadersite is de plek waar alle relevante informatie te vinden is die kaderleden nodig hebben bij hun kaderwerk

Discussie

Verder is er natuurlijk een forum, waar kaderleden over allerlei thema's hun mening kwijt kunnen. Ook kunnen ze zelf nieuwe discussies starten. Die kunnen over algemene, al dan niet actuele, thema's gaan. Maar er kan ook direct ingehaakt worden op de actualiteit. Een verband met het vakbondswerk is natuurlijk wel een voorwaarde. Voor een bespreking van de nieuwe Opel Astra of recepten voor mueslibollen moet je ergens anders zijn.

Eigen pagina 'Jouw kaderwerk'

Kaderleden kunnen ook een eigen pagina invullen. In veel branches en bedrijven wonen en werken de kaderleden verspreid over het hele land. Persoonlijk contact is daardoor lastig te organiseren. Om toch informatie met elkaar te kunnen delen, bestaat de mogelijkheid een eigen 'hoekje' op de Kadersite te creëren. Op die plek kunnen ze het laatste nieuws van de werkvloer kwijt. Maar denk ook aan verslagen van acties of onderhandelingen, verhalen van bestuurders, fotoreportages, oproepen, agenda's en mededelingen. Je kunt je eigen bedrijfsforum starten. Op die manier kan de Kadersite een handig hulpmiddel worden voor kaderleden en bestuurders. In plaats van voortdurend je collega's te bestoken met e-mails kun je nu verwijzen naar de Kadersite.

Nieuwsbrief

Kaderleden kunnen zich abonneren op de Kadersite Nieuwsbrief. Deze verschijnt elke twee weken. Een vast onderdeel van de nieuwsbrief is de goede ouwe 'Haagse Wind', met berichten over Haagse (en Brusselse) regelgeving.

Het succes van de kadersite is mede afhankelijk van bestuurders en kaderleden zelf. De webredactie probeert dan ook de vinger aan de pols te houden: wat willen kaderleden vooral terugzien op de Kadersite, aan wat voor

informatie is er vooral behoefte. Dus bestuurders: heb je suggesties, of wil jouw kadergroep een eigen plek op de Kadersite, neem dan contact op met de webredactie. kadersite@bg.fnv.nl.

14 Digitaal vakbondswerk

Inleiding

Gebruiken jouw kaderleden regelmatig, in het kader van hun vakbondswerk, computertermen waar je niets van snapt? Dreig je de aansluiting een beetje te verliezen op dat punt? Zie je soms handige informatie op internet die je zou willen bewaren of zou willen doorsturen, maar weet je niet hoe? Wil je bij je communicatie naar kaderleden meer gebruik gaan maken van mailgroepen en de Kadersite? In dit hoofdstuk zetten we de ins en outs van digitaal vakbondswerk op een rijtje.

Wat is digitaal vakbondswerk

Digitaal vakbondswerk met kaderleden is niets anders dan gewoon vakbondswerk met kaderleden maar dan met behulp van de computer en internet. Jezelf informeren, kaderleden informeren, discussiëren, netwerken vormen, binden, activeren. Het kan allemaal óók digitaal.

Informatief

- > Jezelf informeren. Dat kan steeds beter en op steeds meer onderwerpen via internet. Je kunt natuurlijk altijd gebruik maken van Google maar op het moment dat je een nuttige internetsite of -pagina hebt gevonden, ook voor later gebruik, is het handig om deze als favoriet vast te leggen. Lees verder over Google-zoeken en favorieten vastleggen onder het kopje 'Digitale vaardigheden'.
- > Kaderleden informeren zul je vaak doen via Outlook (de e-mail) maar het kan tegenwoordig óók via de Kadersite (www.kadersite.nl inlog = bgkader2008). Denk bij informatie niet alleen aan inhoudelijke informatie (persberichten, nieuws, enzovoorts) maar ook aan taakinformatie voor specifieke kadergroepen (instructies, oproepen, alerts, enzovoorts). De Kadersite is dus niet alleen een nieuwsmedium voor kaderleden maar vervult óók een intranetfunctie. Op de pagina 'Jouw Kaderwerk' willen kaderleden in hun specifieke hoekje informatie vinden speciaal bedoeld voor hun functie of kadergroep. Helaas moeten we hier een, hopelijk voorlopige, kanttekening plaatsen: besloten hoekjes met beperkte toegang zijn nog niet gerealiseerd waardoor deze hoekjes vooralsnog niet geschikt zijn voor het aanbieden van gevoelige informatie c.q. het voeren van strategisch beraad.

Digitaal vakbondswerk met kaderleden is snel, goedkoop en gemakkelijk

Interactief

- > Outlook is een prima medium om één op één te communiceren maar als je dat met een hele kadergroep wilt doen, moet je wat extra maatregelen nemen. Maak bijvoorbeeld een mailgroep.
- > Ook de Kadersite kun je interactief inzetten. Op de hele Kadersite heeft de bezoeker de mogelijkheid te reageren op artikelen (bijvoorbeeld op dat van jou). Daarnaast kun je een forum starten, ook op de pagina 'Jouw Kaderwerk', in de hoekjes voor jouw groepen.
- > Sociale netwerken zijn een derde optie voor interactie met je kaderleden. Hyves is het bekendste en meest gebruikte

sociale netwerk in Nederland (meer dan zeven miljoen leden in oktober 2008). Dat, gecombineerd met het feit dat het gratis is, maakt Hyves een interessante optie, vooral als je veel jonge kaderleden hebt (die vaak al lid zijn van Hyves). Je kunt een groepshyve voor jouw kadergroep maken en deze naar eigen keuze open of besloten houden.

Administratief

Als je virtueel kantoor wilt houden lijkt het maken van een Yahoo-groep voornamelijk de beste optie. Het beheer is gemakkelijk en, ook niet onbelangrijk, Yahoo is gratis. Bovendien heb je de mogelijkheid om je groep besloten te houden (alleen toegankelijk voor die kaderleden die jij toegang verleent). Dat maakt het tegelijk een goede manier voor het delen van strategische en gevoelige documenten en het voeren van strategische discussies.

Waarom digitaal vakbondswerk

- > Digitaal vakbondswerk met kaderleden is snel, goedkoop en gemakkelijk én het kan je behoorlijk wat tijd besparen. Kaderleden (en jijzelf!) hoeven bijvoorbeeld niet meer allerlei losse mails en documenten te bewaren maar vinden alles terug in hun hoekje op de Kadersite of in hun Yahoo-groep. Een mailtje van jouw kant met een alert dat er nieuwe informatie voor ze staat met een linkje voldoet. Nieuwe kaderleden zijn op die manier ook veel sneller 'ingeprikt'.
- > Digitaal vakbondswerk is noodzakelijk als je met jonge kaderleden werkt. Je loopt anders kans de aansluiting met ze te verliezen. Twintigers en dertigers doen vrijwel al hun zaken via internet. Overigens geldt dat in toenemende mate ook voor hun ouders.
- > Digitaal vakbondswerk met kaderleden heeft doorgaans wat meer uitstraling en is wat transparanter (zeker als je groep gevonden kan worden via Google) en dat kan nieuwe kaderleden aantrekken.

Hoe richt je digitaal vakbondswerk in

Kadersite

Taakinformatie aanleveren voor de hoekjes van jouw groepen op de Kadersite doe je door een mail te sturen aan de webredactie: kadersite@bg.fnv.nl. Je moet deze hoekjes wel goed blijven monitoren, want er kunnen reacties komen op jouw informatie en daar kun je dan zelf ook eventueel weer op reageren. (zie ook het hoofdstuk 13 over de Kadersite).

Outlook

Als je met een hele kadergroep tegelijk wilt communiceren is het nogal omslachtig om steeds weer alle e-mailadressen in te voeren. Je kunt dan beter een zogeheten distributielijst maken waarin je alle betrokken e-mailadres-

sen zet. Je hebt dan een mailgroep gemaakt. Idealiter start je de communicatie met zo'n groep met een mailtje waarin je vertelt dat ze vanaf nu in een groep zitten en wat de connectie is van de mensen in de groep. Het loont ook de moeite om een gedragscode af te spreken. Een gedragscode hoeft niet alleen te gaan over de onderlinge omgang maar kan ook slaan op hele praktische zaken zoals het doorgeven van e-mailadreswijzigingen of een verbod op lege onderwerpvakken. Dit zou bijvoorbeeld onderdeel van een gedragscode kunnen zijn: 'Als de gemoederen hoog oplopen, pakken we de telefoon. Iedereen voorziet daarom z'n mail standaard van een telefoonnummer.' Als je met een mailgroep werkt, is het verder handig om de verwachtingen in de groep over jouw inbreng te sturen. Zorg bijvoorbeeld voor een automatische handtekening en neem daarin op binnen hoeveel tijd je standaard reageert of wanneer je doorgaans online bent. Weten hoe je precies een distributielijst maakt? Raadpleeg dan de help van Outlook.

Hyves

Op www.hyves.nl kun je voor je kadergroep een Hyves maken, een plek waar je kaderleden elkaar kunnen treffen. De plek is standaard uitgerust met een forum, blog, poll en een foto- en videohoek. De techniek van Hyves is zo simpel dat iedereen deze gemakkelijk met content (inhoud) kan vullen. Om een Hyves te kunnen maken moet je wel eerst zelf Hyver worden, of wel lid worden van www.hyves.nl. Als Hyver kun je zoveel Hyves maken als je wilt. Concreet voorbeeld: Hyver Jo Kant (<http://jokant.hyves.nl>) heeft onder andere de Hyves CAO Doe Je Zo (<http://caodoenjezo.hyves.nl>) en de Hyves FNV Roze (<http://fnvroze.hyves.nl>) gemaakt. Hyver Ralph Smeets (<http://ralph-smeets.hyves.nl>) heeft onder andere de Hyves CAO ANWB (<http://cao-anwb.hyves.nl>) gemaakt. De Hyves CAO Doe Je Zo is besloten, dat wil zeggen dat de inhoud alleen zichtbaar is voor Hyvers die lid zijn van deze Hyves (FNV-kaderleden die actief zijn in hun cao-traject). De Hyves FNV Roze is open; de inhoud is voor iedereen zichtbaar.

Yahoo-groep

In een Yahoo-groep kun je gratis virtueel kantoor houden met je kaderleden. Je dient eerst zelf lid te worden van yahoo (een account creëren) voordat je een groep kunt maken. Lid worden kan in een Nederlandstalige omgeving (<http://nl.yahoo.com>). Een groep maken kun je helaas alleen in een Engelstalige omgeving (www.groups.yahoo.com/start). Als je een groep maakt moet je daarvoor een naam verzinnen. Kies een logische maar korte naam, bestaand uit liefst maar één woord. Die naam gaat namelijk het e-mailadres en de homepage van de groep bepalen. Stel dat je als naam kiest voor clp, dan wordt het e-mailadres clp@yahoo.com en de home page <http://groups.yahoo.com/group/clp>. De taal die in de groep



gebruikt wordt, kun je wel veranderen in Nederlands maar de menu's en de helpfunctie blijven Engels. In je groep heb je standaard de beschikking over de rubrieken agenda, files (uploadcapaciteit tot 100 MB), foto's (uploadcapaciteit tot 100 GB), database (bijvoorbeeld voor het maken van een adressenlijst of een faq), links, poll en e-mail/post. Die laatste rubriek vervult ook de rol van forum. Leden (of alleen jijzelf als beheerder) kunnen een nieuw topic starten en/of reageren op bestaande topics.

Digitaal vakbondswerk is noodzakelijk als je met jonge kaderleden werkt

Aandachtspunten

- > Digitale communicatie mag dan snel zijn, dat wil niet zeggen dat je ook heel snel moet denken en typen. Juist digitale communicatie behoeft aandacht. Niet alleen qua inhoud maar ook qua sfeer. En verzorgde communicatie is ook digitaal prettiger leesbaar dus liever geen 'mt vreemdlijk groot' aan het eind van je mailtje. Tip: klik niet te snel op de knop Verzenden. Lees je mail eerst nog even door.
- > Digitale interactie is wezenlijk anders dan telefonische of face-to-face-interactie. Je hoort geen stem en je ziet geen gezichtsuitdrukking. Je mist dus de emotie. Gelukkig zijn er emoticons uitgevonden. Smilies kunnen soms wonderen doen als je wilt voorkomen dat je mail een lading krijgt die je helemaal niet mee wilt geven. De meest simpele versie van een emoticon kun je gewoon typen :-)

Wanneer je je hoofd naar links draait, zie je een smiley.

- > Interactief digitaal vakbondswerk kan tijd besparen maar vergt ook permanente aandacht: een distributielijst in Outlook moet je bijhouden, een groepshyves moet je actief beheren en een Yahoo-groep idem dito.
- > Hyves is heel geschikt voor interactie (forum, poll, blog, chatten) en beeldmateriaal (foto's, filmpjes) maar niet voor de opslag van grote hoeveelheden documenten (Word-documenten uploaden kan niet eens; wel pdf's). Ergo, voor uitgebreide tekstuele achtergrondinformatie moet je vooral linken (een koppeling maken) naar andere sites, bijvoorbeeld onze Kadersite of onze corporate site.
- > Las een experimenteerfase in voor jezelf voordat je voor jou nieuwe fenomenen als Hyves of Yahoo in gaat zetten voor je vakbondswerk! In die oefenfase staat er nog geen druk op je om de benodigde techniek feilloos te beheersen, je mag fouten maken en je kunt spelenderwijs dingen ontdekken. Dus: maak voor jezelf een oefen-hyves of Yahoo-groep aan (die je later gewoon weer kunt verwijderen) en ga gewoon eens een maandje lekker klooien. Beheers je de techniek en zie je de toepassing voor jouw vakbondswerk met kaderleden zitten? Pas dan ga je op een serieuze manier verder.
- > Bespreek, als je zelf de oefenfase achter de rug hebt, je plannen om een Hyves of een Yahoo-groep te beginnen met je kaderleden. Iedereen moet het zien zitten om Hyver te worden of een Yahoo-account te nemen. Als slechts de helft wil, krijg je versnipperde communicatie en dat kan snel misverstanden doen ontstaan. Daar-

naast is dat taakverzwarend voor jezelf. Overigens is het een vrij kleine moeite om Hyver te worden of een Yahoo-account te nemen. Ga na waar de eventuele bezwaren liggen. Organiseer eventueel dat kaderleden elkaar ondersteunen als de bezwaren vooral ingegeven zijn door koudwatervrees. Bespreek het ook met je kadergroep als je gebruik wilt gaan maken van de Kadersite om ze te informeren.

De Kadersite is niet alleen een nieuwsmedium voor kaderleden maar vervult óók een intranetfunctie

Digitale vaardigheden

Voor allerlei digitale vaardigheden lees verder op de teampagina Ruimte voor Kader op Sharepoint. Klik in de linkerkolom op handboek Vakbondswerk met kaderleden. Daar vind je onderwerpen zoals:

- > Google-zoeken
- > Tekst copy-pasten
- > Link (=hyperlink) naar een andere site in je mailtekst opnemen
- > Tabel maken in Word
- > Favorieten vastleggen
- > Favorietenbestand maken om te delen met je kaderleden
- > Sneltoetsen
- > Outlook distributielijst maken
- > Hyves maken
- > Yahoo-groep maken

15 Zeven stappen naar een succesvolle enquête

1. Bepaal het doel van het onderzoek

Voordat je aan het maken van een enquête begint moet je bedenken wat je te weten wilt komen en waarom. De resultaten van een enquête kunnen handig zijn bij het nemen van belangrijke beslissingen; bijvoorbeeld om ideeën op te doen voor het wel of niet opnemen van voorstellen voor cao-onderhandelingen, het inventariseren van arbeidsomstandigheden voor een Arbocatalogus of het doorvoeren van veranderingen.

2. Wie wil je bereiken?

Als je gegevens wilt verzamelen via een enquête zul je goed moeten bedenken voor wie de enquête bedoeld is. Daarbij moet je nooit het doel van de enquête uit het oog verliezen. Definieer precies wie de doelgroep is: welke personen behoren wel, en welke personen behoren niet tot de doelgroep? Hoe divers is de doelgroep samengesteld (kantoormedewerkers, productiemedewerkers, functiegroepen).

3. Hoe bereik je de doelgroep?

Welke benaderingsmethode gebruik je om de doelgroep te bereiken? De benaderingsmethode hangt af van de doelgroep. Je kunt bijvoorbeeld kiezen voor een benadering via internet, de post, de telefoon of via direct contact.

Een goede vraag is kort en direct

Wanneer de leeftijd hoog is en het computergebruik onder de doelgroep laag, dan is een webenquête misschien niet de verstandigste benaderingsmethode. De Dienst Communicatie van FNV Bondgenoten heeft een enquête-instrument voor een internetenquête. Een vragenlijst kan ingevoerd worden en mensen kunnen als ze over het internetadres van die enquête beschikken daar de enquête invullen.

4. Opstellen van de enquête

Mensen gebruiken vaak verschillende woorden voor dezelfde zaken. Belangrijk is om vragen op te stellen die door de respondenten maar op één manier geïnterpreteerd kunnen worden. Een goede vraag is kort en direct. Het is erg belangrijk dat een enquête niet te lang wordt.

Tevens moet deze in duidelijk Nederlands zijn opgesteld zodat de bedoeling van de vragen duidelijk is en deze gemakkelijk te beantwoorden zijn. Het opzetten van een goede enquête vergt vaak vele testversies. Probeer bij het opstellen van de enquête rekening te houden met de onderstaande punten:

1. Ken je doelgroep

Veel enquêtes zijn zo opgesteld dat lengte, inhoud of woordgebruik niet aansluiten bij het publiek dat de enquête invult. Een vuistregel voor alle communicatie is: publiek + doel = ontwerp. Bepaal dus eerst zo goed mogelijk de doelgroep en het doel van de enquête. De vragen stel je op door rekening te houden met zowel de doelgroep als het doel van de enquête.

2. Maak een beknopte enquête

Houd rekening met de tijd van de invullers. Iedereen heeft het druk of denkt het druk te hebben. Korte enquêtes kosten weinig tijd en dat maakt de drempel tot invullen minder hoog. De enquête zou zo kort mogelijk moeten zijn, maar verlies daarbij het doel van de enquête niet uit het oog. Maak onderscheid in de mate van belangrijkheid van de vragen en verwijder vragen die niets aan het doel van de enquête toevoegen. Stel alleen vragen die antwoorden opleveren die je uitsluitend via de respondent (de invullers) te weten kunt komen.

3. Let op het taalgebruik

De mensen die de enquête invullen hebben wellicht verschillende achtergronden. Gebruik eenvoudige taal. Houd wel rekening met de intelligentie van de respondenten maar behandel hen niet als een klein kind of een dom persoon. Zorg voor duidelijke vragen. Te veel woorden in een zin of een te ingewikkelde zin kan voor verwarring zorgen. Vermijd dubbele ontkenningen, twee ontkennende woorden in één zin (zoals niet of geen) kunnen ook verwarrend zijn. Ook een negatieve vraagstelling kan veel onduidelijkheid opleveren, houd ook daar dus rekening mee.

4. Zorg voor een éénduidige interpretatie

De vragen dienen zo gesteld te worden dat de doelgroep ze maar op één manier kan interpreteren. Ga er vanuit dat niet iedereen hetzelfde begrip van feiten en/of dezelfde basiskennis heeft. Vermijd dus ook technisch taalgebruik zoals jargon en het gebruik van afkortingen, tenzij vaststaat dat het algemeen bekend is bij de doelgroep.

5. Begin met de belangrijkste vragen

Begin de enquête niet met vragen over demografische gegevens (zoals geslacht, leeftijd, functie, naam en adresgegevens). Het doel van een enquête is essentiële informatie te verkrijgen en dus kun je beter beginnen met de belangrijke vragen. Onderzoek naar enquêtes heeft namelijk uitgewezen dat respondenten een lange enquête vaker afmaken en eerlijker antwoorden wanneer in het begin de meest belangrijke vragen worden gesteld. Je kunt dus beter de vragen over demografische gegevens en/of andere minder interessante zaken aan het einde stellen. En mocht het niet anders kunnen, zorg er dan voor dat je alleen de noodzakelijke informatie vraagt.

Test een enquête van tevoren

6. Begin met interessante vragen

Begin de enquête met vragen die de respondent interessant vindt zodat de aandacht meteen getrokken wordt. Bewaar vragen die moeilijk lijken of gevoelig liggen voor later. Vragen die gesteld worden in de derde persoon (hij/zij) zijn minder direct en kunnen daardoor minder bedreigend overkomen dan vragen in de tweede persoon enkelvoud (je/u). Niet alle vragen kunnen echter in de derde persoon gesteld worden omdat dan zowel de betekenis als het doel van de vraag kan veranderen.

7. Gebruik geen suggestieve vragen

Een suggestieve vraag is een vraag die op zo'n manier is geformuleerd dat één wenselijk antwoord voor de hand ligt. Op die manier leg je de respondenten antwoorden in de mond, ze zullen zelf minder over de antwoorden nadenken en antwoorden geven die misschien helemaal niet op hen van toepassing zijn. Ook kan de vraagstelling de suggestie wekken dat het geven van een bepaald antwoord goed of juist raar is. De kans is groot dat een respondent daardoor beïnvloed wordt en geen eerlijk antwoord geeft.

8. Vermijd ingewikkelde retrospectieve vragen

Men kan zich de gebeurtenissen van afgelopen maand beter herinneren dan die van twee jaar geleden. Het geheugen van mensen wordt dan onbetrouwbaarder en de uitkomst van de enquête dus ook. Ook moet je rekening houden met de doelgroep. Naarmate mensen ouder worden nemen de cognitieve vaardigheden af waardoor de beantwoording van retrospectieve vragen onbetrouwbaar wordt.

9. Gebruik gesloten vragen in plaats van open vragen

Open vragen zijn vragen die niet voorzien zijn van een aantal antwoord alternatieven. De respondent moet zelf

een antwoord formuleren. Zo'n vraag kan gebruikt worden wanneer het aantal potentiële alternatieven te groot is om als keuzemogelijkheden in een antwoord te geven. Bij gebruik van te veel open vragen wordt meestal de concentratie van de respondenten minder en daarmee ook de kwaliteit van de antwoorden. De meeste enquêtes bestaan echter uit vragen met een vast aantal antwoordmogelijkheden. Door het gebruik van dit soort vragen weet de respondent duidelijk het doel van een vraag en kan er een antwoord gekozen worden wat het best past. Bovendien zal een respondent de vragenlijst eerder invullen omdat het minder tijd kost dan wanneer er eerst zelf nog een antwoord bedacht moet worden.

10. Antwoordmogelijkheden

Bij gesloten vragen dienen de antwoordmogelijkheden heel precies geformuleerd te worden. Ze mogen elkaar niet overlappen. Ook moeten ze bij elkaar aansluiten zodat er voor de respondent maar één alternatief aan de orde is. Bij het gebruik van een waarderingschaal is het belangrijk dat er evenveel mogelijkheden links als rechts van het midden staan. Tevens moeten de extremen even ver van neutraal staan. Ook moet je er rekening mee houden dat je niet te veel antwoordmogelijkheden geeft. Het wordt voor de respondent moeilijker alle antwoorden in overweging te nemen. Het overzicht is weg, het kost de respondent meer tijd, die zal makkelijker zomaar een antwoord geven waardoor de betrouwbaarheid van de enquête aanzienlijk vermindert.

11. Zet de vragen in een logische volgorde

Bij de stappen 5 en 6 gaven we al aan met welke vragen je het best kunt beginnen. Begin met een aantrekkelijke vraag die het enthousiasme van de respondent oproept. Wanneer de vragenlijst begint met een te moeilijke of te specifieke vraag dan kan dat het invulgedrag negatief beïnvloeden. Zorg er verder voor dat je de deelonderwerpen in de vragenlijst bij elkaar houdt. Dan blijft het een overzichtelijk geheel.

12. Een naam geven aan de enquête

Om te zorgen dat de respondenten de enquête invullen moeten ze zich al door de titel aangesproken voelen. Sommige mensen weigeren een e-mail vanwege het onderwerp of de zender. Overweeg een titel die de aandacht trekt. Die titel mag natuurlijk nooit misleidende informatie bevatten. Bovendien is het van belang dat de titel wel het doel aangeeft van de enquête. Hieronder volgt een aantal voorbeelden dat zouden kunnen werken:

- > Uw mening over de cao
- > Uw mening over arbeidsvoorwaarden
- > Geef uw mening en win een ...
- > Maak kans op een ... door u mening te geven



13. Inleidende opmerking

Wanneer een respondent de enquête heeft geopend is het wellicht nodig een stimulans in te bouwen om de enquête geheel in te vullen. Een inleidende opmerking biedt de mogelijkheid voor deze stimulans. Een goede inleidende opmerking is kort en bevat:

1. Naam van de onderzoeksinstituting (plus eventuele opdrachtgever)
2. Het doel van het onderzoek
3. Het belang van het onderzoek
4. Wat gedaan wordt met de resultaten
5. Informatie over vertrouwelijkheid/ anonimiteit
6. Een contactpersoon voor vragen over de enquête
7. Uiterste datum voor het beantwoorden van de enquête

Bewaar vragen die moeilijk lijken of gevoelig liggen voor later

5. Test de enquête

Het is beter om een probleem in de enquête op te lossen voordat de respondenten de enquête in handen krijgen. Stuur de vragenlijst bijvoorbeeld eerst naar een klein aantal mensen/collega's dat hem test. Aan de hand van de bevindingen kun je de enquête evalueren. Ga na wat de enquête voor hen betekende en of dat overeenkomt met het doel van de enquête. Zo vermijd je onduidelijkheden bij de respondenten en is de uitkomst uiteindelijk betrouwbaarder.

6. Het versturen van de uitnodigingen

Wanneer je de enquête hebt laten testen en zonedig verbeterd kun je de vragenlijst door de doelgroep laten invullen. De benaderingsmethodes (stap 3) zijn al besproken en daarvan kun je nu gebruikmaken. De respondent kan een enquête het best op donderdag of vrijdag ontvangen omdat er in het weekend vaak meer tijd is. Je kunt beter niet in vakanties of vlak voor feestdagen met een enquête aankomen. De kans is dan groot dat je weinig respons krijgt.

7. Resultaten

Het is van belang dat je een datum aangeeft wanneer de ingevulde enquêtes weer terug moeten zijn. Ook zou je de respondenten op de hoogte kunnen stellen van de resultaten mochten zij daar prijs op stellen.

16 Communicatieplan maken

Inleiding

Een helder communicatieplan is een handig en vaak onmisbaar middel tijdens activiteiten, manifestaties, acties en langdurige campagnes. In dit hoofdstuk doorlopen we negen stappen die leiden tot een degelijk plan. De negen stappen kunnen een communicatieplan op zich vormen, maar ze kunnen ook onderdeel zijn van een groter geheel, zoals een projectplan of marketingplan.

Communicatieplan in negen stappen:

1. Doelgroep bepalen
2. Doelstellingen bepalen
3. Boodschap: wat wil je communiceren
4. Middelen & media
5. Planning
6. Organisatie
7. Financiën
8. Monitoring
9. Evaluatie

1. Doelgroep bepalen

Wie wil je bereiken?

- > Welke doelgroep(en) wordt onderscheiden?
- > Wat zijn de kenmerken van de doelgroepen?
- > Wat is de belangrijkste doelgroep?

2. Doelstellingen bepalen

Bepaal per doelgroep de doelstelling die je wilt bereiken. Een doelstelling is:

- > Specifiek: eenduidig uit te leggen.
- > Meetbaar: achteraf kunnen meten of het gehaald is.
- > Actiegericht: er moeten activiteiten aan vast zitten.
- > Realistisch: de doelstelling moet haalbaar zijn.
- > Tijdsgebonden: er moet een begin en een eindpunt zijn.
- > Een voorbeeld van een goede doelstelling is: "In 2003 moet bedrijf X met product Y een omzetgroei van 20% in Nederland realiseren ten opzichte van de omzet in 2002."

Een helder communicatieplan is onmisbaar tijdens acties en manifestaties

3. Boodschap: wat wil je communiceren?

Wat wil je de doelgroep vertellen:

Eén boodschap per doelgroep (de achtergronden van de doelgroepen verschillen (voorkennis, houding etc.). Hier moet je de boodschap die je wilt uitdragen aan aanpassen. Een voorbeeld van een boodschap is: "De doelgroep informeren over de activiteiten van Bedrijf X op het gebied van planning."

4. Middelen/media

Welke middelen/media ga je inschakelen om de boodschap naar de doelgroep te kunnen communiceren: Per doelgroep (als ze veel verschillen) de beste middelen selecteren.

Denk aan: pamfletten, folders, persberichten, internet, sms-berichten, advertenties, tv-reclame, buitenreclame, beurzen etc.

5. Planning

Goede planning is essentieel voor een communicatieplan. Onder planning wordt verstaan de volgorde waarin middelen worden ingezet of de boodschap wordt opgebouwd. Er zijn verschillende mogelijkheden daarvoor, bijvoorbeeld:

Eenzelfde boodschap via verschillende media aan de doelgroep aanbieden. Dit kan verspreid over een langere periode (10 advertenties in 10 weken), maar ook een piek in korte tijd (10 advertenties in 2 weken).

6. Organisatie

Wie doet wat binnen de organisatie. Vooraf moet duidelijk worden vastgelegd in het communicatieplan, wie welke taken heeft. Niet alleen intern, maar ook bij het inschakelen van derden, zoals reclamebureaus.

*Heb je de doelstelling gehaald?
Wat ging er goed? Wat ging er minder?*

7. Financiën

De uitvoering van een communicatieplan kost geld. In een begroting kun je alle kosten op een rij zetten. Denk niet alleen aan mediaplacements, maar ook aan de aanmaakkosten van advertenties, rechten op foto's, inschakeling van bureaus en de post onvoorzien (5-10% van het totaalbudget).

8. Monitoring

Door tussentijdse meetpunten in te stellen, kun je kijken of de activiteiten voldoende opleveren. Zo niet, stel dan een en ander bij. Door goed te monitoren kun je tijdig bijspringen als het niet goed gaat.

9. Evaluatie

Heb je de doelstelling gehaald? Wat ging er goed? Wat ging er minder? Deze en andere vragen worden bij het evalueren beantwoord. Door dit inzichtelijk te maken, zorg je ervoor dat je in de toekomst een (nog) beter communicatieplan kunt maken.

17 Werving & selectie aan de hand van functieprofielen

17.1 Inleiding

- 17.1.1 Wat is werving en selectie
- 17.1.2 Waarom werving en selectie
- 17.1.3 Hoe werf je
- 17.1.4 Hoe selecteer je
- 17.1.5 Valkuilen en dilemma's

17.2 Het functieprofiel

- 17.2.1 Inleiding
- 17.2.2 Wat is een functieprofiel
- 17.2.3 Waarom een functieprofiel
- 17.2.4 Een functieprofiel maken
- 17.2.5 Begeleiding en organisatie in kaart brengen
- 17.2.6 Valkuilen

17.3 Vrijwilligerscontract en modelovereenkomst**17.1 Inleiding**

Is je kaderbestand aan het vergrijzen en kun je geen nieuwe mensen vinden? Heb je veel kaderleden die niet op hun plek zijn in hun functie en wil je dat in de toekomst voorkomen? Begeleid je kaderfuncties waar nogal wat afbreukrisico aan zit als leden niet goed worden geholpen? Een systematische aanpak bij werving en selectie van kaderleden is van groot belang voor gezond en consistent vakbondswerk. In dit hoofdstuk gaan we uitgebreid in op werving en selectie en besteden we ruim aandacht aan het functieprofiel en vrijwilligerscontract.

17.1.1 Wat is werving en selectie

Volgens Van Dale is werving het overhalen om dienst te nemen of lid te worden. Selectie betekent het 'uitzoeken naar geschiktheid'. Resultaat van een goede werving en selectie zou dus moeten zijn: voldoende en geschikte kaderleden.

Werving

Van Dale rept bij werving alleen van overhalen en nog niet van geschiktheid. Toch is het aan te bevelen ook in de wervingsfase de verwachte geschiktheid al een rol te laten spelen. Zo is bij de Klantenservice van de bond ooit bedacht dat het slim zou zijn om hun nieuwe medewerkers te werven onder rechtenstudenten en dan vooral die studenten die zich specialiseerden in arbeidsrecht. Dat wervingskanaal is tot op de dag van vandaag succesvol. Op de goede plek zoeken naar kandidaten verhoogt de trefkans, de kans op een match, aanmerkelijk. Ook mediakeuze, schrijfstijl, beeldmateriaal en feitelijke functie-informatie bepalen hoeveel en welke mensen je kunt overhalen 'om dienst te nemen'.

Selectie

Bij selectie gaat het om het 'uitzoeken naar geschiktheid'. Dat kun je op drie manieren doen:

- > Aan de poort. Je selecteert dan op startkwalificaties.
- > Aan het eind van een voor de functie benodigde opleiding. Je selecteert dan op opleidingsresultaat.
- > Tijdens de uitoefening van de functie. Je selecteert dan op gebleken geschiktheid.

17.1.2 Waarom werving en selectie

> Is dat nou echt wel nodig, werving en selectie? Het gaat hier toch om vrijwilligers? Waarom niet gewoon iedereen die mee wil doen, mee laten doen? Dat laatste is een mooi streven maar niet iedereen kan op elke plek functioneren. Kaderwerk is een containerbegrip waar heel veel verschillende taken onder vallen. Onder andere voorkeuren, kwaliteiten en beschikbare tijd bepalen bij welke taken een kandidaat kaderlid zich het best thuis voelt. Een goede match voor zoveel mogelijk mensen is pas mogelijk als de diversiteit van het kaderwerk via functieprofielen goed in kaart is gebracht. En die match kan pas echt tot stand komen na werving en selectie; pas dan heb je kijk op de kandidaat en heeft de kandidaat echt kijk op de functie.

- > Het is heel kostbaar als je mensen toelaat tot een functie (en daarmee tot opleiding, begeleiding en uitrusting) die echter heel snel ophouden omdat ze te weinig tijd hebben voor de functie.
- > Ook als je mensen toelaat die zich pas later realiseren dat de functie toch niet is wat ze in gedachten hadden.
- > Of als je mensen toelaat die door onvoldoende startkwalificaties de eindstreep van een opleiding nooit zullen halen.
- > Als kandidaten zijn toegelaten tot een functie en daarvoor niet geschikt blijken, kunnen ze daardoor beschadigd raken. Ze werken zich misschien te pletter (soms ten koste van hun privéleven) als ze boven hun macht moeten presteren. Maar ze gooien vanwege solidariteit met collega-kaderleden het bijltje er niet bij neer. Of ze zien zelf dat ze niet goed functioneren en raken daardoor hun zelfvertrouwen kwijt.

17.1.3 Hoe werf je

- > Bedenk welke kandidaten het beste passen in je functieprofiel.
- > Bedenk waar je die kandidaten vooral kunt vinden (Op internet? In grote steden? Onder jonge hoogopgeleide biculturelen?) en zoek je kandidaten daar.
- > Bedenk wat hun mediagebruik is en gebruik die media.
- > Bedenk welk taalgebruik en tone of voice ze prefereren (bijvoorbeeld jij of u-vorm) en gebruik die taal c.q. tone of voice. Wil je geen ambtelijke types? Gebruik dan ook geen ambtelijke taal. Wil je vooral jongeren? Gebruik dan niet de u-vorm.
- > Bedenk in welk beeldmateriaal zij zich het best herkennen. Wil je vooral vrouwen werven? Laat dan vrouwen zien in je beeldmateriaal. Idem bij jongeren en migranten / biculturelen.
- > Zorg voor een vacatureadvertentie op www.fnvbondgenoten.nl/vrijwilligersvacaturebank.
- > Maak naast de tekst voor de vacatureadvertentie een korte tekst (catcher) waarin je de aandacht van kandidaten trekt en deze toeleidt naar je vacatureadvertentie.
- > Zet je catcher uit bij vrijwilligerscentrales, in je hyves, in je sector- bedrijfspagina op onze corporate site, laat 'm op flyers drukken, plaats 'm in Bondsbreed, in je eigen nieuwsbrieven, enzovoorts. Waar je catcher ook uitzet, en in welke vorm dan ook: alle belangstellenden komen zo uiteindelijk uit bij je advertentie op: www.fnvbondgenoten.nl/vrijwilligersvacaturebank.

Als je je vacatureadvertentie gaat schrijven, gebruik dan het format dat daarvoor bestaat. Je vacaturetekst geeft zo antwoord op de meest gestelde vragen van potentiële kaderleden. Het format bestaat dan ook uit veertien vragen die je heel goed als tussenkopjes kunt gebruiken. De vacatureadvertentie voor camera journalist (camjo) is

op die manier gemaakt. Je ziet de advertentie hieronder. Denk de antwoorden op de vragen weg en je hebt je format. Hoe zouden de antwoorden luiden voor de functies die jij onder je hoede hebt?

Vacatureadvertentie camjo

Als camerajournalist maak je het vakbondswerk in jouw sector of bedrijf zichtbaar door middel van audiovisuele producties voor internet. Camerajournalist, iets voor jou?

Wat is een camerajournalist?

Een camerajournalist, ook wel camjo genoemd, is een actief lid dat het vakbondswerk in zijn of haar sector of bedrijf zichtbaar maakt door middel van audiovisuele producties voor de vakbondssite of vakbondshyve van zijn of haar kadergroep. Een uitgebreide omschrijving van de functie vind je in de bijlage 'Functieprofiel camerajournalist'.

Waarom is dit belangrijk?

FNV Bondgenoten bereikt via de audiovisuele producties van de camjo een groep mensen die met traditionele communicatiemiddelen (folders en brochures) en met een traditionele 'tone of voice' niet of nauwelijks bereikt wordt. Zo wordt vakbondswerk zichtbaar en bereikbaar voor een veel grotere groep.

Waarom is het leuk?

Als camjo zie je concreet resultaat van je werk. Je producties staan op een site of hyve en helpen zo het vakbondswerk dicht bij de doelgroep te brengen. Verder kun je bij het maken van een productie een groot deel van je tijd zelf indelen. Je kunt je creatieve ei kwijt en je komt in contact met veel mensen, waaronder veel andere FNV'ers.

Wat doe je?

Je maakt solo of met andere camjo's samen in een zelfsturend team aansprekende en wervende audiovisuele (AV) producties over vakbondswerk en je maakt deze producties beschikbaar via een vakbondssite of -hyve. Het maken van een AV-productie houdt in dit geval in: scenario schrijven, produceren, regisseren, interviewen, camera-voering, geluidsopnames maken, monteren, converteren naar bestandsformaten die geschikt zijn voor internet en publiceren op internet.

Wat heb je daar voor nodig?

Je bent onder andere representatief, vakbondsminded, nieuwsgierig, creatief en resultaatgericht. Daarnaast heb je



affiniteit met computers en audiovisuele media en beschik je over uitstekende communicatieve vaardigheden. Lees voor een volledig overzicht van de voor deze functie gewenste competenties de bijlage 'Functieprofiel camerajournalist'.

Waar doe je het en voor wie?

Je doet je werk deels op locatie (interviews, opnames), deels op een computer waar de vereiste montagesoftware op is geïnstalleerd (montage) en deels in de ruimte van je kadergroep of thuis (overige taken). Je maakt je producties voor alle werknemers in jouw sector of bedrijf.

Hoeveel tijd neemt het?

Je maakt minimaal drie producties per jaar. Tijdens een productieperiode neemt het werk natuurlijk meer tijd dan daarbuiten. Dat, en de variatie in de schaal van producties, maakt het lastig om een precieze tijdsinschatting te maken. Maar houd als richtsnoer aan dat je, gezien over een jaar, gemiddeld één dagdeel per week kwijt bent.

Voor hoe lang doe je het?

Je doet dit werk in principe minimaal drie jaar.

Welke ondersteuning krijg je van de bond en wat zeg jij toe?

Je krijgt van de bond een camjo-opleiding bestaand uit een startersdeel van zes opleidingsdagen en een productiedeel waarin je minimaal drie producties voor interne opdrachtgevers maakt. Daarnaast krijg je de beschikking over camjo-apparatuur en -software. Jij op jouw beurt regelt de financiering van je apparatuur en software in overleg met je kadergroep en vakbondsbestuurder. Adviezen en prijsindicaties van aan te schaffen apparatuur en software kun je krijgen bij camjo-trainer Banno Bruntink.

Wat heb je er zelf aan?

Allereerst is er de voldoening die het afronden van een mooie productie geeft. Daarnaast kun je de ervaring die je met dit werk opdoet ook elders (bijvoorbeeld privé) gebruiken. En camjowerk staat goed op je cv.

Nog vragen?

Voor vragen kun je terecht bij Nelke Temme, adviseur bij FNV Bondgenoten, e-mailadres n.temme@bg.fnv.nl, telefoon 06-21828756.

Aanmelden?

Overleg eerst met je kadergroep en vakbondsbestuurder of er in jouw kadergroep behoefte is aan een camjo en of men geld wil steken in apparatuur en software. Overigens zijn de kosten daarvan tegenwoordig zeer laag. Is dat het geval, stuur dan een e-mail met daarin je contactgegevens, motivatie en kort cv naar je vakbondsbestuurder met een cc aan Nelke Temme. Hij of zij zal vervolgens zo snel mogelijk contact met je opnemen en in overleg met jou en Nelke Temme nagaan of deze functie bij je past.

17.1.4 Hoe selecteer je

Aan de poort (selectie op matchende verwachtingen)

Aan de poort ga je na of de verwachtingen van jou en van de kandidaat wel overeenkomen. Heeft de kandidaat voldoende tijd voor de functie? Kan en wil hij/zij zich committeren aan afspraken die voor de functie zijn gemaakt (procedures, tijden, locaties, enzovoorts)? Is het beeld dat de kandidaat van de functie (taken) heeft realistisch? Spreekt de functie hem/haar echt aan?

Aan de poort (selectie op startkwalificaties)

Aan de poort ga je ook na of de kandidaat over voldoende startkwalificaties beschikt. Het selectie-instrumentarium dat je daarvoor gebruikt baseer je op twee dingen: op het functieprofiel en op de tijd die je kunt besteden aan het opleiden van mensen.

Voorbeeld

Als in het functieprofiel staat dat een goede beheersing van de Nederlandse taal vereist is om de functie goed uit te kunnen oefenen, en je hebt maar vier dagen de tijd om mensen op te leiden, dan moet je selectie-instrument die mensen uitsluiten die het Nederlands niét goed beheersen. In vier dagen tijd is het namelijk onmogelijk mensen goed Nederlands te leren.

Zou je een jaar lang vijf dagen per week de tijd hebben om kandidaten op te leiden, en maakt Nederlandse les deel uit van de opleiding, dan wordt het een andere zaak.

Voorbeeld

Als in het functieprofiel staat dat digitale vaardigheden vereist zijn, en je besteedt daar in de opleiding of tijdens het inwerktraject geen aandacht aan, werf dan via internet. Zet je vacature op www.fnvbondgenoten.nl/vrijwilligers-vacaturebank en vraag kandidaten zich digitaal aan te melden. Kandidaten die dit niet kunnen, beschikken over onvoldoende startkwalificaties.

Veel gebruikt instrumentarium aan de poort: een digitaal aanmeldingsformulier in combinatie met een telefonisch of face-to-face-interview volgens de STAR-methode.

De vragen in het aanmeldingsformulier zijn geënt op het functieprofiel. Bijvoorbeeld: 'Deze functie vereist dat u 1 avond per week beschikbaar bent. Bent u dat? En zo ja, op welke avonden zouden wij u mogen inroosteren en op welke juist niet?' De STAR-methode beoogt te achterhalen welke van de voor de functie benodigde vaardigheden, kennis en houding de kandidaat in het verleden tentoon heeft gespreid in concrete situaties. STAR is de afkorting van Situatie, Taak, Actie, Resultaat.

Situatie	In welke situatie bevond de kandidaat zich? Het gaat vooral om de concrete situatie die leidde tot of bestond tijdens de gebeurtenis.
Taak	Wat was de taak van de kandidaat? Wat verwachtte men concreet van de kandidaat in deze situatie?
Actie	Wat heeft de kandidaat toen gezegd en gedaan (of nagelaten te doen)?
Resultaat	Wat was het effect van de actie van de kandidaat?

Tijdens de opleiding of het inwerktraject

Selectie kan ook plaatsvinden tijdens de opleiding of het inwerktraject. Bijvoorbeeld door middel van zoek- of praktijkopdrachten die moeten worden ingeleverd en nagekeken. Als de functie een grote mate van zelfstandigheid vereist, zorg dan ook voor opdrachten die tussen de contacturen/dagen door zelfstandig door de kandidaat gemaakt moeten worden.

Kijk ook naar houding en gedrag van de kandidaat tegenover jou, de docent en medekandidaten. Dit kun je meestal als maatgevend beschouwen voor houding en gedrag dat hij/zij later naar leden/klanten zal vertonen.

Een functieprofiel maakt duidelijk welke taken en randvoorwaarden bij een kaderfunctie horen

Aan het eind van de opleiding of het inwerktraject

Aan het eind van de opleiding moet de kandidaat tonen dat hij competent is op alle in het functieprofiel genoemde competentiegebieden en dat hij dus in staat is zijn toekomstige werkproces te beheersen. Dit kun je het beste toetsen door middel van een proeve van bekwaamheid waarin een praktijkcase centraal staat. Die praktijkcase moet aangeleverd worden door iemand uit de praktijk, die het werkproces goed kent. Voor de opleidingskundige uitwerking van de case kun je natuurlijk een beroep doen op het team Ruimte voor kader.

Tijdens de uitoefening van de functie

Ook tijdens de uitoefening van de functie kun je selecteren. Bijvoorbeeld door middel van gestructureerde voortgangsgesprekken of door periodiek te observeren. Het verdient aanbeveling dit ook echt te doen, zeker bij gecertificeerde functies met een hoog afbreukrisico, en certificaten geen eeuwigheidswaarde mee te geven. Werk liever met certificaten met een geldigheidsduur van bijvoorbeeld twee jaar en bekijk na afloop van die periode wiens certificaat verlengd kan worden.

Selecteer objectief en transparant

Wanneer je ook selecteert, doe het steeds zo objectief mogelijk. Zorg dus dat er naast selectie-instrumenten ook beoordelingsinstrumenten zijn: wanneer is het goed en wanneer niet en welk antwoord levert hoeveel punten op? Zorg bij voorkeur voor minimaal twee beoordelaars en schakel bij twijfel een derde in. Selecteer daarnaast zo transparant mogelijk en laat kandidaten weten hoe en op basis van welke criteria ze beoordeeld worden. Dit kan ook hun leerproces ten goede komen in die zin dat ze er dan meer grip op hebben.

Portfolio

Maak goede afspraken over het vastleggen van opleidings- en functieresultaten en over wie het portfolio (gemaakte opdrachten tijdens opleiding of functieuitoefening) aanlegt en beheert. Steeds vaker willen kaderleden hun kaderwerk inzetten bij EVC-procedures (zie ook Cao-Handboek Hoofdstuk 5). Dan zijn vastgelegde resultaten en een portfolio een absolute noodzaak. Voor het vastleggen van opleidingsresultaten en het bewaren c.q. beheeren van gemaakte cursusopdrachten kun je gebruik maken van Axapta Cursusadministratie, een van de onderdelen van Elvis.

17.1.5 Valkuilen en dilemma's

Bij werving en selectie zul je situaties tegenkomen waar je misschien niet goed raad mee weet. Stel, een kandidaat is zeer sympathiek en betrokken maar lijkt niet deskundig. En je realiseert je drommels goed dat betrokkenheid en deskundigheid twee verschillende grootheden zijn. Wat nu? Je hebt een goede band opgebouwd met deze kandidaat. Geef je hem of haar het voordeel van de twijfel en laat je hem toch beginnen als kaderlid en houd je zo de goede band in stand? Of riskeer je deze goede band te verbreken in het belang van de leden die misschien niet goed door dit kaderlid geholpen zullen worden? Best lastig, vooral omdat je die leden vaak niet persoonlijk kent en deze kandidaat wel. Of stel, een kandidaat doet al ander kaderwerk, doet dat

goed en jij, of je collegabestuurder, wil hem of haar behouden voor dat kaderwerk. Je durft hem of haar niet af te wijzen uit angst voor represailles ('Dan doe ik dat andere werk ook niet meer.') Maar eigenlijk beschikt de kandidaat niet over de voor jouw functie benodigde startkwalificaties. Wat nu? Het is lastig om bij deze situaties een pasklaar antwoord te geven. Maar maak je dilemma's in ieder geval bespreekbaar. Praat erover met je collega's, bijvoorbeeld tijdens intervisie.

17.2 Het functieprofiel

17.2.1 Inleiding

Hoe zit het met de kaderleden in jouw pakket? Zou je meer inzicht willen krijgen in wat je kaderleden precies doen en hoe ze dat doen? Zou je het kaderwerk meer planmatig willen aanpakken en beter willen organiseren? Zou je de werving van nieuwe kaderleden voor bestaande kaderfuncties minder van het toeval en persoonlijke willekeur willen laten afhangen? Of overweeg je een nieuwe kaderfunctie te lanceren? Lees dan verder want met een functieprofiel heb je een krachtig sturings- en begeleidingsinstrument in handen.

17.2.2 Wat is een functieprofiel

Een functieprofiel maakt duidelijk welke taken en randvoorwaarden bij een kaderfunctie horen. Het is een instrument om een functie 'in te richten' en je kaderleden te werven en te begeleiden. Daarnaast kun je er de organisatie rondom een kaderfunctie mee vaststellen.

17.2.3 Waarom een functieprofiel

- > Met een functieprofiel kun je verwachtingen managen. 'Hoeveel uur moet ik aan deze functie besteden?' 'Hoe zelfstandig moet ik werken?' 'Wat wordt er precies van mij verwacht?' 'Wanneer doe ik het goed?' Allemaal vragen waar kaderleden net zo goed als betaalde krachten een antwoord op willen. Een functieprofiel geeft die antwoorden.
- > Met een functieprofiel kun je transparant zijn naar buiten toe. En dat is belangrijk bij de werving van nieuwe kaderleden. Op basis van een functieprofiel kun je een goede vacatureadvertentie schrijven.
- > Met een functieprofiel kun je transparant zijn naar binnen toe. Je maakt voor alle collega's in onze organisatie inzichtelijk wat een functie inhoudt en hoe die georganiseerd is. Dat is handig voor als je je werkzaamheden overdraagt. Of als je ondersteuning wilt. Transparantie maakt het ook mogelijk om functies met elkaar te vergelijken. Welke functies sluiten op elkaar aan? Welke

- vertonen overlap? Zeker als je een nieuwe kaderfunctie wilt lanceren is het handig om eerst de functieprofielen van alle bestaande functies te kunnen raadplegen.
- > FNV Bondgenoten is een lerende organisatie. En in zo'n organisatie zit kennis over een functie niet alleen in jouw hoofd en dat van de betrokken kaderleden maar is die kennis geborgd en staat die dus minimaal op papier.
 - > Een functieprofiel ligt aan de basis van de begeleiding en organisatie van een functie.
 - > Een functieprofiel ligt aan de basis van werving en selectie van kaderleden.
 - > Een functieprofiel bevordert objectiviteit en voorkomt blauwe-ogen-politiek.
 - > Een functieprofiel maken, dwingt je om een functie en alle consequenties daarvan goed te doordenken. Als je dan van tevoren doet kost dit veel minder tijd en stress.
 - > Een functieprofiel maken is collegiaal. Je zadelt collega's die misschien ooit, bijvoorbeeld bij het wisselen van pakket, je kaderleden zullen overnemen niet op met onduidelijkheid of met kaderleden die niet goed op hun plek zitten.
 - > Steeds vaker willen kaderleden hun kaderwerk inzetten bij EVC-procedures. Dan is een functieprofiel een absolute noodzaak.

17.2.4 Een functieprofiel maken

Het maken van een functieprofiel begint bij het in kaart brengen van het werkproces. Wat gaan de kaderleden precies doen, en waar, wanneer en op welke manier? Het is hier de kunst om zo concreet mogelijk te zijn en ook taken zo concreet mogelijk te benoemen. Hoe concreter hoe beter! Zie de voorbeelden.

Taken van vaag naar concreet - voorbeeld 1

- > Iets doen
- > Boodschappen doen
- > Een literpak halve melk kopen
- > Een literpak halve melk bij de dichtstbijzijnde AH kopen

Taken van vaag naar concreet - voorbeeld 2

- > Informatie geven
- > Cao-informatie geven
- > Cao-informatie geven aan leden en niet-leden
- > Cao-informatie geven aan leden en niet-leden tijdens het CAO-spreekuur op jouw vestiging op maandagavond

Functieprofiel camjo

Vraag	Antwoord
1 Hoe heet de functie?	Camerajournalist (camjo) Corus
2 Waarom stellen we deze functie in? Wat zijn doel en meerwaarde?	De meerwaarde van de camjo is gelegen in het zichtbaar maken van vakbondswerk en het verspreiden van de vakbondsideologie door middel van internetfilmpjes. De camjo brengt nieuws en informatie in beeld. De camjo is een kaderfunctie die eerst en uitsluitend meerwaarde heeft binnen kadergroepen die een eigen site of hyves hebben.
2a Wat is de meerwaarde voor FNV Bondgenoten ?	FNV Bondgenoten bereikt via de camjo een groep mensen die met traditionele communicatiemiddelen (folders en brochures) en met een traditionele 'tone of voice' niet of nauwelijks bereikt wordt.
2b Wat is de meerwaarde voor de klant ?	De klant krijgt nieuws en informatie op een manier die qua inhoud en vorm aansluit bij zijn belevingswereld. De klant is hierdoor beter geïnformeerd.
2c Wat is de meerwaarde voor jou als vrijwilliger ?	Je doet ervaring op als camjo. Je maakt vakbondswerk zichtbaar. Je komt in contact met veel andere FNV'ers. Je kunt je creatieve ei kwijt. Je kunt je werk grotendeels zelf indelen. Je kunt naar keuze solo of in een team werken. Je maakt een concreet eindproduct en ziet dus altijd het eindresultaat van je werk.
3a Wat is de doelgroep? Met welke klanten heb je te maken?	Bestuurders en kaderleden uit je sector; Alle werknemers uit je sector, inclusief hun netwerk; Alle werkgevers uit je sector, inclusief hun netwerk.

Vraag	Antwoord
3b Met wie heb je binnen de bond te maken?	Bestuurders en kaderleden uit je sector; Webredactie van jullie eigen site of beheerders van jullie eigen hyves; Webredactie www.fnvbondgenoten.nl; Webredactie kadersite; Overige FNV'ers die als opdrachtgever fungeren.
3c Met wie heb je daarnaast nog te maken?	Alle instanties en personen waar je bij het maken van een vakbondspolitieke film mee in aanraking kunt komen. Denk aan politici, politieke partijen, wetgevende instanties, overheidsinstanties, enzovoorts.
4 Wat moet je doen? Wat zijn je taken?	Je maakt solo of met andere camjo's samen in een zelfsturend team aansprekende audiovisuele (AV) producties over vakbondswerk en je maakt deze producties beschikbaar via een vakbondssite. Het maken van een AV-productie houdt in dit geval in: > scenario schrijven; > produceren; > regisseren; > interviewen; > cameravoering; > geluidsopnames maken; > monteren; > converteren naar bestandsformaten die geschikt zijn voor internet; > publiceren op internet.
4a Waar oefen je je taken uit?	Op locatie c.q. daar waar het vakbondswerk waar je film over gaat plaatsvindt (een deel van de productie, regie, interviewen, cameravoering, geluidsopnames maken); Op een computer waar de vereiste montagesoftware op is geïnstalleerd (montage); In de ruimte van je kadergroep of thuis (overige taken).
5a Wat voor houding heb je?	Je bent nieuwsgierig. Je bent oplossingsgericht. Je bent resultaatgericht. Je bent vasthoudend. Je bent vakbondsminded. Je kent geen schroom om als dat nodig is hulp of feedback te vragen van anderen. Je maakt gemakkelijk contact met onbekenden. Je kunt goed luisteren. Je bent geïnteresseerd in je gesprekspartner(s). Je bent integer. Je oordeelt niet (je bent oordeelloos). Je kunt flexibel omgaan met andere (sub)culturen dan waarin je zelf bent grootgebracht.
5b Wat voor kennis en inzicht heb je?	Je hebt affiniteit met computers. Je hebt affiniteit met audiovisuele media. Je weet hoe je een scenario schrijft voor een internetfilm. Je weet hoe je een internetfilm zakelijk en organisatorisch voorbereidt. Je weet hoe je een internetfilm regisseert. Je weet hoe je interviewt. Je weet hoe je de camera voert. Je weet hoe je geluidsopnames maakt. Je weet hoe je monteert. Je weet hoe je filmbestanden converteert naar bestandsformaten die geschikt zijn voor internet. Je weet hoe je films publiceert op internet. Je hebt een duidelijke visie op vakbondswerk en vakbondspolitiek.
5c Wat voor vaardigheden heb je? Wat kun je?	Je bent goed verstaanbaar. Je kunt je schriftelijk behoorlijk uitdrukken. Je kunt je mondeling uitstekend uitdrukken. Je kunt je audiovisueel uitstekend uitdrukken. Je kunt samenwerken met anderen.

Vraag	Antwoord
5d Over wat voor overige kwaliteiten/ competenties beschik je?	Je bent representatief en creatief.
6a Wat zeg je toe aan FNV Bondgenoten?	Je houdt in overleg met de webredactie van jullie site of de beheerders van jullie hyves de site c.q. hyves actueel door regelmatig nieuwe produkties te verzorgen. Je maakt minimaal drie filmpjes per jaar. Je werkt niet per definitie autonoom maar bent ook in staat om in opdracht te werken. Je maakt je itemplanning in overleg met je kadergroep. Je regelt de financiering van je apparatuur en software in overleg met je kadergroep en vakbondsbestuurder. (Adviezen en prijsindicaties van aan te schaffen apparatuur en software krijg je van je camjo-trainer.) Je volgt het advies van de camjo-trainer over aan te schaffen apparatuur en software.
6b Wat krijg je van FNV Bondgenoten?	Een camjo-opleiding bestaande uit een startersdeel en een productiedeel; Nascholing op aanvraag; Beschikking over camjo-apparatuur en -software op het vakbondscentrum.
6c Wat leer je via FNV Bondgenoten?	scenario schrijven; produceren; regisseren; interviewen; cameravoering; geluidsopnames maken; monteren; converteren naar bestandsformaten die geschikt zijn voor internet; publiceren op internet.

Voor het maken van een functieprofiel is een format beschikbaar. Hiermee zijn de functieprofielen gemaakt van alle dienstverlenende functies die onder het Team Dienstverlenend Kader (TDK) vallen en van diverse andere andere functies, waaronder die van camerajournalist (camjo). Je ziet hieronder het functieprofiel van de camjo. Denk de antwoorden weg en je hebt je format. Hoe zouden de antwoorden luiden voor de functies die jij onder je hoede hebt?

andere gebruikt is voor het in kaart brengen van organisatie en begeleiding van de Contactpersonen Ouderen (CPO). Ook hier geldt: denk de antwoorden weg en je hebt je format. En ook hier weer de vraag: hoe zouden de antwoorden luiden voor de functies die jij onder je hoede hebt?

Betrek anderen bij het in kaart brengen van het werkproces en het zo goed en concreet mogelijk beantwoorden van de vragen in het format. Betrek er kaderleden bij, met name als je een functie wilt vernieuwen die al door hen wordt uitgeoefend. En betrek er de deskundigen van het team Ruimte voor kader bij. Zij hebben inmiddels veel ervaring opgedaan met het maken van functieprofielen.

17.2.5 Begeleiding en organisatie in kaart brengen

Bij het maken van een functieprofiel hoort ook het in kaart brengen van de benodigde organisatie en begeleiding van een functie. Ook hiervoor bestaat een format, wat onder

Organisatie en begeleiding CPO

Doen	Zo ja, wat en/of hoe	Z o ja, wie
1 Werving	Nieuwe CPO'ers worden geworven via de corporate site (www.fnvbondgenoten.nl/vrij-willigersvacaturebank) en via Ouderenwijzer. Aanbevolen wordt om pas nieuwe CPO'ers te gaan werven op het moment dat gebleken is (bijvoorbeeld na een jaar) dat dit vakbondswerk echt in een behoefte voorziet en gewaardeerd wordt. Of: tot dit vakbondswerk echt stáát. Tot die tijd lijkt het raadzaam geografische gaten in de landelijke dekking voor lief te nemen.	Landelijk coördinator ouderenwerk
2 Selectie	In de huidige fase (waarin we alleen te maken hebben met de huidige CPO'ers die meegaan in het nieuwe functieprofiel) volstaat een kennismakingsgesprek. Doel van het kennismakingsgesprek: commitment checken, kennismaken, verwachtingen en leerpunten helder krijgen, praktische gegevens (telefoon, e-mailadres, en dergelijke) checken en vastleggen. Voor dit kennismakingsgesprek is een gesprekshandleiding beschikbaar. In de vervolgfase (als het CPO-werk succesvol blijkt en nieuwe CPO'ers moeten worden geworven) zal het kennismakingsgesprek onderdeel worden van een aanmeldingsprocedure en een wat ander karakter krijgen, waarbij ook wordt gekeken naar wat de kandidaat in huis heeft als het gaat om de voor de functie benodigde vaardigheden en houding.	Regiobestuurder UGO, eventueel samen met een vertegenwoordiger van de RWO. De betrokken docent wordt voorzien van een kopie van de ingevulde gesprekshandleidingen.
3 Introductie en inwerken	Dit gebeurt tijdens de basisopleiding CPO en door middel van duidelijke, op papier vastgelegde procedures (waaronder een procedure voor thuisbezoeken).	Docent (basisopleiding), de eindverantwoordelijke CPO-bestuurder (bewaken duidelijke procedures) en de betrokken regiobestuurder UGO (uitvoeren procedures)
4 Scholing en training	Scholing en training gebeurt via de basisopleiding CPO en minimaal twee terugkomdagen per jaar. De basisopleiding CPO bestaat uit drie cursusdagen, een individueel evaluatiegesprek, een periode van ongeveer een maand waarin minimaal één thuisbezoek wordt afgelegd en een terugkommiddag of -ochtend.	De basisopleiding CPO wordt gegeven door een ervaren docent samen met de betrokken regiobestuurder UGO. De terugkomdagen worden gegeven door de regiobestuurder UGO.

Doen	Zo ja, wat en/of hoe	Z o ja, wie
5 Informatie en materiaal	<p>Voor CPO inhoudelijk Jubilarisregeling Kaderstatuut Kleine Gids Sociale zekerheid LedenWijzer Nieuwsbrief 'Aansluiting ANBO bij FNV' (ondertekend door Henk van der Kolk) Oudervijzer, FNV Bondgenoten Procedure contributieverlaging bij 65 Rechtenkaart 65-plussers Seniorecontact, FNV 'Uw inkomen na uw 65e', FNV Bondgenoten</p> <p>Voor CPO organisatorisch Achterwachlijst Declaratieformulieren 10 Gemeentelijke sociale kaart (door CPO zelf gemaakt tijdens de basisopleiding) Kwartalenquête 10 Landelijke sociale kaart Lijst met werkgebieden en contactgegevens CPO-ers Materiaallijst Standaardcorrespondentie en standaardprocedure thuisbezoek</p> <p>Voor de klant inhoudelijk Oudervijzer, FNV Bondgenoten Rechtenkaart 65-plussers Seniorecontact, FNV 'Uw inkomen na uw 65e', FNV Bondgenoten</p> <p>Voor de klant promotioneel Functiekaartjes 50 Notitiebloks 'Niet vergeten' 50 Promotiepennen 50 Visitekaartjes 150</p>	<p>De secretaresse van de landelijk coördinator ouderenwerk zorgt dat alle CPO'ers een koffertje of tas met genoemde informatie en genoemd materiaal ontvangen. Zij wordt hierbij aangestuurd door de landelijk coördinator, die in dezen als informatiemanager fungeert.</p> <p>De secretaresse houdt één koffertje/tas met daarin exact dezelfde inhoud op haar kantoor. Dit is het ijkexemplaar.</p> <p>Als CPO'ers aangeven door bepaalde informatie of materiaal heen te zijn, stuurt de secretaresse extra exemplaren c.q. promotiemateriaal. Het verdient aanbeveling om voor bijbestellingen gebruik te maken van een materiaallijst.</p> <p>N.B. De landelijke sociale kaart moet actueel worden gehouden door het sectorteam Ouderen.</p> <p>N.B. De 'Kwartalenquête' moet elk kwartaal (of halfjaar) worden opgesteld door het sectorteam Ouderen, in samenspraak met betrokken kaderleden.</p>
6 Updates van informatie en materiaal	Zodra updates van folders of brochures beschikbaar zijn, moeten deze worden verzonden aan de CPO'ers met het verzoek de oude versies te vervangen door de nieuwe.	De secretaresse van de landelijk coördinator voert dit uit, aangestuurd door de landelijk coördinator. De secretaresse verwerkt de updates/wijziging ook in haar eigen koffertje/tas (ijkexemplaar).
7 Groepsbegeleiding	Per jaar worden minimaal twee terugkomdagen georganiseerd waarin ruimte is voor bijscholing, praktische zaken en intervisie.	Regiobestuurder UGO
8 Advies op afroep (achterwacht)	Als de CPO er niet uitkomt, moet hij ergens op terug kunnen vallen. Wat mag de CPO precies van de achterwacht verwachten, inhoudelijk en procesmatig? Willem denkt hierover na.	Regiobestuurder, landelijk bestuurder, senior consulent, Kadertelefoon? Willem denkt hierover na.
9 Inhoudelijke ondersteuning op ... (thema)	Dienstverlening aan post-actieven door FNV (Bondgenoten) en overheid.	Regiobestuurder UGO
10 Organisatie van uitwisselbijeekomsten en/of deskundigheidsbevordering	Tijdens de terugkomdagen is aandacht voor uitwisseling en deskundigheidsbevordering door middel van bijscholing en intervisie. Deskundigheidsbevordering vindt tevens plaats door middel van voldoende klantcontacten (oefening baart kunst).	Regiobestuurder UGO

Doen	Zo ja, wat en/of hoe	Z o ja, wie
11 Individuele begeleiding	Jaarlijks voortgangsgesprek met iedere CPO'er	Regiobestuurder UGO
12 Publiciteit extern	Vanuit UGO wordt aandacht besteed aan de CPO in de Ouderenwijzer en op de UGO-pagina's van de corporate site. Bredere, corporate, publiciteit ligt niet in de rede. De RWO Noordwest koos expliciet voor een opleiding zonder toetsing. De CPO wordt derhalve geen gecertificeerde vrijwilliger en beleid is dat niet gecertificeerde functies niet bondsbreed gepromoot worden vanwege afbreukrisico.	Landelijk coördinator ouderenwerk
13 Publiciteit intern	Dit gebeurt tijdens de basisopleiding CPO en door middel van duidelijke, op papier vastgelegde procedures (waaronder een procedure voor thuisbezoeken).	Docent (basisopleiding), de eindverantwoordelijke CPO-bestuurder (bewaken duidelijke procedures) en de betrokken regiobestuurder UGO (uitvoeren procedures)
4 Scholing en training	Klantenservice, vakbondscentra, sectorteam ouderen en hun secretaresses moeten worden voorzien van een lijst met werkgebieden en contactgegevens van CPO-ers alsmede van een functieprofiel van de CPO. Steeds als er wijzigingen optreden in de lijst, moet dit opnieuw gebeuren. Het verdient aanbeveling hiertoe een CPO-pagina of -artikel op Sharepoint (intranet van FNV Bondgenoten) te maken. Daar kunnen dan ook alle andere stukken die relevant zijn voor de functie (bijvoorbeeld cursistenmap en begeleidersmap) beschikbaar worden gesteld.	Landelijk coördinator ouderenwerk

17.2.6 Valkuilen

De eerste valkuil bij het maken van een functieprofiel is dat het te vaag is. Wanneer is het goed: als iedereen die met de functie te maken heeft zich concreet een beeld kan vormen van de functie en van de persoon die daarin past.

De tweede valkuil is dat je onvoldoende kijk had op het werkproces voordat je het functieprofiel ging schrijven waardoor het functieprofiel niet klopt. Voorkom dit door je te verdiepen in het werkproces.

De derde valkuil: het functieprofiel is vooral geënt op de wensen van je kaderleden en minder op de wensen van de leden die uiteindelijk bediend gaan worden met deze functie. En dat terwijl de wensen van leden een belangrijk uitgangspunt zijn voor kansrijk vakbondswerk.

De vierde en laatste valkuil: je hebt een prachtig functieprofiel maar het is alleen bij jezelf bekend. Mail je functieprofiel daarom aan het team Ruimte voor kader (vakbondsvrijwilliger@bg.fnv.nl), natuurlijk voorzien van auteursnaam en datum laatste update. Wij plaatsen het dan voor je op Sharepoint, ons intranet.

Nieuwe functie? Bezint eer ge begint

- Tot slot hebben we hier twee bezinningsvragen voor je:
1. Zitten mensen op dit vakbondswerk te wachten? Heeft dit vakbondswerk een meerwaarde, een unique selling point?
 2. Heb je überhaupt tijd voor de organisatie en begeleiding die de functie vergt?

Is het antwoord op een van beide vragen 'nee'? Begin dan niet aan een nieuwe functie! En vraag jezelf in dat geval óók bij bestaande niet-statutaire functies af of je met deze functie door moet gaan.

17.3 Vrijwilligerscontract en modelovereenkomst

Vrijwilligers zetten zich belangeloos in voor een organisatie of instelling. Toch is die inzet vaak niet helemaal vrijblijvend. Beide partijen, vrijwilliger én organisatie, hebben bepaalde verwachtingen van de samenwerking. Een vrijwilliger kan behoefte hebben aan ondersteuning,

begeleiding en faciliteiten, een organisatie wil dat taken en verantwoordelijkheden worden nagekomen.

Een vrijwilligerscontract kan ervoor zorgen dat wederzijdse verwachtingen duidelijk zijn. Je weet dan wat er van elkaar verwacht kan worden en kunt elkaar aanspreken op wat is afgesproken. Het is niet verplicht een vrijwilligerscontract op te stellen, maar schriftelijk vastgelegde afspraken leveren minder vaak misverstanden op dan mondelinge.

Een vrijwilligerscontract regelt ook de rechtspositie van een vrijwilliger. In tegenstelling tot betaalde werknemers is er voor vrijwilligers bijna niets wettelijk geregeld. Er bestaan ook geen cao's voor vrijwilligers. Dat betekent dat de rechtspositie van vrijwilligers bepaald wordt binnen de organisaties waar ze werken.

Je zou je kunnen afvragen of je, als je al met functieprofielen werkt, dan ook nog vrijwilligerscontracten nodig hebt. In het functieprofiel staat toch alle functie-informatie al netjes op een rijtje? Ja, dat is waar maar een functieprofiel is geen overeenkomst. Er staan geen handtekeningen onder van betrokken partijen. Bij een vrijwilligerscontract is dat wel het geval; eigenlijk is het niet meer dan een klein extra stapje en een logisch vervolg op een functieprofiel.

Een vrijwilligerscontract kan ervoor zorgen dat wederzijdse verwachtingen duidelijk zijn

Je kunt het vrijwilligerscontract al afsluiten als iemand door de aanmeldingsprocedure voor een functie is heengekomen. Een alternatief is dat je het pas afsluit als de voor de functie benodigde opleiding met succes is afgerond (of als het inwerktraject is afgerond). Bij voorkeur doe je dit in een face-to-face-gesprek.

Wil je gaan werken met vrijwilligerscontracten? Gebruik dan het format hieronder. Je kunt dit format, een modelovereenkomst, eventueel uitbreiden met extra artikelen, alnaargehang de specifieke wensen van jou en je kaderleden.

Modelovereenkomst ten behoeve van kaderwerk bij FNV Bondgenoten

FNV Bondgenoten, vertegenwoordigd door (begeleidend bestuurder) naam begeleidend bestuurder en naam kaderlid spreken het volgende af:

Artikel 1

Het kaderlid zal ten behoeve van FNV Bondgenoten met ingang van (datum ingang overeenkomst) voor de duur van

(periode) activiteiten verrichten op het gebied van (activiteitengebied, bijvoorbeeld organisatie). De activiteiten bestaan uit (taakomschrijving of verwijzing naar taakomschrijving in functieprofiel). Beoogde resultaten van de activiteiten zijn (beoogde resultaten).

Artikel 2

Het kaderlid is bereid voor het verrichten van de activiteiten in principe minimaal (aantal uren) uur per (periode) beschikbaar te zijn.

Artikel 3

Het kaderlid ontvangt een vergoeding op declaratiebasis van de werkelijk gemaakte kosten. Verder mag het kaderlid ten behoeve van de uitvoering van zijn activiteit de volgende kosten vast in rekening brengen bij de bond: (abonnement voor...). Het kaderlid verklaart dat hij de volgende voorzieningen in goede orde voor uitvoering van de activiteit heeft ontvangen: (apparatuur)

Artikel 4

In geval van verhindering (ziekte, vakantie) van het kaderlid zal deze tijdig de begeleidend bestuurder van FNV Bondgenoten op de hoogte brengen.

Artikel 5

Het kaderlid bepaalt in overleg met de begeleidend bestuurder van FNV Bondgenoten de inhoud van de activiteiten en heeft periodiek werkoverleg met de begeleidend bestuurder, namelijk een keer per (periode).

Artikel 6

Het kaderlid is verantwoordelijk voor de taken die zij/hij op zich heeft genomen en legt verantwoording daarover af aan de begeleidend bestuurder.

Artikel 7

In geval van geschillen tussen het kaderlid en begeleidend bestuurder zal de kwestie worden voorgelegd volgens de klachtenprocedure van FNV Bondgenoten.

Artikel 8

FNV Bondgenoten heeft een aansprakelijkheidsverzekering afgesloten. Voor het kaderlid is een collectieve ongevallenverzekering afgesloten.

Artikel 9

Het kaderlid meldt tijdig aan de begeleidend bestuurder het voornemen om met de activiteit te stoppen; hij neemt bij het beëindigen van deze overeenkomst in principe een termijn van (termijn) in acht. Wanneer door het aanvaarden van een betaalde baan

daaraan niet kan worden voldaan, dient het kaderlid het werk zorgvuldig over te dragen, dan wel af te ronden. Op verzoek wordt een getuigschrift opgesteld.

Artikel 10

Deze regelingen en overige afspraken vallen binnen de kaders van het Kaderstatuut, dat te vinden is op de site van FNV Bondgenoten.

Datum: (datum)
Namens de organisatie
Naam: (naam begeleidend bestuurder)
Handtekening: (handtekening begeleidend bestuurder)

Het kaderlid
Naam: (naam kaderlid)
Handtekening: (handtekening kaderlid)

18 Organising, de basisprincipes

Inleiding

Organising is een van oorsprong Amerikaanse methode van vakbondswerk in bedrijven en sectoren. Behalve een methode om duurzame vakbondsmacht in bedrijven te bewerkstelligen is organising tegelijkertijd een visie op het vakbondswerk. Organising is zowel een oude als nieuwe methode. Oud, omdat het feitelijk de wijze vertolkt waarop vakbonden van oudsher zijn ontstaan. En nieuw, omdat de methode nu systematischer en methodischer wordt ingezet. In dit hoofdstuk laten we de basisprincipes en werkwijze van organising in zes stappen de revue passeren.

Welke vakbond willen we zijn en worden met organising?

- > Een vakbond die zijn kracht ontleent aan het aantal leden maar ook aan het aantal kaderleden en actieve leden. Deze kaderleden zijn informele leiders, die gezag hebben onder hun collega's op de werkvloer. Zij kunnen zelf met ondersteuning van de bestuurder hun eigen bond in het bedrijf onderhouden.
- > Een vakbond die actie voert op onderwerpen die de leden belangrijk vinden en waarvan de leden aan die actie mee doen.
- > Een vakbond die qua ledenbestand en kaderleden-nieuwe-stijl en in de vormgeving van activiteiten, net zo divers is als de werknemers in het bedrijf en de branche.

Vijf basisbeginselen van organising

1. De kracht van de vakbond hangt samen met zowel organisatiegraad, aantallen informele leiders als vakbondsactiviteiten op de werkplek.
2. Vakbondsleden werken op de werkplek samen en nemen deel aan collectieve acties om zo dingen op het werk te verbeteren of te behouden die zij echt belangrijk vinden.
3. Vakbondsbestuurders en andere werknemers uit de werkorganisatie van de bond faciliteren, steunen, adviseren en trainen leden en informele leiders opdat deze zelf samen met anderen in hun bedrijf kunnen optreden.
4. De bond is duurzaam geworteld in het bedrijf en wordt niet gezien als een externe, derde partij buiten het bedrijf.
5. De bond houdt mensen betrokken en schept gelegenheid voor leden om actief deel te nemen.

Activiteiten die in bedrijf A succesvol zijn, werken in bedrijf B niet

Organising kost opbouwtijd

Het doel van organising is het opbouwen van een sterke en duurzame vakbond in het bedrijf (en vandaar uit in de branche). Dat vergt tijd. Een fikse campagne in een paar bedrijven van enige omvang duurt al gauw tussen 1 ½ en 3 jaar. En het vergt planmatig werken.

De beoogde resultaten zijn in het algemeen:

- > Er is een vakbondsstructuur (worteling bond in bedrijf), er zijn informele leiders (1 informele leider op 10 leden),

- er zijn teams van 2 à 3 informele leiders op elke afdeling, in elk team, in elke ploeg.
- > Er is een organisatiegraad van minstens 60%.
- > Er zijn inhoudelijke verbeteringen in het werk en arbeidsvoorwaarden voor alle werknemers te constateren (zowel voor het vaste personeel als voor de flexkrachten).
- > Er zijn organiseringsrechten: vrije toegang tot het bedrijf, de bond kan vrijuit praten met werknemers, er zijn geen anti-vakbondsmaatregelen en er is geen anti-vakbondspropaganda vanuit de werkgever.

Het opbouwen van een vakbond in het bedrijf met de organisaieaanpak gebeurt in een aantal stappen:

Fase 1: Strategische keuze

We kiezen op grond van een aantal strategische criteria in welke branche of bedrijven we willen gaan organiseren en hoeveel mensen en middelen we globaal nodig denken te hebben om dat succesvol te kunnen doen.

Fase 2: Onderzoek

We brengen het bedrijf of de bedrijven waar we willen gaan organiseren zo helder mogelijk in beeld. We weten waar en hoe we economische en maatschappelijke druk op de onderneming kunnen uitoefenen. Dat gebeurt deels door schriftelijk informatieonderzoek, deels door interviews te houden en deels door waarnemingen.

Fase 3: Basis bouwen

Met een strikte maand- en weekplanning bouwen we in het bedrijf in zo kort mogelijke tijd de basis voor een succesvolle vakbondsactie en uitbouw van de vakbondspositie. Die basis blijkt uit:

- > een representatieve groep informele leiders (minstens 1 per afdeling);
- > een organisatiegraad van zo'n 50% op elke afdeling;
- > zicht op de belangrijkste breed gedragen en diep gevoelde kwesties die oplosbaar zijn;
- > het bestaan van een Plan-om-te-Winnen (waarin escalerende vakbondsacties met deelname van zoveel mogelijk werknemers, inschattingen van de mogelijke tegenstrategieën van de werkgever, heldere slogans en richtlijnen voor in- en externe publiciteit beschreven staan);
- > een complete workplacemap (bedrijf in kaart). Deze kaart wordt gemaakt door het voeren van uitvoerige individuele gesprekken met werknemers.

Fase 4: Mobilisatie en actie

Het uitvoeren van het Plan-om-te-Winnen. Er is in het bedrijf in het openbaar een vakbondsactie waaraan zoveel mogelijk werknemers meedoen. De wensen van de werknemers zijn bij de werkgever neergelegd. Dat gebeurt onder meer met:

- > minstens één personeelsbijeenkomst;
- > een organisatiecomité (kadergroep-nieuwe-stijl met informele leiders), dat concrete oplossingen voor de onderwerpen heeft ontwikkeld en met de werknemers heeft besproken;
- > één of meer escalerende vakbondsacties met interne en externe publiciteit;
- > eventueel contact en steun van andere maatschappelijke groeperingen;
- > een organisatiegraad van minstens 60%.

Fase 5: Onderhandelen en winnen

We bereiken – via onderhandelingen met de werkgever – inhoudelijke verbeteringen voor werknemers en we zijn in het bedrijf als onderhandelingspartner erkend naast of in plaats van de or. We hebben deze overwinningen gevierd en uitgedragen aan de werknemers ("wij samen, de werknemers georganiseerd = de bond, hebben deze resultaten bereikt.").

Organising is vooral gericht op kaderwerving en dus op een duurzame vakbond in het bedrijf

Fase 6: Consolideren en verduurzamen

We hebben een duurzame vakbondsstructuur in het bedrijf opgebouwd. Deze bestaat uit een goed geteste en getrainde kadergroep nieuwe stijl (informele leiders). Zij vertegenwoordigen de vakbond in het bedrijf, onderhouden contacten met de rest van de bond, zijn verantwoordelijk voor ledenwinst en -behoud, regelen de communicatie naar de leden, zijn in staat om zelfstandig vakbondsacties in het bedrijf te voeren, onderhouden contacten met (vertegenwoordigers in) de or, en onderhandelen met de werkgever. Op elke afdeling/ploeg/team is een vakbondsgroep bestaande uit een informele leider plus één tot drie andere, stevige collega's, die samen in hun teamafdeling/ploeg verantwoordelijk zijn voor de communicatie met de leden. Een organisatiegraad van minstens 60% onder de vaste collega's en minstens 25% onder uitzendkrachten en kleine flexwerkers. Dit gebeurt door training en opleiding, begeleiding, advies en facilitering.

Organising is leren

Je kunt zo'n campagne globaal opzetten en uitvoeren. Toch zul je telkens op basis van wat er in de praktijk gebeurt, je concrete activiteiten moeten bijstellen en aanpassen. De omstandigheden kunnen per bedrijf verschillen. Zoals: de beeldvorming over de bond bij de werknemers, de mate en de vorm waarin de directie zich tweemaal stelt tegen het opbouwen van vakbondsmacht in



haar bedrijf, de economische positie van het bedrijf en de branche. Daarnaast kan in de praktijk blijken dat bepaalde activiteiten die in bedrijf A succesvol waren, in bedrijf B niet werken. En soms doe je gewoon dingen fout. Daarom is het zo belangrijk om continu in de gaten te houden hoe de voortgang verloopt. En of je de aanpak en planning moet bijstellen. Door dit met de andere organiseringsprojecten te delen, kun je van elkaar en met elkaar leren.

Ervaring: in een bedrijf met een al jaren bestaande vakbondsstructuur start een organiseringstraject. De ervaren vakbondskaderleden, die hun werk doen voorzien van een groot arsenaal vakbondsfaciliteiten, zijn enthousiast over de voorgestelde veranderingen. Hun ja zeggen, verandert in nee-doen op het moment dat hun duidelijk wordt dat de balans van rust waarin zij hun vakbondswerk vormgeven, verstoord gaat worden met als consequentie dat zij wellicht hun comfortzone moeten verlaten. Het zichtbaar maken van problemen die diepgevoeld en oplosbaar zijn, zou bij de werkgever verzet kunnen oproepen, want met de verleende facilitaire gunsten had hij rust gekocht in het bedrijf. De consensus over de balans tussen werkgever en vakbondsgroep zou verstoord kunnen raken en dat zou gevolgen kunnen hebben voor de individuele status van de vakbondskaderleden. Het organiseren als zodanig wordt gestopt, maar het eraan werken met de vakbondsgroep heeft wel geleid tot een revitalisering: de vakbondskaderleden spannen zich meer in in de or, ze hebben meer contacten met de werknemers in het bedrijf.

Conclusie: het organiseren in een bedrijf met een dergelijke historie vraagt om een goede analyse vooraf en een passende aanpak, waarbij het opzetten van een compleet nieuwe vakbondsstructuur wellicht nodig is om de doelstellingen te halen.

Organising is in alle sectoren toepasbaar, maar vergt eigen taal per branche of beroepsgroep

Bijzondere aandachtspunten

- > Organising is vooral gericht op kaderwerving en dus op een duurzame vakbond in het bedrijf. Het is dus geen pure ledenwerfstrategie.
- > Organising vergt professionele individuele dienstverlening als BackOffice.
- > Organising leidt tot een krachtige onderhandelingspositie; wel collectieve actie, niet altijd strijd. Actievormen die in de beeldvorming met strijd geassocieerd worden, maken soms deel uit van een organiseringscampagne, maar lang niet altijd.
- > Organising is in alle sectoren toepasbaar; maar vergt eigen taal per branche en/of beroepsgroep.
- > Organising vergt specifieke bekwaamheden. Organisatoren – dus ook kaderleden die we opleiden tot (interne) organisator – moeten met bepaalde competenties op hoog niveau kunnen werken.

Ervaring: in een sector houdt de vakbond spreekuur. De individuele spreekuurhouders leren dat zij contact moeten opnemen met de vakbondsbestuurder zodra ze meer dan vijf keer met hetzelfde probleem worden geconfronteerd. Er kan dan een collectieve actie van worden gemaakt, met medewerking van de werknemers. In de sector zijn weinig leden. Er is geen vakbondsstructuur, maar de vakbondsbestuurder heeft wel goed contact met de werkgever. Het overleg vindt plaats in harmonie. Die harmonie zorgt voor stabiliteit en rust in de bedrijven. Met het voeren van collectieve actie zou daar een eind aan komen, met wellicht positieverlies voor de vakbondsbestuurder tot gevolg. De collectieve actie wordt niet gevoerd. Conclusie: het welslagen van nieuwe manieren van werken (bv. organiseren) vraagt in sommige situaties om een anders opererende vakbondsbestuurder.

19 Kwaliteit vakbondswerk meten

Inleiding

Onderstaande schema's vormen een betrekkelijk eenvoudig instrument om snel een globaal overzicht te krijgen van de stand van het vakbondswerk in een bedrijf of sector. Deze indruk kun je weergeven in een cijfer om vervolgens een plan ter verbetering te maken.

Werkwijze

Vakbondswerk is nauw verweven met de context van een bedrijf of sector. De waardering van de stand van het vakbondswerk gebeurt dan ook in twee stappen. De eerste tabel is een waardering van de positie van de meeste werknemers in verhouding tot het werk dat ze uitvoeren. Ook de mate van werknemersinvloed en vakbondsvriendelijkheid is aan de orde. De tweede tabel is de waardering van het vakbondswerk.

Waardering

De letters in de eerste kolom staan voor waardering, g = goed of redelijk; m = matig en s = slecht. In de tweede kolom staat de omschrijving. Je geeft je keuze aan door in de volgende drie kolommen een kruis te zetten in het betreffende vak. Aan het eind tel je het aantal kruisjes in de betreffende kolommen.

Positie van werknemers in bedrijf of sector

Sector of bedrijf:

.....

	Arbeidszekerheid: kans op werkloosheid	Goed	Matig	Slecht
G	Werk is zeker; geen uitholling of dreigende uitholling van het werk. Hoge kennis in het werk en professioneel gehalte. Opleidingen dragen hieraan bij.			
M	Werkzekerheid is onduidelijk, Kans op reorganisatie. Positie op arbeidsmarkt redelijk door opleidingsniveau.			
S	Werkzekerheid is laag door lage scholingsgraad of internationale concurrentie. Kans op outsourcing. Werknemers maken lange uren (in eigen werk of meer banen).			
	Arbeidsvoorwaarden	Goed	Matig	Slecht
G	Beloning is marktconform; duidelijkheid in beloningsstructuren; duidelijke procedures om beloningen aan te passen via de cao; inbreng van vakbond of or.			
M	Beloning wijkt sterk af van de cao. De bond speelt in rol in de arbeidsvoorwaarden vorming maar is veel onduidelijkheid over interpretatie en naleving.			
M	Er is geen cao, maar de bond heeft via kadergroep en or invloed op afspraken. De werkgever heeft belang bij heldere afspraken en de naleving ervan.			
S	Beloning is relatief laag; mogelijkheden van werkgever om afspraken te ontduiken zijn groot. Werknemers spijkeren inkomen bij door overwerk of tweede baan.			

	Arbeidsomstandigheden:	Goed	Matig	Slecht
G	Actief beleid, nauwe samenwerking met Arbodienst. RIE, ziekteverzuim komt overeen met Nederlands gemiddelde (ca 3,5%).			
M	Veiligheid wordt passief gehandhaafd; ziekteverzuim leidt tot aanpak hoge risico's; voorbeelden van langdurige lichamelijke blootstelling komen voor (rsi, gewrichtsproblemen, rugproblemen).			
S	Zwaar en geestelijk uitputtend; hoog risico op uitval; beleid stuurt op incidenten.			
	Arbeidsinhoud:	Goed	Matig	Slecht
G	Zinvol en afwisselend werk; overzicht en inzicht in werk en resultaten ervan.			
M	Werk is voldoende afwisselend; zowel simpele als meer gecompliceerde taken.			
S	Eentonig of geestelijk uitputtend werk, saai en de werkdruk is hoog; veel risico op fysieke klachten.			
	Arbeidsverhoudingen	Goed	Matig	Slecht
G	Vakbond is erkend als belangrijke eigen factor in bedrijf, medezeggenschap (or of pvt), werkoverleg, actief beleid van P&O gericht op employability of gebruik van een branche-organisatie die dit ondersteunt.			
M	Vakbond, medezeggenschap (or of pvt) worden erkend als noodzakelijk. Voldoende mogelijkheden van werknemers om invloed op hun werk uit te oefenen.			
S	Werknemersinvloed is marginaal. or is niet of weinig zelfstandig, personeelsbeleid is restrictief (bijv. bij ziekteverzuim ligt de schuld snel bij de werknemer).			
Totaal per kolom				

Vakbondswerk

In de tabel is vakbondswerk opgesplitst naar de 5 speerpunten. Gebruik voor verdere stappen bijvoorbeeld de

sectoranalyse (zie hoofdstuk 26) om speerpunten te benoemen voor een verbeterplan.

	Collectief	Goed	Matig	Slecht
G	Er is een cao. Kaderleden in cao/commissie of tijdelijke werkgroep; zowel bondsthema's als bedrijfsonderwerpen staan centraal, betrokkenheid van achterban.			
M	Er is een cao; bekendheid van cao-issues onder leden en niet leden is matig; beloning is belangrijk issue, weinig aandacht van achterbannen, enkele kaderleden zijn betrokken.			
S	Er is een cao. Vooral zaak van de bestuurder die trekker is. Verder leeft de cao niet of nauwelijks.			
S	Er is geen cao; in enkele bedrijven onderhandelt een or over arbeidsvoorwaarden.			

	Individuele dienstverlening	Goed	Matig	Slecht
G	Er zijn goed opgeleide kaderleden die in staat zijn cao-vragen te beantwoorden volgens de normen van de bond.			
M	Er zijn weinig opgeleide kaderleden; men weet kaderleden wel te vinden maar ze kunnen vragen vaak niet beantwoorden. De bestuurder moet meestal inspringen.			
S	Er zijn geen bekende kaderleden; alle vragen uit bedrijf of sector gaan via VC's naar DID of belanden bij de bestuurders.			
	Arbeidsomstandigheden als vakbondswerk	Goed	Matig	Slecht
G	Veel aandacht van kaderleden, actie met resultaat; bekend als vakbondswerk.			
M	Zo nu en dan aandacht, alleen op allerbelangrijkste actie, resultaat wisselend, niet bekend als vakbondswerk (ook nauwelijks als mz).			
S	Arbeidsomstandigheden krijgen structureel heel weinig aandacht; de verplichtingen van de werkgever zijn een sluitpost.			
	Andere kwesties die belangrijk zijn voor werknemers in bedrijf of sector	Goed	Matig	Slecht
G	Geregeld aandacht: zichtbaarheid van kaderleden en verbinding met bondsthema's.			
M	Incidenteel; weinig of geen verbinding met bondsthema's.			
S	Andere ontwikkelingen en knelpunten worden wel gesignaleerd maar het ontbreekt aan kaderleden (en bestuurders) die punten willen oppakken en uitwerken.			
	Organisatie van vakbondswerk in sector of bedrijf (zichtbaar, betekenisvol, effectief)	Goed	Matig	Slecht
G	Kaderleden zijn zichtbaar, actief, betrokken; leden en niet leden weten kaderleden te vinden. Er is voldoende animo voor kaderwerk: genoeg kaderleden. De organisatiegraad is redelijk tot goed. Goede faciliteiten.			
M	Enkele kaderleden zijn bekend, overige niet. Verder weinig tot geen bekendheid in bedrijf. Wel zo nu en dan een pamflet. Organisatiegraad is matig. Contacten lopen vooral via e-mail of per telefoon. Faciliteiten zijn soms goed, soms ook niet.			
S	Kaderleden zijn niet bekend; organisatiegraad is laag. Omgeving is tegen vakbonden. Geen faciliteiten.			
Totalen in de drie kolommen				
Globaal cijfer voor het vakbondswerk				

20 Cao-trajecten; checklist van voorbereiding tot evaluatie

Inleiding

In dit hoofdstuk bieden we drie invalshoeken om naar cao-trajecten te kijken:

1. Voorbereiding en uitwisseling. Een onderwerpenlijst voor (een team van) bestuurders.
2. Evaluatiepunten. Een vragenlijst voor bestuurder en kaderleden om terug te blikken.
3. Verhogen van betrokkenheid en organisatiegraad. Een vragenlijst speciaal gericht op dit onderwerp 'verhogen van betrokkenheid en verhogen organisatiegraad'.

1. Voorbereiding en uitwisseling

Voorbereiding van de cao-onderhandelingen (uitwisseling tussen bestuurders onderling)

- > Begin met zo vrij en ongedwongen mogelijk aan elkaar te vertellen over de kaderleden in dit bedrijf, die betrokken zijn bij het cao-traject. Tip: geen discussie, stel open vragen. Geen bespiegelingen over eigen kaderleden.
- > Vraag aan de inbrenger: 'Wat valt jou op nu je jouw verhaal over de kaderleden hebt verteld?'
- > Vraag aan de collega's: 'Wat valt jullie op over deze kaderleden?' (ook hier weer: geen discussie)
- > Vraag ten slotte weer aan de inbrenger: 'Welk punt van de collega's sprak je het meeste aan?'
- > Wat wil je in het cao-traject anders doen dan de andere keren?
- > Wat verwacht je van de kaderleden in dit proces?

Denk aan:

- > enquête/ledenvergaderingen/kaderberaad t.b.v. concept voorstellenbrief;
- > betrokkenheid kader/leden;
- > wel of niet werken met een cao-commissie;
- > afstemming met andere bonden.

Cao-onderhandelingen:

- > Hoe bepaal je wie er in de onderhandelingsdelegatie komt?
- > Welke afspraken over rolverdeling tijdens de onderhandelingen hebben jullie gemaakt?
- > Wat doe je om de communicatie met de achterban te bevorderen?
- > Wat doet de cultuur in het bedrijf (sector) met jouw cao-traject
- > Wat doet de persoon aan de andere kant van de cao-tafel met jou cao-traject. In hoeverre kun je en wil je effecten aan bespreken?

Denk aan:

- > samenstelling en werkwijze onderhandelingsdelegatie;
- > presentatie van de cao-voorstellen;
- > wel of niet informeel overleg;
- > informatie aan de leden tijdens en na bereiken resultaat;
- > omgang met de media;
- > tussentijdse ledenvergaderingen en/of kaderberaad;
- > omgang met de andere bonden;
- > welke strategie wordt gevolgd (snelheid betrachten, oud

zeer opruimen, langzaam met veel exposure voor de bond, juist niet toe werken naar een halfbakken resultaat, maar de tegenstelling scherp houden, gekoppeld aan ledenwerving etc.).

Besluitvorming over cao-resultaat:

- > ledenraadpleging (schriftelijk of ledenvergaderingen per locatie);
- > advisering aan de leden;
- > hoe loopt het als er geen goed resultaat wordt bereikt;
- > direct 3/4 of langere periode van "onrust";
- > informeel overleg.

Ledenwerving:

Op welke wijze wordt er gewerkt aan de positieverbetering van de bond (nieuwe leden en nieuwe kaderleden).

2. Evaluatiepunten - een vragenlijst voor bestuurder en kaderleden om terug te blikken.

Achterbanraadpleging

- > Op welke wijze gedaan? (Bijeenkomsten, mondelinge/schriftelijke enquête).
- > Maak onderscheid naar de raadpleging zelf en de voorbereidingen.
- > Welk resultaat? (Welk deel van de achterban bereikt in aantallen en in gevarieerdheid naar vestigingen, afdelingen, functies? Welke betrokkenheid?)
- > Welk resultaat naar inhoud: verwerking naar voorstellen? (Bruikbare ideeën, reële knelpunten, cao-vraagstukken, naleving)

Cao-voorstellen

- > Kwaliteit van de voorstellen
- > Aantal en balans tussen de voorstellen
- > Herkent de achterban zich erin?
- > Gemiste kansen?

Cao-onderhandelingen

- > Voorbereiding van de onderhandelingen
- > Samenstelling van en samenwerking in de delegatie
- > Terugkoppelingen naar de achterban (op welke wijze, in welke mate, welke reacties)
- > Proces van de onderhandelingen (wat ging goed, wat kon beter?)

Cao-resultaat

- > Wat bereikt?
- > Wat niet bereikt?
- > Knelpunten?

Achterbanraadpleging

- > Op welke wijze gedaan?

- > Met welk resultaat: opkomst, waardering, kritiek, ledenwinst/verlies

Conclusies/verbetervoorstellen voor de volgende keer

- > Inhoud cao-onderhandelingen.
- > Proces cao-onderhandelingen.
- > Contact met de achterban.

3. Evaluatiepunten: vragenlijst om verhogen van betrokkenheid en organisatiegraad te peilen

Vorbereiding

Wat is het ledental op:

- > 1 januari van het lopende jaar?
- > De datum na behalen van cao-resultaat?
- > Wat is het aantal inschrijvingen en uitschrijvingen?
- > Hoe hoog/laag is de organisatiegraad in het cao-gebied?

Vragen aan bestuurder

Algemeen

1. Op basis van de bovenstaande ledengegevens, welke verklaringen zie je voor deze ontwikkeling?
2. Op welke bedrijven heb je je specifiek gericht in dit kader? (cq welke niet)
3. Hoeveel van deze bedrijven heb je zelf bezocht? (en hoe vaak)
4. Heb je vooraf een communicatieplannetje gemaakt (al dan niet i.s.m. afdeling communicatie).

Voortraject

5. Had ledenwerving een expliciete plaats in je traject?
6. Heb je een wervingsplan op papier?
7. Indien ledenwerving een expliciete plaats heeft (gehad):
 - a. Welke activiteiten heb je anders of meer gedaan dan voorheen?
 - b. Welke activiteiten heb je ondernomen om erachter te komen welke onderwerpen echt leven?
 - c. Welke activiteiten heb je specifiek ingezet richting niet-leden?
 - d. Welke activiteiten heb je specifiek voor witte vlekken (afdelingen of bedrijven) ondernomen?
 - e. Welke activiteiten heb je specifiek voor bepaalde doelgroepen ondernomen (vrouwen jongeren, allochtonen, bepaalde beroepen/functies)?

Voorstellenbrief

8. Welk voorstel (of voorstellen) komt vanuit de leden en hoe hoog staat dat op de prioriteitenlijst?
9. Op welke wijze heb je hierover gecommuniceerd in deze fase?



- a. Richting werknemers in het algemeen.
- b. Richting potentiële leden.
- c. Richting specifieke doelgroepen (vrouwen, migranten, jongeren, nieuwe EU landen).
10. Heb je dit punt uiteindelijk binnengehaald?
20. Heb je hierin zaken anders aangepakt dan voorheen?
 - a. Zo ja, met welk doel?
 - b. Zo ja, een korte beschrijving van doel, aanpak en resultaat.
21. Andere opmerkingen?

Onderhandelen

11. Op welke wijze zijn mensen op de hoogte gehouden van het onderhandelingsproces?
12. Op welke wijze heb je de mensen betrokken bij het onderhandelingsproces (anders dan voorheen)?

Nazorg

13. Op welke wijze heb je het succes(of verlies) gevierd?
14. Op welke wijze is het eindresultaat bekend gemaakt?
15. Hoe regel je betrokkenheid bij (potentiële) leden nadat de cao is afgesloten in het kader van handhaving en naleving?
16. Wat doe je bij een meerjarige cao? Hoe houd je contact en hoe werf je dan leden?

Betrokkenheid kaderleden

17. Heb je gebruik gemaakt van de bestaande kaderstructuur in het bedrijf of de sector?
18. Wat was de rol van je kaderleden in het hele cao-traject?
19. Zaten er kaderleden in de onderhandelingsdelegatie? Waarom wel/niet?

21 Vakbondswerk, van inventariseren tot aanpak in zeven stappen

Inleiding

‘Vakbondswerk doen’ lijkt iets vanzelfsprekends. Toch komt er heel wat bij kijken. In dit hoofdstuk hebben we een handig schema opgenomen, als hulpmiddel om vakbondswerk vorm te geven. Hieronder vind je de uitleg die via zeven stappen van inventariseren (stap 1) tot aanpak (stap 7) leidt.

Je kunt het zien als een keuzemenu. Wanneer je het doorneemt en invult, ontstaat op je eigen thema je eigen plan van aanpak om vakbondswerk vorm te geven. Je hoeft dan alleen nog een (tijd) planning toe te voegen.

Het overzicht dat uit een aantal stappen bestaat om tot een effectieve aanpak te komen, is oorspronkelijk gemaakt voor vakbondswerk met een Arbothema. Sporen daarvan vind je nog bij onderdeel 2 ‘categoriseren en selecteren’ waarbij twee Arbozaken expliciet opgenomen zijn. Het keuzemenu is echter voor allerlei vormen van vakbondswerk te gebruiken, zoals aangegeven in stap 8. Daar zie je dat je het keuzemenu kunt gebruiken voor vakbondswerk met de vijf A's. Vakbondswerk met een Arbothema (Arbeidsomstandigheden) of vakbondswerk met een ander A-thema, zoals Arbeidsvoorwaarden, Arbeidsverhoudingen, Arbeidsorganisatie en Arbeidsinhoud.

Toelichting bij schema Vakbondswerk

1. Inventariseren

Verschillende manieren om te inventariseren op een rij.

2. Categoriseren en selecteren

Dit is de fase na het inventariseren. Deze fase biedt verschillende manieren om de gegevens bruikbaar te ordenen, op waarde te schatten en behapbaar in te zetten.

Arbo: extra bronnen voor inventariseren

Voor het inventariseren van Arbothema's kun je een aantal extra bronnen raadplegen zoals een risico-inventarisatie en evaluatie (RI&E), beroepsziekten en (ziekteverzuim-) registratiegegevens.

Arbothema's urgentiestatus geven

Voor Arbothema's is het van belang een urgentiestatus toe te kennen: urgent, redelijk urgent of niet urgent. De mate van urgentie bepaalt mede aanpak, omvang en focus.

3. Krachtenveld verkennen

Je maakt een inschatting van het krachtenveld waarin je moet opereren. Naar bedrijfsgrootte, arbeidsverhoudingen en organisatiegraad. Deze inschatting kun je mee laten wegen met het kiezen van een (effectieve) aanpak.

4. Omvang en focus bepalen

Je bepaalt hoe het bereik van je aanpak moet zijn. Klein of groot. Door één of enkele bedrijven te selecteren bijvoor-

beeld naar speerpuntbedrijven, te kiezen voor een regio of een landelijk bereik, zoals de hele sector. Je bepaalt of je je richt op werknemers, werkgevers of beide. Laat je leiden door je ambities en een effectieve aanpak, maar ook door de mogelijkheden en beperkingen (menskracht, middelen, resultaat).

Je bepaalt of je indirect te werk gaat. Hiermee bedoelen we niet rechtstreeks gericht op werknemers en werkgevers maar via een andere weg zoals publieke opinie, politiek en organen als inspectie.

5. Actoren

Wie zet je in? Je kiest zorgvuldig wie de actoren zijn ofwel de mensen die gaan handelen, die de activiteit vormgeven. Betrek hen in een vroeg stadium bij de stappen die je gaat zetten. Je bepaalt mede met hen de inzet, de aanpak en de strategie, om tot een resultaat te komen. Je verkent samen de mate van invloed die de verschillende actoren hebben, zoals de vakbondsbestuurder, de kaderleden, (FNV)-or-leden, leden en werknemers.

Vakbondswerk lijkt iets vanzelfsprekends. Niet is minder waar

6. Karakter aanpak

- > Je bepaalt hierbij het karakter van je aanpak: informeren t/m actievormen.
- > Je brengt verdieping en scherpheid aan in de doelen die je wilt bereiken.
- > Je kiest uit een spectrum van informatie geven tot en met gedragsverandering.
- > Je kunt kiezen uit een spectrum van zichtbaar zijn tot en met leden werven of leden behoud.
- > Je houdt rekening met de fasen van een activiteit of actie die bij de gekozen aanpak horen.

7. Vorm aanpak bepalen

Je kiest een aanpak en een vorm. Dit kan variëren van 'iets aanbieden' of 'overleg en onderhandelen' tot en met 'een campagne' of 'een staking'. Je gebruikt passende middelen bij de gekozen aanpak.

8. Toepassingen overzicht op andere onderwerpen (de 5 A's)

Oorspronkelijk is het overzicht gemaakt voor vakbondswerk met een Arbothema. Echter naast Arbeidsomstandigheden kun je dit schema gebruiken voor de 4 andere A- onderwerpen: Arbeidsvoorwaarden, Arbeidsverhoudingen, Arbeidsorganisatie en Arbeidsinhoud.

Vakbondswerk

1. Inventariseren

Enquête:

- Schriftelijk
- Mondeling
- Telefonisch
- Website

Meldpunt:

- Internet
- E-mail
- Telefoon
- Brievenbus

Bijeenkomst of contact:

- Met actoren: zie 5

Extra bronnen Arbo:

- RI & E
- Beroepsziekten
- Registratie van bedrijfsarts
- Ziekteverzuimcijfers
- Etc.

2. Categoriseren

- Meest voorkomend
- Grootste impact
- Makkelijk aan te pakken
- Grootste draagvlak
- Mediageniek
- (Politieke) actualiteit

Selecteren:

- Drie tot vijf thema's
- Doelen stellen

Arbo: status geven:

- Urgent: zeer onveilig
- Redelijk urgent: onveilig
- Niet urgent: verbeteractie nodig of gewenst

4. Omvang en focus bepalen:

Werkgevers / werknemers

- Bedrijfgericht
- Bedrijvengericht
- Sectorgericht

Anders:

- Publieke opinie / media
- Politiek / overheid
- Arbeidsinspectie

5. Actoren (wie):

Wie

- Vakbondsbestuurder
- Kaderleden
- (FNV)-OR-leden
- Leden
- Werknemers

Invloed Actoren:

- Groot
- Redelijk
- Weinig

Strategie actoren:

- Overnemen
- Samen doen
- Laten doen

6. Karakter aanpak:

- Informeren
- Voorlichten
- Bewustwording
- Aan de kaak stellen
- Gedragsverandering
- Oplossen (bij de bron)
- Onderhandelen
- Actievormen

Fasen:

- Informeren
- Mobiliseren
- Actie / activiteit
- Resultaat
- Nazorg / evaluatie

Uitstraling aanpak:

- Zichtbaar
- Gezond en veilig
- Gewoon goed werk (Decent work)
- Krachtige mensen
- Leden wervend
- Ledenbehoud

7. Vorm aanpak:

Aanbieden van:

- Handtekeningen
- Petitie
- Rapport
- Verbetervoorstellen
- Knelpunten
- Persbericht

Vormen:

- (organisings)Campagne
- Actie
- Staking
- Onderzoek
- Paritaire Arbocatalogus
- Overleg / onderhandelen:
 - a. Voorstellen
 - b. Knelpunten
 - c. Eisen

Middelen:

- Brief / Pamflet
- Tel / E-mail / mondeling
- Individueel mondeling
- Groepsaanpak mondeling
- Internet
- Persbericht

8. Toepassing op andere onderwerpen met 5 A's:

- 1 Arbeidsvoorwaarden
- 2 Arbeidsverhoudingen
- 3 Arbeidsomstandigheden
- 4 Arbeidsorganisatie
- 5 Arbeidsinhoud

22 Checklist vakbondswerk met kaderleden

Inleiding

Deze checklist kun je gebruiken om gezamenlijk het onderwerp 'effectief vakbondswerk met kaderleden' te bespreken. Voor een programmaopzet, werkwijze of handleiding verwijzen we aan het einde van de lijst naar SharePoint.

Centrale vragen:

- > Wat is effectief kaderwerk bij "RuVoKa"? (vul hier bedrijfsnaam in).
- > Wat is niet effectief?
- > Wat is een "ideaal kaderlid"?

Besprek eventueel hierbij vragen zoals:

- > Wat drijft je als kaderlid?
- > Waar loop je warm voor?
- > Wat vind je leuk/geeft je energie?
- > Wat zie je als jouw taak?
- > Welke andere taken moeten gebeuren?
- > Hoe match je de talenten, andere interesses met vakbondsactiviteiten en ontplooiingsmogelijkheden?

Welke vakbondsactiviteiten doen we?

- > Collectieve zaken binnen de vestiging/bedrijf;
- > Sectorspecifieke thema's;
- > Politiek, maatschappelijke, vakbondsbrede thema's (landelijk, regionaal of lokaal);
- > Individuele belangenbehartiging;
- > Voorlichting en dienstverlening.

Hoe en in welke mate onderhouden we contact met de achterban?

- > Hoe is de communicatie tussen kaderleden en de bestuurder?
- > Hoe is het contact tussen kaderleden/bestuurder met de achterban?
- > Is er in voldoende mate een (mondeling/schriftelijk) netwerk met de achterban?
- > Hebben we een goed beeld van wat er speelt?

Vakbondsactiviteiten:

- > In welke mate worden vakbondsdoelen/activiteiten uitgevoerd?
- > Welke uitstraling/imago hebben we?
- > Zijn we zichtbaar en aansprekend?
- > In welke mate zijn we actief of proactief?

Kaderwerk:

- > Is de kadergroep een afspiegeling van de personeelsopbouw van het bedrijf?
- > Zijn de verschillende functies en afdelingen/onderdelen uit het bedrijf voldoende vertegenwoordigd?
- > Welke taken kunnen kaderleden zelfstandig uitvoeren? Welke niet? Wat is er nodig?
- > Hoe komen we aan nieuwe kaderleden, hoe werven en selecteren we en hoe werken we ze in?
- > Hoe is het geregeld met scholing?
- > Hoe werken we samen?

- > Hoe is de samenwerking tussen bondskader en or-kader? Met de bestuurder?

Ontwikkelingen in bedrijf/sector:

- > Zijn er verschuivingen door outsourcing naar aangrenzende bedrijven? Hoe is het daar met de arbeidsvoorwaarden en de arbeidsomstandigheden gesteld? In hoeverre richt het vakbondswerk zich ook daarop?
- > Zijn er fusies/reorganisaties op komst, bezig of afgerond?
- > Zijn er cao-onderhandelingen, wordt de cao nageleefd?
- > Zijn er arbeidsomstandigheden die beter kunnen?
- > Zijn er arbeidsverhoudingen die beter kunnen?
- > Welke knelpunten, mogelijkheden zijn er?

Programmaopzet, werkwijze en handleiding op Sharepoint

Heb je meer informatie nodig om met je kaderleden te praten over effectief vakbondswerk met kaderleden kijk op SharePoint Ruimte voor kader.

Op de site vind je een programmaopzet, een werkwijze en een handleiding om op een dag (één á twee dagdelen) met je kaderleden te spreken over 'effectief kaderwerk'. Dit kan een kadergroep zijn, zoals een Bedrijfs Afdelings Bestuur (BAB), een sectorraad, een concernraad, een regionale kadergroep of een Bedrijfs Groepen Bestuur (BGB).

Het programma bestaat uit een programmaopzet, een werkwijze en een handleiding over hoe je de scholing zelf kunt geven, voorzien van materiaal en tips.

23 Product Mapping, een analyse van werk- en productieprocessen

Inleiding

Product Mapping is een methode waarbij werknemers hun eigen werk- en productieprocessen in kaart brengen. Omdat ze dat uit hun eigen belevingswereld doen, komen vaak verrassende analyses en knelpunten in productieprocessen bovendien. In dit hoofdstuk besteden we aandacht aan deze Braziliaanse vakbondsmethode. En beschrijven we ervaringen van kaderleden tijdens de cursus Product Mapping.

Product Mapping uit Brazilië

Product Mapping? Het kan dat er niet meteen een lampje gaat branden. Behalve dan bij de kaderleden die de gelijknamige cursus hebben gevolgd. Het uitgangspunt van deze Braziliaanse vakbondsmethode is de werk- en leefwereld van werknemers. Zij analyseren en beschrijven in eigen termen en uit eigen ervaring hun werk- en productieprocessen. Welke producten (of diensten) maken ze, hoe is de productie ingericht, wat betekenen de factoren tijd en het aantal betrokken werknemers. Bij deze manier van fact-finding komen als vanzelf de knelpunten in een bedrijf bovendien. En de mogelijke oplossingen. Via een uitwisselingsproject tussen internationale cacao-bedrijven, waar ook FNV Bondgenoten bij betrokken is, maakten we kennis met Product Mapping; een goede manier om wereldwijd productieprocessen en de organisatie ervan met elkaar te vergelijken.

Rol Product Mapping in vakbondswerk

FNV Bondgenoten is al langer nauw betrokken bij een uitwisselingsproject tussen bedrijven die behoren bij de internationale cacaoconcerns (Cargill, ADM) in Nederland en Brazilië. In dit project is ervaring opgedaan met de Braziliaanse methode. De methode neemt de werk- en leefwereld van werknemers tot uitgangspunt; werknemers zijn erdoor in staat om hun situatie in eigen termen te analyseren. In het kader van wereldwijde uitwisseling helpt Product Mapping bovendien om productieprocessen en de organisatie ervan te vergelijken.

Product Mapping is een goede manier om wereldwijd productieprocessen en de organisatie ervan met elkaar te vergelijken

De methode

Product Mapping stelt werknemers in staat om de eigen wereld van productie of dienstverlening te beschrijven. Welke producten maken ze, hoe is de productie ingericht, wat is de toelevering en waar gaan de eindproducten heen. Productietijd en het aantal betrokken werknemers zijn ook belangrijk. Vervolgens en als vanzelf komen ook punten aan de orde die met verandering te maken hebben, dan wel knelpunten. De basis blijft de eigen ervaring die gedeeld wordt. Managementinformatie speelt uiteraard ook een rol,

maar die moet worden getoetst. Vaak blijkt dat de informatie een strategisch doel dient; zo dachten zowel de Braziliaanse als de Nederlandse werknemers in de cacao van elkaar dat de ander het beter zou doen. Maar door vergelijking van de productieprocessen kwamen ze tot heel andere conclusies. Product Mapping helpt dus om het probleem van appels en peren min of meer te omzeilen door veel aandacht te besteden aan fact-finding.

De kadercursus

Tijdens de tweedaagse cursus, najaar 2008, gingen kaderleden uit het beroepsgoederenvervoer, chipproductie, machinefabricage voor TL-lampen en de cacao-industrie met Product Mapping aan de slag. Het doel van de cursus was om de methode breder toe te passen en ervaringen uit te wisselen. Ook was het belangrijk om voorwaarden te kunnen formuleren waaronder werknemers met deze methode kunnen en willen werken. Daarnaast moesten kaderleden bronnen van informatie kunnen benoemen en effecten van toepassing (zowel voor- als nadelen) in kaart brengen.

DSM

Een kaderlid van DSM paste de methode op twee plaatsen toe. Allereerst onderzocht hij met collega's het veiligheidsmanagement. Wat bleek? De ploegen waren zo krap dat er menskracht te kort was om eventuele wisselingen op te vangen. Veiligheidsrisico's zijn het gevolg. Daarnaast sprak hij met collega's van de technische dienst, die in een nieuw onderhoudsbedrijf worden ondergebracht dat moet concurreren met grote externe installatiebedrijven. De monteurs maakten zich grote zorgen over hun slechte concurrentiepositie. Besloten werd een vergelijkend onderzoek te doen naar dienstverlening en de voor- en nadelen voor de DSM-monteurs in kaart te brengen. De methode blijkt de betrokkenheid van werknemers met het productieproces en de bedrijfsvoering te stimuleren. Door ervaringen te delen worden problemen duidelijk. Ook krijgen werknemers meer zicht op de samenhang van klachten of signalen binnen het bedrijf. Gezamenlijke actie en oplossingen komen daardoor beter in zicht.

Beroepsgoederenvervoer

In het beroepsgoederenvervoer bestaan talloze manieren waarop grote transporteurs met chauffeurs uit Oost-Europese landen in zee gaan. Werkgelegenheid van Nederlandse chauffeurs staat, zeker ook door de economische crisis, op de tocht. Tijdens de cursus bleek dat er voor de Nederlandse deelnemers veel informatie te winnen valt door gesprekken met buitenlandse chauffeurs aan te knopen. Zaken als rijtijden, zorg om veiligheid bij de afnemers van de te vervoeren stoffen, wisselingen van werkgevers en werkgelegenheid komen dan duidelijker in beeld. Door al deze informatie met elkaar te delen

ontstonden eerste ideeën over mogelijkheden om meer zicht te krijgen op de veranderingen in het wegtransport.

Philips Roosendaal

In Roosendaal staat een van de twee fabrieken die wereldwijd machines maken voor productie van tl-lampen. Enkele jaren geleden werd al duidelijk dat Philips zelf de productie tl-verlichting stopt, nadat het bedrijf de afgelopen jaren elders in de wereld (Indonesië en Polen) in de productie van tl-lampen heeft geïnvesteerd. Met de deelnemer uit de machinefabriek hebben we enkele criteria benoemd voor een succesvolle overname van de fabriek. Ook hebben we een discussie gevoerd hoe de bond bij dit proces betrokken kan zijn; door de vele reorganisaties bij Philips staat de betrokkenheid van de vakbondsbestuurder bij dit proces op een laag pitje.

Door ervaringen te delen worden problemen duidelijk.

Conclusie

Door toepassing van Product Mapping beseffen werknemers duidelijker hoe ze zelf met het productieproces bezig zijn. In de eigen betrokkenheid spelen vakmanschap, het materiaal, het belang van het beroep voor inkomen en de positie in het gezin, uitdrukkelijk mee. Zowel de werkprocessen in de productie als de communicatie over en weer met collega's en leidinggevenden krijgen een duidelijke plaats. De werknemers kunnen zich daardoor meer differentiëren in het hele proces. Door ervaringen te delen benoemen ze punten waar ze geen oplossingen voor hebben. Bovendien krijgen de werknemers door de uitwisseling meer zicht op de samenhang van klachten of signalen in het grotere geheel van de organisatie. Aangrijpingspunten voor gezamenlijke actie worden hierdoor helder omdat de diverse belangen zich beter laten benoemen.

24 De bedrijfsfoto

Inleiding

De bedrijfsfoto is een instrument om inzicht te krijgen in de organisatiegraad binnen een bedrijf. Het is een goede manier om met kaderleden in gesprek te raken over hun bedrijf. In dit hoofdstuk schetsen we het nut van de bedrijfsfoto en de totstandkoming ervan.

Kaderleden zelf de bedrijfsfoto laten invullen, levert een schat aan informatie op. Het laten maken van de bedrijfsfoto is geen doel op zich; het is een investering om samen met kaderleden meer zicht te krijgen op de organisatiegraad in een bedrijf en op actuele ontwikkelingen. Door de bedrijfsfoto raak je met kaderleden in gesprek over de stand van het kaderwerk, inclusief medezeggenschap en kom je te weten wat er leeft onder werknemers van het bedrijf. De volgende stap is om met de kaderleden ideeën over vakbondswerk te formuleren. Een bedrijfsfoto bestaat uit het maken van een plattegrond, het invullen van een vragenlijst over het bedrijf en het opstellen van een actuele lijst van medewerkers van het bedrijf.

1. Plattegrond

Laat kaderleden een plattegrond van het bedrijf maken met afdelingen; eventueel per vestiging. Vul belangrijke uitkomsten hierop in.

2. Vragenlijst voor kaderleden

Laat kaderleden deze vragenlijst gezamenlijk beantwoorden.

Beantwoord de volgende vragen.

Weet je het antwoord niet precies? Geef dan een schatting.

1. Hoeveel mensen werken in jouw bedrijf?

- > Hoeveel mensen zijn in vaste dienst?
- > Hoeveel mensen zijn lid?
- > Hoeveel mensen zijn geen lid?

2. Elk lid van de kadergroep beantwoordt deze vragen:

- > Hoeveel mensen werken op jouw afdeling?
- > Hoeveel mensen zijn in vaste dienst?
- > Hoeveel mensen zijn lid?
- > Hoeveel mensen zijn kaderlid?
- > Hoeveel mensen zijn geen lid?
- > Stel deze gegevens zoveel mogelijk per collega vast.

3. Beantwoord onderstaande vragen voor resterende afdelingen

- > Hoeveel mensen werken op andere afdelingen?
- > Graag aantallen per afdeling.
- > Hoeveel mensen zijn in vaste dienst?
- > Hoeveel mensen zijn lid?
- > Hoeveel mensen zijn kaderlid?
- > Hoeveel mensen zijn geen lid?

4. Hoeveel nieuwe medewerkers kwamen dit jaar het bedrijf binnen?

- > Stel dit vast per afdeling?
- > Welke nieuwe medewerkers zijn benaderd voor het lidmaatschap van de bond?

Tip: Dit kun je bijvoorbeeld opzoeken in het sociaal jaarverslag of vragen aan personeelszaken.

5. Hoe goed staat het bedrijf ervoor? Winst, omzet, vooruitzichten?

6. Hoe goed staat de bond ervoor in het bedrijf qua reputatie en wat aantallen leden en kaderleden betreft?

7. Hoe is de samenwerking met de or?

8. Welke FNV leden zitten er in de or?

9. In hoeverre slagen FNV-leden in de or er in om visies van de FNV in hun voorstellen en reacties te verwerken?

10. Welke grote problemen spelen op dit moment in jouw bedrijf of vestiging? Schrijf er maximaal 3 op.

Ga aanvullend per afdeling na wat mensen daar bezighoudt.

Kijk of deze problemen zich voordoen op het gebied van:

- > Arbeidsvoorwaarden;
- > Bedrijfsvoering (reorganisaties en leidinggeven)
- > Vakmanschap/inzetbaarheid en zorgtaken. Voor wie zijn dit vooral grote problemen: welke groepen mensen of afdelingen?

11. Actuele lijst met medewerkers in het bedrijf.

Door de bedrijfsfoto raak je met kaderleden in gesprek over de stand van het kaderwerk

BEDRIJF	Directie/leiding	HET BEDRIJF IN KAART		
Afdeling	Afdeling	Afdeling	Afdeling	Afdeling
Sleutelpersonen	Sleutelpersonen	Sleutelpersonen	Sleutelpersonen	Sleutelpersonen
Werknemers	Werknemers	Werknemers	Werknemers	Werknemers
Leden	Leden	Leden	Leden	Leden
Leden anders	Leden anders	Leden anders	Leden anders	Leden anders
Niet leden	Niet leden	Niet leden	Niet leden	Niet leden
nieuwe collega's	nieuwe collega's	nieuwe collega's	nieuwe collega's	nieuwe collega's
Afdeling	Afdeling	Afdeling	Afdeling	Afdeling
Sleutelpersonen	Sleutelpersonen	Sleutelpersonen	Sleutelpersonen	Sleutelpersonen
Werknemers	Werknemers	Werknemers	Werknemers	Werknemers
Leden	Leden	Leden	Leden	Leden
Leden anders	Leden anders	Leden anders	Leden anders	Leden anders
Niet leden	Niet leden	Niet leden	Niet leden	Niet leden
nieuwe collega's	nieuwe collega's	nieuwe collega's	nieuwe collega's	nieuwe collega's

25 Van bedrijfsfoto naar film

Inleiding

Om vakbondswerk in bedrijven en vooral speerpuntbedrijven verder te ontwikkelen, is een model ontwikkeld. Het is een vervolg op en ligt in het verlengde van de in het vorige hoofdstuk (24) beschreven bedrijfsfoto. Naast vakbondswerk zoals duurzame activiteiten en ledenontwikkeling is het de bedoeling deze bedrijven ook strategisch in te zetten ten behoeve van vakbondszaken. Voor (kader)leden die op verschillende terreinen binnen het bedrijf actief zijn, dient het model als ondersteuning. Door het model breed toe te passen, kunnen vorderingen periodiek worden gemeten.

Het model en de aanpak

Het model bestaat uit een aantal stappen:

- > Kies een speerpuntbedrijf, het liefst een bedrijf waar al vakbondsactiviteiten plaats hebben.
- > Zorg dat je goed zicht krijgt op het bedrijf.
- > Breng via een nulmeting het bedrijf in kaart en meet de ontwikkelingen periodiek.
- > Bepaal je koers en in welke activiteiten je energie steekt.
- > Meet en evalueer de vorderingen.

Start

Van het gekozen bedrijf zet je (samen met de kadergroep) de activiteiten op een rij. Verdiep je in de stand van zaken is op het gebied van strategie, ontwikkeling, potentieel en inzet. Het is allereerst zaak het bedrijf binnen te komen. Maak een afspraak voor een kennismakingsgesprek of vraag om een rondleiding. Loop je al langer in het bedrijf rond, gebruik het plan (model) dan als positief signaal richting directie, ondernemingsraad en kader (leden).

Bedrijfsfoto

Bedrijfs- en ledengegevens

- > Gebruik en controleer de CRM gegevens via de kaderleden en de ondernemingsraad. Zie bijlage?
- > Welke cao is van toepassing?
- > Is er een bedrijfsreglement?
- > Is er periodiek overleg?
- > Breng de ondernemingsraad en de bedrijfssituatie in kaart.
- > Wie zijn de kaderleden en wat zijn hun activiteiten?
- > Wie is de directie en hoe staan ze tegenover de vakbond?
- > Is in het verleden sprake geweest van een reorganisatie, functiewaardering, rooster- en ploegenwijziging of anderszins. Is er gestaakt! Wat was de uitkomst?
- > Wat zijn nu de grootste problemen en wat kan je hieraan doen?
- > Is sprake van doelgroepenbeleid (vrouwen, gehandicapten, allochtonen)?
- > Ga na of het ledenaantal klopt.
- > Zorg dat de kaderleden de ledenlijst periodiek controleren.
- > Zorg dat je op de hoogte bent van het feit dat en welke leden opzeggen. En zorg dat kaderleden direct contact met hen opnemen.
- > Verwelkom nieuwe leden al dan niet met een welkomstpakket en zorg dat ze informatie over de bond krijgen.

De ondernemingsraad

- > Zitten er leden van FNV Bondgenoten in de ondernemingsraad?
- > Wat is de zittingstermijn en wanneer loopt deze af?
- > Welke functies bekleden de FNV'ers in de or en het bedrijf en wat is hun behoefte aan ondersteuning en scholing?
- > Welke afspraken kun je voor de toekomst maken en hoe krijg je de voltallige or achter je plannen.
- > Wat zijn de eerdere ervaringen. Maak duidelijk dat je vanaf nu, hen in je plannen betreft.
- > Zijn er geen FNV-leden, dan dient gewerkt te worden aan een kweekvijver.

Maak samen een kaderplan waarin de behoeften en wensen van de leden in kaart worden gebracht

De kadergroep

- > Is er een kadergroep en is deze actief? Als de kadergroep goed draait, maak dan een plan hoe je hem verder ondersteunt en informeert.
- > Ontbreekt het aan een kader groep, maar zijn er wel actieve kaderleden, maak er een groep van.
- > Verdeel de taken en inventariseer de individuele behoeften ten aanzien van kennis, gewenste scholing, taakverdeling. Zorg dat er een coördinator /aanspreekpunt komt.
- > Maak samen een kaderplan waarin de behoeften en wensen van de leden in kaart worden gebracht.
- > Realiseer je dat de kaderleden het gezicht van de bond moeten worden. Steek vooral energie in de communicatie tussen de verschillende leden en partijen. Het contact met de achterban is zeer belangrijk, maar ook met de or en de directie.
- > Zorg voor goede verspreiding van vakbondsnieuws en garandeer dat leden met hun klachten terecht kunnen bij kaderleden, die op hun beurt indien nodig voor verwijzing naar de bond zorgen.
- > Maak afspraken met de directie en zorg dat je kaderleden een positie krijgen. Kom je afspraken na.
- > Sta stil bij successen en motiveer kaderleden door ze op zijn tijd een pluim te geven.

De leden

- > Zorg voor een goede communicatie met de achterban. Minimaal een keer per jaar een ledenbijeenkomst.
- > Vergeet niet regelmatig propagandamateriaal te verspreiden. (Wie met een pen van de bond schrijft geeft aan dat men lid is.)
- > Verspreid regelmatig een pamflet in het bedrijf, zeker na ieder belangrijk bezoek zoals een periodiek overleg met

- or of directie. Zorg voor een goede strategische verspreiding en zichtbaarheid van vakbondsinformatie.
- > Maak er een gewoonte van onder ieder pamflet een cao-artikel uit te leggen.
- > Zorg voor goede informatie en maak ook gebruik van andere communicatiemiddelen zoals e-mail. Zorg samen met kaderleden dat informatie actueel blijft.
- > Zorg dat leden met zowel collectieve en individuele klachten hun weg naar de bond kunnen vinden. Geef tijdig en duidelijk antwoord op vragen. En kom als bestuurder én als kaderlid afspraken altijd na.
- > Zorg dat leden op de hoogte worden gehouden van vakbondsactiviteiten zoals belasting invullen, scholing over diverse zaken zoals pensioen, cao lezen. Betrek de leden actief bij het cao-traject en andere vakbondszaken.
- > Denk aan contributieteruggave.
- > Gebruik leden om andere leden in te schrijven en laat ze weten en voelen dat ze onmisbaar zijn voor de totstandkoming van goede arbeidsvoorwaarden.
- > Lid zijn van FNV Bondgenoten moet iets zijn waar je trots op bent en waarmee je naar buiten durft te komen. Winners gevoel!
- > Sta stil bij de successen van de vakbond en benadruk de rol van leden daarin.
- > Leden kunnen actief voor de bond, zonder de status van kaderlid te hebben. Denk aan de diverse klussen tijdens acties of demonstraties.

Sta stil bij de successen van de vakbond en benadruk de rol van leden daarin

De directie

- > Zorg voor goed contact met de directie.
- > Maak duidelijke afspraken over rechten van leden en kaderleden.
- > Attendeer de werkgever op zaken waarbij de bond behulpzaam kan zijn.
- > Zorg dat de directie geen wig kan drijven tussen de or en de vakbond.
- > Meld klachten van personeel en de or bij de directie.
- > Probeer wanneer de directie moeilijk doet, samen met de or (als het kan), kaderleden en leden een onderwerp te kiezen waarmee gezamenlijk succes te halen valt.
- > Zorg dat je positie hebt en ontwikkel informele kanalen.
- > Zorg dat je goede informatie krijgt, die ook bruikbaar is voor de leden.
- > Probeer bruggen te slaan, maar schroom niet in belang van de leden ruzie te maken. Versterk je positie en zorg dat je later weer met alle partijen verder kan.
- > Zorg dat de directie niet om de bond heen kan. Dit geeft de vakbond een duurzame positie binnen het bedrijf.

Andere vakbonden

Het kan gebeuren dat vakbonden veel samen doen. Probeer naast de gezamenlijke zaken een eigen moment voor je kader en je leden te kiezen. Daarbij kun je in het kader van werving natuurlijk ook niet-leden betrekken. Weet wat de andere vakbonden in het bedrijf doen. Zorg dat jouw mensen je hiervan op de hoogte houden. Probeer andere bonden op een eerlijke manier voor te zijn.

Checklist bedrijfsgegevens:

- > Gegevens bedrijf;
- > Naam, telefoon en e-mail;
- > Bestuurder;
- > Contactpersoon directie P&O or-kader;
- > Samenstelling ondernemingsraad;
- > Aantal werknemers (V/M en ander doelgroepen indien nodig);
- > Aantal leden;
- > Pamfletten aantal onderwerp;
- > Strategische informatie (succes/problemen);
- > Historie (sociaal plan etc.);
- > (Deel) cao.

26 De Sectoranalyse

Inleiding

Een sectoranalyse is een handig instrument om een sector in kaart te brengen. Als je nieuwe vakbondsdoelen of -activiteiten wilt ontwikkelen is het belangrijk de sector goed te kennen. Door samen met kaderleden een analyse te maken, ontstaat er een schat aan kennis. In dit hoofdstuk komen nut en noodzaak van de sectoranalyse aan bod. Ook de wijze waarop je een sectoranalyse kunt maken, belichten we uitgebreid.

De volgende vijf vragen zijn nodig om zicht te krijgen op wat nodig is voor een sectoranalyse. Deze komen achtereenvolgens aan de orde:

1. Waarom wil je de sector analyseren?
2. Wat moet er in een sectoranalyse aan bod komen?
3. Welke bronnen kun je gebruiken voor het maken van een sectoranalyse?
4. Hoe kun je een sectoranalyse samen met je kaderleden maken?
5. Welke stap ga je (na de analyse) zetten?
6. Wat zijn daarbij succesfactoren en valkuilen?

We spreken van een sectoranalyse wanneer een hele sector of een belangrijk deel ervan onderwerp van onderzoek zijn. Wanneer we ons onderzoek beperken tot het in kaart brengen van één of meerdere bedrijven dan spreken we van het maken van een bedrijfsfoto. Voor het maken van een bedrijfsfoto kun je de relevante onderdelen hier uitlichten of terecht bij hoofdstuk De bedrijfsfoto (24).

We sluiten af met een overzicht, waarin naast elkaar staan:

1. De stappen uit het traject van 'de Havenklas'.
2. De stappen die bij elke andere sector doorlopen kunnen worden.

1. Waarom wil je de sector analyseren?

Er zijn verschillende motieven om een sectoranalyse te maken:

Inwerken en overdracht

Je krijgt nieuwe collega's of kaderleden. Het is handig wanneer er informatie voorhanden is om het inwerken te vergemakkelijken. Het inwerken kan bestaan uit het maken van een sectoranalyse zoals de kaderleden uit de Havenklas in 2008 hebben gedaan. Een voorbeeld van een sectoranalyse uit de havens vind je op Sharepoint op de pagina ruimte voor kader.

Het bepalen van (nieuwe) vakbondsdoelen en activiteiten

Je werkt al een tijd in de sector. Je wilt eens grondig bekijken of je uitgangspunten nog kloppen en welke ontwikkelingen er gaande zijn. Je wilt wat verder vooruit kijken dan het werk van dag tot dag en de gangbare thema's. Je wilt pro-actief kunnen reageren.

Vat krijgen op de dynamiek in de sector

De sector is enorm in ontwikkeling of in beweging. Je wilt in beeld hebben waar het naar toe gaat, wat de belangrijke actoren zijn, welke kansen en bedreigingen eraan komen.

Macro-economische ontwikkelingen/macropolitieke ontwikkelingen

Je wilt zicht hebben op de onderlinge en onderliggende verhoudingen in de sector. In welke 'ketens' functioneren de bedrijven in de sector? Hoe staat het met de concurrentiepositie? In welke markt opereren de bedrijven? Welke nationale en internationale ontwikkelingen zijn aan de orde? Je wilt weten welke bovennationale wetgeving over enkele jaren op je afkomt.

Versterken van de vakbondspositie

Je wilt je invloed, positie en macht vergroten. Je vraagt je af of je dat nationaal, Europees of internationaal moet organiseren. Je vraagt je af in welk land de beslissingen genomen worden. Zijn macht- en eigendomsverhoudingen geïnternationaliseerd?

2 Wat moet er in een sectoranalyse aan bod komen?

Door een analyse te maken van wat er speelt in het bedrijf of de sector, heb je een basis om doelen te stellen en prioriteiten af te wegen. Je kunt hierbij ingaan op zaken als:

- > Welke inhoudelijke ontwikkelingen spelen een overwegende rol?
- > Wat zijn de (nationale, internationale, sectorspecifieke) ontwikkelingen op korte, midden en langere termijn? (Kijk naar economische maar ook naar politieke ontwikkelingen).
- > Wat zijn de marktomstandigheden in de sector (kansen en bedreigingen)?
- > Hoe zit het met de personeelsopbouw, instroom, doorstroom en uitstroom van personeel?
- > Wat zijn de toonaangevende bedrijven? Hoe zijn de werkgevers georganiseerd?
- > Hoe zijn de arbeidsverhoudingen te typeren?
- > Hoe is het met de arbeidsomstandigheden gesteld?
- > Hoe is de organisatiegraad binnen dit bedrijf of deze sector? Waar zitten blinde of witte vlekken?
- > In welke mate is medezeggenschap geregeld?
- > Welke vakbondsinfrastructuur is er op dit moment aanwezig?
- > Welk imago heeft de bond?

Deze analyse kun je gebruiken als basismateriaal om daarna doelen te gaan stellen. Zie hiervoor hoofdstuk 27 'Effectief vakbondswerk met kaderleden in 6 stappen'.

3 Welke bronnen kun je gebruiken voor het maken van een sectoranalyse?

Bij 'bronnen' kun je denken aan personen, instanties en middelen. Vergeet vooral niet alle informatie van kaderleden, or-kaderleden en leden te verzamelen. Zij werken dagelijks

in de sector en hebben daardoor kijk op (deel) onderwerpen. Kies hiervoor een passende vorm: gesprek, interview, vragenlijst, enquête of groepsgesprek. Vraag niet alleen naar feiten, maar ook naar meningen of trends en ontwikkelingen die zij signaleren.

Diverse adviseurs van de Adviesgroep kunnen je ook informeren over trends en ontwikkelingen die zij waarnemen op hun gebied. Vaak heeft een adviseur een bepaalde divisie of sector als aandachtsgebied (accounthouders). Wanneer zij je zelf niet kunnen informeren/adviseren hebben ze vaak wel contacten of een netwerk waarnaar je verwezen kunt worden als je het vraagt. Kijk voor een overzicht van de adviseurs in het cao-handboek.

Door een analyse te maken van een sector heb je een basis om doelen te stellen en prioriteiten af te wegen

Diverse activiteitenplannen en werkplannen geven inhoudelijk informatie over de stand van zaken of ontwikkelingen in de divisie of sector. Voorbeelden zijn de divisie metaal of sector beroepsgoederenvervoer over de weg. Belangrijke instanties in de sector zijn bijvoorbeeld vakbonden, werkgevers- (verenigingen), koepelorganisaties en inspectie organen. Je kunt ook belangrijke mensen uit de sector interviewen, zoals directies of hun stafmedewerkers belast met het strategische beleid. Je kunt ook op internet googlen of vaktijdschriften of sector-tijdschriften raadplegen. Denk ook aan instanties die gegevens verzamelen zoals het CBS, Kamers van Koophandel en banken die sectoranalyses maken. Vergeet geen relevante Europese of internationale bronnen te bekijken. Je kunt hierbij denken aan publicaties van SOMO, Foodworld, Europese- en internationale vakbonden of vakbondskoepels, vakbonden in de landen waar je (moeder)bedrijf actief is en Europese ondernemingsraden.

4 Een sectoranalyse met je kaderleden maken

Je kunt de drie eerdergenoemde vragen als uitgangspunt nemen voor de start:

- > Waarom wil ik een sectoranalyse maken?
- > Wat wil ik erin opnemen?
- > Welke bronnen wil ik gebruiken?

Je kunt zelf een opzet maken, maar je kunt deze vragen ook meteen met je collega's en kaderleden bespreken.

Als de basis van het plan voor de sectoranalyse er is, kun je nog een aantal onderwerpen opnemen. Hoe is de



taakverdeling geregeld? Wie doet welk thema of pakt welke bron aan. Kies een passende werkvorm. Je kunt werken met een individuele huiswerkopdracht of met samenwerkende duo's. Sluit aan op de kwaliteiten van de mensen die het gaan uitvoeren. Geef duidelijke instructies mee. Maak een vragenlijst of meerdere (deel)vragenlijsten. Ook een tijdsplanning is erg belangrijk. In welke periode wil je eraan werken. Wanneer moet het af zijn. Vergeet niet een planning te maken voor uitwisseling, terugkoppeling of tussenevaluatie. Wanneer en hoe ga je het materiaal samenvoegen? Hoe ga je het materiaal "wegen"? Welk materiaal en verkregen informatie vind je het belangrijkste en het betrouwbaarst?

Vergeet vooral niet alle informatie van kaderleden, or-kaderleden en leden te verzamelen

Kijk even terug naar het motief om een sectoranalyse te maken. Wanneer je bijvoorbeeld de bedoeling hebt om vooral mensen zich in te laten werken, faciliteer je vooral met het aanleveren van bronnen en help je hen op weg.

5. Na de analyse

Wat zijn de vervolgstappen als de analyse eenmaal klaar is. Soms volgt als vanzelf uit de analyse hoe de sector ervoor

staat en wat je te doen staat. Soms heb je wel een beeld gekregen, maar kun je het nog niet omzetten in een plan van aanpak. Je kunt terugkijken naar het motief om de sectoranalyse te gaan maken. Sluit de uitkomst van de analyse aan bij je motief? Zo ja, dan kan deze richting geven voor een ander beleid of bevestiging geven aan het gevoerde beleid.

Je kunt een tussenstap maken door bijvoorbeeld de onderwerpen en ontwikkelingen die je gevonden hebt in te delen in twee categorieën: beïnvloedbaar en niet-beïnvloedbaar. De categorie beïnvloedbaar kun je indelen in belangrijk en minder belangrijk. Uit de categorie belangrijk kies je maximaal drie onderwerpen die je concreet uit gaat werken.

In schema ziet het er als volgt uit:

	Beïnvloedbaar	Niet beïnvloedbaar
Belangrijk		
Niet belangrijk		

Maak een afspraak met je kaderleden, collega's, je teamleider om verder te brainstormen over een aanpak. Of vraag een adviseur van Ruimte voor kader om mee te denken.

Succesfactoren en valkuilen bij het samenwerken in een team

Succesfactoren

Een aantal factoren draagt bij aan succesvol werken aan verbeteringen:

- > De teamleden staan achter het plan van aanpak.
- > De teamleden hebben inbreng gehad bij de tot standkoming van het plan, het is ook hun plan.
- > De teamleden hebben of kunnen tijd maken voor de uitvoering van het plan.
- > De sectortrekker of de teamleider draagt verantwoordelijkheid voor het plan en stimuleert de teamleden.
- > Het plan voorziet in een gewenste of noodzakelijke ontwikkeling.
- > Het plan voorziet in een duidelijke taakverdeling.
- > Het plan is binnen een redelijke termijn en met redelijke inspanningen uitvoerbaar.

Valkuilen:

- > De teamleden of de sectortrekker nemen te veel hooi op hun vork door nog andere plannen tegelijkertijd uit te (willen) voeren.
- > De teamleden beginnen aan het plan, maar laten het snel verwateren.
- > De teamleden maken geen tijd vrij voor de uitvoering en continuering van het plan.
- > De omstandigheden beletten een uitvoering.
- > Andere ideeën en plannen krijgen voorrang.
- > Blijven hangen in verschil van mening over (deel)punten.
- > Te grote intervallen bij het werken aan de uitvoering van het plan (je moet steeds opnieuw opstarten).
- > Ontbreken van een gedragen gezamenlijke visie over de richting.
- > Politieke spelletjes.
- > Het steeds ter discussie stellen van het plan.

Overzicht stappen voor het opleiden van kaderleden in een sector

Naar voorbeeld van 'de Havenklas' van Team Havens

Traject Havens: de Havenklas	Stappen algemeen verwoord sectorgericht
Vooraf is er bij de Haventeam- bestuurders een duidelijke inhoudelijke richting uitgezet: A. Van sectoranalyse naar sectorbeleid. B. Van arbeidsvoorwaarden van bedrijven naar arbeidsvoorwaarden voor de sectoren in de Haven. Een sectoranalyse ligt er eigenlijk al. Een visie is expliciet gemaakt	Maak een voorlopige visie op waar je met je vakbondswerk naar toe wilt werken. Maak een plan van sectoranalyse naar sectorbeleid. Zie voor het maken van een sectoranalyse Bijgaande stukken: Hoe maak ik een sectoranalyse Sectoranalyse Havens
Er is een (globaal) plan wat de nieuwe kaderleden gaan doen: Kaderleden werken aan het zich eigen maken van deze sectoranalyse Kaderleden gaan achterbanbijeenkomsten leiden Kaderleden werken toe naar een Havencongres waarin het sectorbeleid voor de volgende 4 jaar vast wordt gesteld. Een aantal thema's zijn voorlopig benoemd: zoals vakscholing en veiligheid. De nieuwe kaderleden hebben hierin een belangrijke voortrekkersrol De bestaande sectorraad krijgt een adviserende inbreng op het congres.	Maak een (globaal) plan waarin staat: Wat de nieuwe kaderleden gaan doen (zich eigen maken van een sectoranalyse of het gaan maken ervan). Mensen medeverantwoordelijkheid geven, zelf laten ontdekken en ervaringen opdoen. Op welke wijze de achterban aangesloten wordt voor discussie en draagvlak. In welke context de kaderleden hun activiteiten gaan ontplooiën. Wat er nodig is aan scholing en activiteiten als voorbereiding op hun taak. Hoe de verhouding van de nieuwe kaderleden is ten opzichte van het bestaande kader. Wat is de rol / positie van de nieuwe kaderleden, bijvoorbeeld versterking, verjonging, vernieuwing, verandering voor het bestaande kader en vakbondswerk. Bekijk wat je zelf uitvoert en waarvoor je ondersteuning wilt vragen / inhuren.
Haventraject was een kostbaar traject (inhuur twee deskundigen, meerdaagse trainingen, film maken met prof. Ondersteuning, congresruimte voor 300 mensen, etc.	Beraam de kosten en vind hiervoor een dekking. In de begroting, sponsors, etc.
Er is een profiel gemaakt voor de nieuwe kaderleden (opvraagbaar bij Ruimte voor Kader)	Maak een profiel voor de nieuwe kaderleden. Bekijk het voorbeeld van Havens, opvraagbaar bij Ruimte voor Kader of het artikel over profielen in dit boek.

Traject Havens: de Havenklas	Stappen algemeen verwoord sectorgericht
Bestuurders wisselen na scouting, namen van kandidaten voor kaderleden-scholing uit. Doelstelling was 25 kaderleden. Het zijn er 21 geworden.	Maak een plan voor werving en selectie. Stel doelen voor het aantal kaderleden dat je wilt werven.
Selectiegesprekken aan de hand van het profiel en tegelijkertijd wordt geobserveerd hoe de kandidaten zich presenteren	Voer de selectiegesprekken met hulp van het profiel. Voeg naar keuze andere observatiedoelen toe, om een beginsituatie in kaart te brengen voor de latere scholing
Scholing waaronder presenteren, sectoranalyses maken, vakbondsgeschiedenis algemeen en Havenspecifiek, contact en communicatie met de achterban en samenwerken als team/groep.	Maak een passend scholingsaanbod bij de gewenste doelen en activiteiten met aandacht voor kennis, houding en vaardigheden voor wat de kaderleden straks moeten kunnen doen.
Nadrukkelijke keuze voor aaneengesloten meerdaagse opleiding. (7 dagen)	Vul de structuur van de opleiding in afhankelijk van beoogd doel en kosten (aaneengesloten meerdaagse opleiding of losse modules).
Inhuur van Koen Zonneveld voor procesgerichte en didactische ondersteuning. Inhuur Kees Marges voor inhoudelijke kennis en ondersteuning (o.a. sectoranalyse en historie).	Vul naar behoefte ondersteuning in: kennis / inhoud didactiek en procesbegeleiding. Informatie en advies Ruimte voor Kader.
Een Havenkrant maken met sectoranalyses en aanbevelingen van de Havenklassers.	Zoek passende communicatiemiddelen, om activiteiten in de schijnwerper te zetten, bijvoorbeeld pamfletten en kranten.
Achterbanbijeenkomsten per sector, centrale rol voor de Havenklassers uitleg analyse en aanbevelingen. Discussie. Bijstelling aanbevelingen. Organiseren afvaardiging naar Havencongres.	Zoek naar manieren waarbij de (nieuwe) kaderleden contact hebben met hun achterban. Ideeën of aanbevelingen toegelicht worden. De mening van de achterban gehoord wordt. Discussie plaatsvindt en bijstelling van ideeën en / of aanbevelingen. Toeleiding naar een hoofdactiviteit.
Een film maken. Presentatie Havenklassers maar ook de "Haventribune".	Plan activiteiten en gebruik passende middelen om de kaderleden te presenteren aan de achterban en de achterban aan te sluiten.
Ondersteunend promotiemateriaal	Maak passend ondersteunend promotiemateriaal
Havencongres: 300 afgevaardigden van alle sectoren stellen het beleid voor de komende 4 jaar vast. Effect: alle havenwerkers zijn aangesloten.	Plan een hoofdactiviteit waarin alles samenkomt. Leren en werken van de kaderleden, de hoofdactiviteit, het aansluiten van de achterban, draagvlak voor de activiteit / het beleid.
Kaderleden worden gecertificeerd tijdens het Havencongres door Henk van der Kolk voor de 300 aanwezigen	Certificeer de kaderleden en doe dit op passende wijze tijdens de hoofdactiviteit, waaruit waardering blijkt en hen "status" verleent voor hun inzet.
Evaluatie van het opleidingstraject van de nieuwe kaderleden dmv een korte vragenlijst.	Evalueer het opleidingstraject.
Kaderleden krijgen een rol bij het vervolg. Een plan voor een vervolg is uitgewerkt.	Maak een plan voor een vervolg.

Dit overzicht is samengesteld door Ruimte voor kader met dank aan Niek Stam, Koen Zonneveld en Kees Marges voor hun bijdragen.
Neem met Ruimte voor kader contact op voor informatie en mogelijkheden voor ondersteuning.
Ruimte voor kader heeft ook een sectorspecifiek leertra-

ject ontwikkeld. Het bevat elementen uit het leertraject kaderwerk dat gegeven wordt voor beginnende kaderleden in de regio's. Naast deze basiselementen worden de cursus en aanpak volledig afgestemd op het vakbondswerk in een specifieke sector. Zie hiervoor het gelijknamige hoofdstuk in dit boek (31).

27 Effectief vakbondswerk met kaderleden in zes stappen

Inleiding

“Bezint, eer ge begint”, is een oubollig gezegde, met een kern van waarheid die ook voor het vakbondswerk geldt. Om effectief kaderwerk op te zetten, om te zetten of te onderhouden is het nodig om eerst de vraag te beantwoorden: “Wat wil ik samen met kaderleden bereiken?”

Het kaderwerk staat immers niet op zichzelf en is geen doel op zich. Het gaat om het realiseren van vakbondsdoelen en activiteiten van FNV Bondgenoten. De keuzen die daarbij worden gemaakt, zijn van directe invloed op het soort kaderwerk dat nodig is om de klus te klaren. Wanneer het vooral gaat om opbouwen van vakbondspositie in een bedrijf, zijn actieve leden nodig die durf hebben en kunnen werven en binden. Wanneer de primaire activiteit bestaat uit vragen over de eigen cao beantwoorden, dan zoek je actieve leden die deze vragen kunnen beantwoorden. Daarvoor is nodig dat zij kennis van de cao hebben en een houding en vaardigheden om die kennis over te brengen. In dit hoofdstuk komen elementen aan bod om kaderwerk in een context te plaatsen. Een context waarin het kaderwerk effectief kan zijn. We beschrijven de denkstappen die je vooraf zet om het kaderwerk te organiseren en te richten op de gewenste activiteiten en doelen. Bestuurders kunnen dit met hun teamleden en/of kaderleden doorlopen. Het vakbondswerk met kaderleden of de vakbondsinfrastructuur sluit op deze wijze aan op de doelen en activiteiten van de bond.

Analyses, doelen, prioriteiten en strategieën

Op verschillende niveaus maken we analyses, bepalen we doelen, stellen we prioriteiten en ontwikkelen we strategieën. Om aan de slag te kunnen met het inzetten van kaderleden is duidelijkheid hierover nodig. Achtereenvolgens komen hieronder de volgende onderwerpen stapsgewijs aan bod:

- Stap 1: Doelen van de Bond
- Stap 2: Analyse stand van zaken in bedrijf/sector
- Stap 3: Doelen per sector/bedrijf
- Stap 4: Vakbondstrategie per sector/bedrijf
- Stap 5: Prioriteitsafweging
- Stap 6: Welke strategie en/of vakbondsinfrastructuur

Stap 1: Doelen van de bond

De doelen van de bond geven een kader waarbinnen het vakbondswerk in het bedrijf of de sector plaatsvindt, zoals het arbeidsvoorwaardenbeleid. Tevens zijn er bondsbrede doelen waaraan gewerkt wordt. Denk aan politiek-maatschappelijke vraagstukken, zoals de activiteiten tegen de ontslagplannen van Donner of de acties tegen de verhoging van de AOW-leeftijd.

De opsomming van deze doelen van de bond staat elders beschreven, zoals in de beleidskaderbrief. Hier gaat het er om de doelen te kennen en te vertalen naar je eigen vakbondsactiviteiten (stap 1). Daarbij bepaal je welke vakbondsinfrastructuur (kaderleden) hiervoor nodig is, zodat je daaraan actief kunt werken.

Voordat je hierover besluiten neemt en overgaat tot de uitvoering, maak je een analyse van de stand van zaken in het bedrijf of de sector waarin je opereert (stap 2), stel je doelen per sector of bedrijf (stap 3) en bedenk je een vakbondstrategie (stap 4). Vervolgens stel je prioriteiten (stap 5). En kies je een vakbondsinfrastructuur (stap 6) die bruikbaar is voor het realiseren van de bondsdoelen en voor de doelen per bedrijf of sector. Mogelijk hanteer je een vakbondsinfrastructuur die gedifferentieerd is (zoals een e-mailnetwerk voor het uitzetten van de pamfletten tegen de ontslagplannen en het bouwen aan contactpersonen in de bedrijven) of werk je in fasen aan de bouw van een gewenste vakbondsinfrastructuur (vakbondswerk met kaderleden). We nemen deze stappen door.

De doelen van de bond geven een kader waarbinnen het vakbondswerk in het bedrijf of de sector plaatsvindt

Stap 2: Analyse stand van zaken in bedrijf/sector

Door een analyse te maken van wat er speelt in het bedrijf of de sector, heb je een basis om doelen te stellen en prioriteiten af te wegen. Je kunt hierbij ingaan op vragen zoals: welke inhoudelijke ontwikkelingen spelen een overwegende rol? Hoe is de organisatiegraad binnen dit bedrijf of deze sector? In welke mate is medezeggenschap geregeld? Wat zijn de (nationale, internationale, sectorspecifieke) ontwikkelingen op korte, midden en langere termijn? Wat zijn de marktomstandigheden in de sector (kansen en bedreigingen)? Hoe zit het met de personeelsofbouw, hoe zit het met instroom, doorstroom en uitstroom van personeel? Hoe zijn de arbeidsverhoudingen te typeren? Hoe is het met de arbeidsomstandigheden gesteld? Welke vakbondsinfrastructuur is er op dit moment aanwezig? Welk imago heeft de bond? Deze analyse kun je gebruiken als basismateriaal om daarna doelen te gaan stellen.

Stap 3: Doelen per sector/bedrijf

Met de gemaakte sectoranalyse (bedrijfsanalyse) als basis, formuleer je doelen die je wilt behalen. Hierbij kun je gebruik maken van de bondsdoelen. Hoe heb je de bondsdoelen vertaald naar je bedrijf of sector? Waar sluit

het (beter) aan op je analyse? Welke doelen wil je stellen? Doelen die specifiek zijn voor het bedrijf of de sector waarin je werkt? Maak eventueel gebruik van hulpmiddelen over het stellen van doelen, zoals de SMART-methode: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden. (Zie de bijlage op het einde van dit hoofdstuk)

Stap 4: Vakbondstrategie per sector/bedrijf

Wanneer je de bondsdoelen hebt vertaald naar je sector of bedrijf, wanneer je een analyse hebt gemaakt van je sector of bedrijf en doelen geformuleerd hebt, bedenk je een strategie. Hoe wil je te werk gaan om de gestelde doelen te bereiken? Welke kansen en mogelijkheden zie je en welke beperkingen zijn er aanwezig? Wat heb je hiervoor nodig? Welke strategie is het meest kansrijk?

Stap 5: Prioriteitsafweging

Je hebt nu bondsdoelen, een sectoranalyse en sectordoele en mogelijke strategieën klaarliggen. Weeg af wat de hoogste en de laagste prioriteit heeft. Waar wil je de meeste tijd en energie in steken en waar mag het met wat minder?

Wanneer je de prioriteiten gesteld hebt, kun je de vertaling of uitwerking maken naar de gewenste vakbondsinfrastructuur die je nodig hebt om je doelen te bereiken volgens je uitgedachte strategie.

Voor de vakbondsinfrastructuur werken we hierna vijf vormen uit.

Stap 6: De stap naar het kaderwerk: Welke strategie en/of vakbondsinfrastructuur kies je?

Alle voorgaande stappen leiden uiteindelijk tot een keuze. Welke vakbondsstrategie cq. wat voor soort vakbondswerk maakt dat de doelen van de bond in dat bedrijf of sector gerealiseerd worden? En wat voor soort vakbondsinfrastructuur hoort er dan bij?

Daar is geen eenduidig antwoord op te geven. Het is aan het professionele inzicht en creativiteit van de bestuurder om te bedenken hoe dat vakbondswerk eruit komt te zien. In deze paragraaf geven we weer welke ideeën hierover leven bij bestuurders.

Allereerst geven we een overzicht van soorten vakbondsinfrastructuur. Daarna worden die strategieën nader omschreven in trefwoorden, met aandacht voor de rol voor kaderleden en voor bestuurders. We gebruiken trefwoorden, zodat iedereen de gelegenheid heeft om zich daardoor te laten inspireren en er een eigen invulling aan te geven.

De soorten vakbondsinfrastructuur die de revue passeren zijn:

- > zelfstandig kadernetwerk;
- > vakbondscontactpersonen;
- > via medezeggenschapsorganen (mz);
- > tijdelijke netwerken rond actuele thema's;
- > elektronisch netwerk (internet/e-mail).

Internationaal vakbondswerk

Enkele bestuurders hebben gewezen op het belang van het internationale vakbondswerk. Bij internationaal opererende bedrijven is het maar zeer de vraag of het verstandig is om je qua vakbondswerk te beperken tot het nationale niveau. Ga je het vakbondswerk naar een internationaal niveau tillen, dan zul je uiteraard ook daar je infrastructuur op moeten baseren. De bovenstaande soorten infrastructuur zijn daarbij een goede kapstok, maar pas het aan op het internationale niveau.

Waar wil je de meeste tijd en energie in steken en waar mag het met wat minder?

Aanpak bij geen prioriteitsgebieden

Bij het kiezen van prioriteitsgebieden kies je automatisch ook voor gebieden waarin je niet wilt investeren. Bovenstaande infrastructuren vragen allemaal op z'n minst onderhoud en mogelijk ook stevige investeringen. Het is daarom goed om expliciet aan te geven dat je ook kunt kiezen om niet te bouwen aan een infrastructuur.

Dat betekent dan:

- > Het is geen prioriteitsgebied.
- > Zo min mogelijk tijd besteden.

Rol kaderleden:

- > Als ze er niet zijn ga je ze ook niet zoeken.
- > Als ze er wel zijn is het hooguit het onderhouden van de rol van contactpersoon.

Rol bestuurder:

- > Doorverwijzen naar ons 0900 nummer;
- > Piepklassen of brandjes blussen (het hoog nodige doen op verzoek).

1. Zelfstandig kadernetwerk in trefwoorden

Kenmerken:

- > kaderleden zijn (informele) leiders.
- > kaderleden hebben goede relatie met achterban/zijn zichtbaar.
- > zij doen aanwijsbaar zichtbare activiteiten.
- > kaderleden zijn proactief/initiatiefrijk/zelfstandig.

- > kaderleden zijn creatief/stralen plezier uit.
- > kadernetwerk kent allrounders (trekkers) en specialisten.

Rol kaderleden:

- > Doen aantal taken zelfstandig, bijvoorbeeld:
 - > individuele Belangenbehartiging;
 - > or-werk;
 - > cao-trajecten;
 - > netwerk in bedrijf opzetten/onderhouden;
 - > arbo-activiteiten;
 - > pensioenvoorlichting;
- > zorgen voor informatiestromen tussen bond en bedrijf;
- > werven leden;
- > signaleren bedrijfsontwikkelingen;
- > zorgen voor verbeteren imago van de bond.

Rol bestuurder:

- > binding organiseren;
- > continuïteit organiseren;
- > coachend in plaats van begeleidend
- > op afstand/grote lijnen sturen;
- > minder uitvoerend, meer ondersteunend (facilitator);
- > minder dominant, meer delegerend;
- > specifiek voor opbouwfase:
- > alleen opbouw plegen in investeringsgebieden;
- > zoeken naar leiders (zie "effectief") met een specifieke wijze van werven, selecteren en aansturen.
- > specifiek voor onderhoud:
- > blijf op afstand/stuur op de grote lijnen;
- > minder uitvoerend, meer ondersteunend bezig (facilitator);
- > minder dominant, meer delegerend;
- > check: zijn de leiders wel de leiders?

2. Vakbondscontactpersonen in trefwoorden

Kenmerken:

- > doelen bij vakbondscontactpersonen:
- > vinger aan de pols houden;
- > binding van bond met bedrijf houden/versterken.
- > kunnen reageren op problemen of wensen door:
- > informatie krijgen;
- > informatie geven.
- > voorkeur 2 per bedrijf;
- > mogelijke uitbouw naar netwerken.

Rol kaderleden:

- > zijn vakbondscontactpersoon (vcp). Deze taak is redelijk eenduidig;
- > vinger aan de pols houden;
- > organiseren eigen netwerk in het bedrijf of afdeling (contact achterban);
- > krijgen op gezette tijden informatie van bestuurder;
- > geven op gezette tijden informatie aan bestuurder;
- > kunnen verwijzen naar individuele dienstverlening.

Rol bestuurders:

- > netwerk opzetten/bijwerken/onderhouden;
- > informatie halen en brengen;
- > vinger aan de pols houden;
- > aansturende/trekkende rol;
- > binden van vcp-ers;
- > begeleidend ipv coachend.

3. Via medezeggenschap (mz) in trefwoorden**Kenmerken:**

- > vormgeven van vakbondswerk via or-en gebeurt vooral in situaties waarin er niet of nauwelijks een vakbondsstructuur aanwezig is;
- > mz-structuur is wel aanwezig (in verschillende mate, zie soorten or);
- > doel: de bond kan zich profileren naar medewerkers via or-werk.

Rol kaderleden:

- > zitten namens bond in or;
- > hebben per definitie een loyaliteitsprobleem (zijn ze eerst or-lid of eerst kaderlid van de bond?);
- > loyaliteitsaspect in acht nemen: zij profileren de bond via or-activiteiten;
- > hebben afspraken met bestuurder over vorm van samenwerking en profilering van bond in bedrijf.

Rol bestuurder:

- > soort or geeft invulling van je rol;
- > onderscheid in soorten or (elk soort or geeft een eigen rolinvulling voor de bestuurder):
- > zwakke or;
- > machtige or;
- > kort gehouden or;
- > afstandelijke or;
- > verwachtingen helder maken, al bij kandidaatstelling, leidt tot afspraken;
- > mogelijk via mz netwerken organiseren en achterban bereiken;
- > loyaliteit komt niet vanzelf, relatie opbouwen met:
- > met or als geheel;
- > met FNV or-leden.

Zie ook de bijdragen over het kwadrantenmodel, de relatie bond en medezeggenschap in hoofdstuk 28.

4. Tijdelijke netwerken rond actuele thema's in trefwoorden**Kenmerken:**

- > projectmatige opzet;
- > per definitie, eindig in tijd;
- > actuele thema's van het netwerk worden breed beleefd en diep gevoeld.

Rol kaderleden:

- Deze kan divers zijn:
- > meedenken;
 - > (mee) organiseren;
 - > activiteiten ontplooiën.

Rol bestuurder:

- > vooraf helder maken: doel, geplande activiteiten, rol kaderleden;
- > trekker, organisator, zorgen voor input;
- > bij zelfstandige kaderleden: meer op achtergrond, grote lijnen, facilitator;
- > denk op lange termijn: En daarna...

Naast netwerken in bedrijven, zijn er ook netwerken in de vereniging:

- > inhoudelijke kadernetwerken, bijvoorbeeld rond:
 - > IZ (internationale zaken);
 - > Arbo;
- > voor beleidsbeïnvloeding, bijvoorbeeld:
 - > bondsraadcommissie Arbo;
 - > WIS (Werkgroep Internationale Solidariteit);
 - > Pensioennetwerk.

*De inspanningen van jou en de kaderleden moeten een duidelijke relatie met het doel hebben***5. Elektronisch netwerk (internet/e-mail) in trefwoorden****Kenmerken:**

- > de bedrijven in = internet op;
- > meestal een combinatie website, e-groups, e-news, e-mail;
- > doelgroep: vaak breder dan alleen bondsleden.

Rol kaderleden:

- > start kan zonder kaderleden;
- > einddoel kan zijn: zelfstandig kader, met als taken bijvoorbeeld:
 - > website;
 - > e-groups moderator;
 - > input e-news;
 - > eigen e-mail netwerk;
- > denk overigens buiten de traditionele kaders over de invulling van begrip "kaderlid".

Rol bestuurders:

- > vooral trekker, organisator, input leveren;
- > op zoek naar thema's in het bedrijf; breed gedragen, diep gevoeld;
- > op zoek naar opinion-leaders met netwerken;

- > bij zelfstandige kaderleden: meer op achtergrond, grote lijnen, facilitator.

Uit: Effectief kaderwerk: van denken naar doen! Eindrapport Ruimte voor Kader, november 2007

SMART

De SMART-methode: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden. is een hulpmiddel bij het stellen van realistische en haalbare doelen. Specifiek wil zeggen dat de doelstelling betrekking heeft op een duidelijk omschreven onderwerp. Hoe duidelijker, hoe herkenbaarder. Meetbaar betekent dat je bij de doelstelling een meetbaar getal benoemt. Dus niet: minder vragen over de cao maar: x procent vragen bij y aantal leden in dit bedrijf. Acceptabel betekent dat betrokken kaderleden en de achterban achter de betreffende doelstelling staan. Realistisch betekent dat jij of de kadergroep voldoende greep op het onderwerp hebben om zelf resultaten te kunnen halen. Je bent niet of in geringe mate afhankelijk van anderen. En tijdsgebonden wil zeggen dat jij of de kadergroep een tijdsplanning kan maken waarbinnen de doelstelling is te halen.

Het belang van een SMART-doelstelling is dat:

- > de inspanningen van jou en de kaderleden een duidelijke relatie met een te halen doel hebben (er hoeft niet steeds meer te gebeuren omdat de doelstelling vaag is).
- > er kan bijgestuurd worden als het nodig is.
- > er is een einddatum waarop de doelstelling gehaald wordt.
- > er is een punt waarop jij en de kadergroep een bladzijde kunnen omslaan om een nieuw doel te stellen.

28 Vakbondswerk en het belang van medezeggenschap

Inleiding

Veel bedrijven hebben een ondernemingsraad (or) of personeelsvertegenwoordiging (pvt). Onze kaderleden maken daar vaak deel van uit. Meestal vormen zij ons enige bedrijfskader. Het type ondernemingsraad en de daaruit voortvloeiende kwaliteit kan behoorlijk verschillen. In dit hoofdstuk zetten we vijf soorten or'en op een rijtje en geven we adviezen om de kwaliteit van de samenwerking en de daadkracht te vergroten. In het zogeheten kwadrantenmodel is te zien welke vorm van vakbondswerk bij welk type or past.

Uitdaging is om onze inspanningen voor goed vakbondswerk goed in te zetten. Het vakbondswerk voor kaderleden moet ook passen bij een aantal doelen:

Doelen FNV Bondgenoten bij vakbondswerk met kaderleden	
1.	Behartigen van belangen van werknemers, het maken van goede afspraken en beïnvloeden bedrijfsbeleid.
2.	Continuïteit houden in de belangenbehartiging binnen bedrijven.
3.	Goed aansluiten or-activiteiten bij die van de bond op de punten decentrale positie cao, arboconvenant, en bij fusies/reorganisaties
4.	Zichtbaarheid van de bond en wervingskracht

Op bovenstaande doelen is niet één antwoord of één instrument dat je als bestuurder voor het bedrijvenwerk kunt inzetten. Veel hangt af van de organisatiegraad van een bedrijf of sector. Ook de kracht/volwassenheid van de or, dan wel het ontbreken van een or of pvt spelen mee. Dit laatste hangt doorgaans samen met de arbeidsverhoudingen in een bedrijf (of sector).

Op basis van deze overwegingen hebben we een kwadrantenmodel ontworpen dat kan helpen om de belangrijkste criteria voor samenwerken met de or te benoemen. Het is een handzaam instrument om soorten vakbondswerk bij een type bedrijf te kiezen. En om prioriteiten te stellen in mogelijke investeringen in een kadergroep en/of het werk in en via de or.

Hier is het schema vooral opgehangen aan typen or die je per kwadrant aantreft en de rol die dat betekent voor jou als vakbondsbestuurder. Per kwadrant zullen we het verdiepen naar het vakbondswerk.



Hoe kun je handelen vanuit jouw prioriteiten

1. Zwakke ondernemingsraad
(veel leden/niet volwassen or).

Voorbeelden kun je vinden in de installatiesector (M&T), in voedingsbedrijven.

Ondanks een redelijk aantal FNV-leden kan zo'n or zwak zijn, verder vakbondswerk ontbreekt doorgaans. Vaak liggen de oorzaken in de scherpe arbeidsverhoudingen (koek en snoepbedrijven) of het beperkte onderlinge contact van de medewerkers (installatiebranche). Investeren in vakbondswerk en ondersteuning heeft soms een sterk resultaat in zo'n bedrijf. Je kunt een hele or voor je winnen en behoorlijk in ledental groeien. Het moeilijkste is om de kansrijke bedrijven er tussenuit te halen en vervolgens een goede, consequente opbouw te kiezen. Enkele aandachtspunten bij de begeleiding van een zwakke ondernemingsraad:

- a. Is er een goed groepje or-leden dat zich wil inspannen? Het zal immers moeite kosten om gezamenlijk positie op te bouwen tegenover een dominante directie. Of tijd en inspanning om elkaar regelmatig op te zoeken. Dit kan de insteek zijn voor het wervingstraject bij de or-verkiezingen. Of een stevig gesprek of men iets wil bereiken in het bedrijf en welke inspanning daarvoor nodig is.
- b. Tegenkrachten kunnen zijn: directie-vriendjes in de or,

of een nadrukkelijke fractie van Unie of CNV waardoor gezamenlijk optreden wellicht lastig wordt. Samenwerking lukt nog wel, maar gaat ten koste van de FNV-keur.

- c. Regelmatig aanleiding in het bedrijf waarbij vakbonds- of or-actie bij gewenst is.
- d. Na prioriteitsstelling van een bedrijf kun je opbouw bereiken door bijvoorbeeld een gericht cursusaanbod aan de or en zelf begeleiding te bieden in de follow-up. Als de or zelf op cursus gaat, is afstemming met de cursusleider nodig. Handig is het zelf bij de cursus langs te gaan. Een andere optie is de cursus door een kader- of medezeggenschapsadviseur te laten geven. 'Stevig optreden' en 'contact met de collega's' zullen beide als vaardigheid opgebouwd moeten worden. Regelmatig contact is noodzakelijk.
- e. Je zult als bestuurder af en toe zelf moeten treden omdat de or nog niet toe is aan een lastige kwestie. Dat moet je goed communiceren.

2. Machtige ondernemingsraad
(veel leden, volwassen or).

Bekende voorbeelden zijn het streekvervoer, NS, havens, sommige industrie- en metaalbedrijven. Doorgaans bezitten wij een sterke positie in de or. Werknemers weten dit meestal ook wel en hebben een

hoge verwachting van zowel or als bond. Dit soort bedrijven is belangrijk voor jou als vakbondsbestuurder. De winst van goed kader- en or-werk zit in het behoud en uitbreiden van de vakbondspositie en in de efficiency van de belangenbehartiging.

Bij jouw bedrijven in dit kwadrant kun je bij kaderopbouw kijken naar onderstaande punten, vooral waar verbetering dringend gewenst is:

- a. Kwaliteit van de FNV'ers in de or is essentieel voor goede uitstraling van zowel or als bond. Cursusaanbod (naast de or-scholing) en goede kandidaatstelling bij de or-verkiezingen zijn belangrijk.
- b. Afstemming tussen or en bond is wezenlijk in de collectieve belangenbehartiging.
- c. Vakbondswerk is naast het or-werk nodig zowel voor collectieve kwesties maar ook voor de individuele belangenbehartiging. Positief kritisch volgen van de or (en onze FNV'ers daarin) hoort daarbij. Opzetten van ledenservice of loopbaanbegeleiding zijn goede mogelijkheden om de bond zichtbaar te maken.
- d. Mensen aanspreken om lid te worden/blijven is belangrijk.

De winst van goed kader- en or-werk zit in het behoud en uitbreiden van de vakbondspositie en in de efficiency van de belangenbehartiging

3. Midden-ondernemingsraad
(gemiddeld aantal leden, enige volwassenheid in or).

Voorbeelden vinden we vooral in sectoren waar per bedrijf de arbeidsverhoudingen behoorlijk kunnen verschillen; door ruimte die de directie biedt en/of door de daadkracht van or-leden. Bij sommige bedrijven in de metaal, metaal & techniek, detail/groothandel of in de dienstensector is sprake van een midden-or.

Voor onze vier doelen is het handig om na te gaan hoe zo'n or scoort per doel en vervolgens daarop je ondersteuning bouwen.

	Goed	Matig	Slecht
1. Belangen behartigen			
2. Continuïteit in belangenbehartiging			
3. Afstemming met bond en cao-rol			
4. Zichtbaarheid bond			

Een goede relatie uitbouwen, aandacht hebben voor het functioneren op het gebied van decentrale bepalingen en informatie bieden over lastige thema's zoals de or, cao en or-vacatures zijn belangrijk bij de samenwerking met een midden-or. Denk ook aan or-platformbijeenkomsten. En houd zicht op ernstige problemen (reorganisatie/fusie, arbeidsvoorwaarden), terugkoppeling vanuit OR-telefoon, cursus of adviseurs.

4. Kort gehouden ondernemingsraad
(weinig leden, onvolwassen or)

Bekende voorbeelden hiervan zijn taxibedrijven, schoonmaak.

Vrijwel altijd is in een kort gehouden or sprake van harde arbeidsverhoudingen. De kwaliteit van de arbeidscontracten (veel tijdelijk werk, kleine contracten), het niveau van de medewerkers en snelle doorstroming van personeel vormen hier een lastige mix.

Ondernemingsraden verdwijnen hier net zo snel als ze opgericht worden. Een or is alleen onder erg beperkte voorwaarden kansrijk.

Organising komt dan eerder in beeld. Dat vergt natuurlijk wel kaderopbouw. Ook is het mogelijk alleen als onderhandelaar op te treden bij een groot probleem dat gedragen wordt door veel medewerkers en op die manier tot werving te komen.

- a. Heb je een groepje stevige kaderleden die elkaar kunnen binden over een periode van enkele jaren, dan behoort de opbouw van een or tot de mogelijkheden. Zo niet, dan is het verstandig niet te investeren in het oprichten en begeleiden van een or of pvt. Waarschijnlijk kun je beter geen kandidaten stellen als FNV bij or-verkiezingen; je hebt immers geen enkel zicht op de gevolgen. Die kunnen voor de bond ook negatief uitpakken!
- b. Bij veel van dit soort bedrijven komen vakbondsbestuurders niet of nauwelijks, behalve als het om een acuut probleem gaat. Wel is het mogelijk op sector-niveau tot afspraken te komen. De verbinding met contactpersonen is dan erg gewenst. Zij hebben informatie uit de bedrijven en kunnen wellicht de sectorale afspraken aan collega's overbrengen. Kaderopbouw betekent in dit geval: werven en opleiden van contactpersonen en het netwerk onderhouden.
- c. Organising is een optie als er regelmatig toch zaken plaatsvinden die vervelend uitpakken voor de werknemers.
- d. Het (bereid) vinden van informele leiders en opleiden in organisering horen daarbij.

4b. Groene ondernemingsraad
Vooral in groeisectoren vind je voorbeelden vooral als het

personeel een redelijk opleidingsniveau heeft. Denk aan zakelijke diensten. Maar ook een nieuwe Nederlandse vestiging van een Amerikaans moederbedrijf in de metaal kan dit karakter hebben. Zeker als de directeur een open mind heeft.

In een nieuw bedrijf kan het (tijdelijke) gebeuren dat zowel de directie als pas opgerichte or geen ervaring heeft en er een grote ondersteuningsbehoefte is. In zo'n geval kan de vakbondsbestuurder beide partijen ondersteunen in de zoektocht naar oplossingen voor knelpunten. Je bouwt dan aan goede verhoudingen en toont de waarde van vakbondslidmaatschap aan de or-leden. Zo'n or (én directie) kan snel doorgroeien naar een meer volwassen overlegpositie.

Bij een afstandelijke or kom je niet gemakkelijk binnen

5. Afstandelijke ondernemingsraad

(weinig leden, volwassen or)

Voorbeelden: bedrijven in de IT of zakelijke diensten, grotere, cao-loze industriebedrijven.

Bij een afstandelijke or kom je niet gemakkelijk binnen. Hooguit lukt het op basis van deskundigheid: kennis van arbeidsvoorwaarden, sociale plannen etc. Zowel de vakbondsbestuurder als een adviseur (betaald, or-consult) kunnen langs die weg proberen contacten op te bouwen en kennis te verwerven. Doorgaans heeft dat weinig wervingskracht.

Vanwege de grote omvang van die bedrijven, is het meestal de moeite waard om tot opbouw te komen.

- Regelmatig zitten er wel FNV'ers in de or van zulke bedrijven. In het gesprek met die kaderleden kan duidelijk worden wat de bond kan betekenen binnen het bedrijf.
- Belangrijk is het om de beeldvorming over de FNV in de sector te versterken/verbeteren door publiciteit over aansprekende zaken: bijvoorbeeld een goed sociaal plan bij een IT-bedrijf. Daarnaast zijn dit soort or'en vaak aangesloten bij een or-platform. Daar optreden kan ook leiden tot een plaats in het netwerk.
- Individuele begeleiding van zo'n FNV'er in de or kan de band met de bond verbeteren. Aanbieden van studiedagen van de bond en andere ondersteuningsmogelijkheden passen daar goed bij. Zo'n or-lid moet trots op de bond kunnen zijn. Pas dan maak je kans dat hij het durft uit te dragen.
- Pas als je meerdere or-leden aan je hebt gebonden, worden andere kaderactiviteiten mogelijk: zoals

ledenservice of het instellen van een RSI-coach.

- Goede en persoonlijke werving bij or-verkiezingen (kandidatenbijeenkomst) kan daarbij helpen.
- Afstemming over de rolverdeling in en de samenwerking met de sterke or past bij die opbouw.

29 De Cursusladder

Inleiding

De uitgaansladder of bioscoopladder is een begrip. Nu is er ook de Cursusladder van FNV Bondgenoten. In de Cursusladder staan alle externe opleidingen en evenementen die voor kaderleden interessant kunnen zijn bij elkaar. Extern wil zeggen: verzorgd door andere aanbieders, instituten buiten FNV Bondgenoten.

Denk bijvoorbeeld aan FNV Formaat.

De cursusladder is te vinden op de Kadersite van FNV Bondgenoten.

De Cursusladder helpt ervaren kaderleden om gericht te zoeken in het cursusaanbod van al die andere aanbieders. Zij kunnen met de Cursusladder antwoord vinden op vragen die ze tegenkomen bij het realiseren hun vakbondsbeleid in hun bedrijf. De vragen kunnen te maken hebben met een specifiek onderwerp, zoals arbeidsomstandigheden of pensioen. Ze kunnen ook breder ingaan op vereiste vaardigheden die het kaderlid bij de aanpak van onderwerpen nodig heeft. Ga naar www.kadersite.nl (wachtwoord bgkader2008) en klik op de knop 'uitleg' om te lezen hoe de Cursusladder precies werkt.

De Cursusladder helpt ervaren kaderleden om gericht te zoeken in het externe cursusaanbod

In hoofdlijnen komt de procedure op het volgende neer. Een kaderlid zal altijd met een of meer andere kaderleden bij je aankloppen voor goedkeuring om een bepaalde cursus of bijeenkomst te volgen. De kosten worden uit je budget betaald. Voorwaarde voor het deelnemen aan deze cursus of bijeenkomst is dat de kaderleden ook de toestemming van de kadergroep hebben en dat ze verslag doen van hun bevindingen. Ze kunnen de hulp inroepen van een coach van FNV Bondgenoten – dat is een adviseur van Ruimte voor kader- voor begeleiding bij het bedenken van het verslag.



30 Cursusaanbod bondsbrede cursussen

Inleiding

Bondsbrede cursussen zijn cursussen die het pakket van de bestuurder overstijgen, dan wel overstijgend zijn aan een bedrijfsgroep. Vandaar dat ze bondsbreed of bedrijfsgroepoverstijgend (bgo) zijn. Het zijn standaardcursussen voor (aankomende) kaderleden en ze zijn, vanwege de standaard, minder geschikt voor maatwerk. In principe kunnen bgo-cursussen centraal, landelijk gegeven worden, maar in de praktijk worden ze veelal in de regio gegeven. Een aantal regionale cursussen wordt centraal aangestuurd. Sommige worden vanuit de regio georganiseerd. Voor sommige cursussen geldt een open werving, voor enkele andere wordt gemikt op een specifieke doelgroep.

Naast de bondsbrede cursussen zijn er andere standaardcursussen voor bestuurders met een specifieke kadergroep. In dit laatste geval kan de bestuurder nog wensen inbrengen vanuit de situatie van zijn kadergroep. Voorbeelden van deze cursussen zijn: cursus ledenwerven, cursus cao-vraagbaak, cursusmodulen cao-traject en de mogelijk nog nieuw te ontwikkelen cursus Actievoeren.

Naast de bondsbrede cursussen zijn er andere standaardcursussen voor bestuurders met een specifieke kadergroep

We gaan eerst in op doelstellingen en uitgangspunten. Daarna geven we een overzicht van bondsbrede cursussen. In bijlage 2 wordt ingegaan op cursussen die 'op de plank liggen'. Meer informatie over alle cursussen is te vinden op de Kadersite (www.kadersite.nl wachtwoord bgkader2008).

Doelstellingen bij Bedrijfsgroepoverstijgende cursussen

Net zo goed als het kaderwerk op zich een middel is om vakbondsdoelstellingen vorm te geven, zijn opleidingen dat ook. Zoals ook in de beleidsnotitie "Kaderwerk" van mei 2003 staat aangegeven:

"Kaderwerk is geen doel op zich, maar een middel om andere doelen te bereiken:

- a. *De bond een zichtbaar en herkenbaar gezicht geven in de bedrijven en sectoren.*
- b. *Mede vorm geven van collectieve en individuele belangenbehartiging.*
- c. *Het versterken van de representativiteit van de bond als maatschappelijke organisatie.*
- d. *Leden middels vakbondsactiviteiten in staat te stellen hun eigen (bedrijfs-)omgeving te beïnvloeden."*

En:

"Kaderwerk stelt eisen aan de werkorganisatie, onder meer om de kaderleden op een goede manier te ondersteunen en te begeleiden. Vakbondsbestuurders zijn verantwoordelijk voor de goede uitvoer van vakbondsactiviteiten en het managen van "hun" kader."

Dit houdt in dat ook de bgo-cursussen in het licht van deze doelstellingen en uitgangspunten moeten worden gezien. Bovendien heeft FNV Bondgenoten een aantal uitgangspunten opgesteld passend bij het vakbondswerk van deze tijd. In de Beleidskaderbrieven van de afgelopen paar jaar worden de volgende uitgangspunten steeds gehanteerd (zie ook bijlage 1, Beleidskaderbrief (BKB) 2004).

FNV Bondgenoten is:

- > Deskundig
- > Divers
- > Offensief
- > Vraaggericht
- > Wervend
- > Zichtbaar

Deze uitgangspunten gelden voor alle bondsactiviteiten en dus ook voor bgo-cursussen.

Uitgangspunten voor bedrijfspoverstijgende cursussen

De uitgangspunten van FNV Bondgenoten en die voor haar vrijwilligersbeleid gelden ook voor bgo-cursussen. Cursussen zijn immers slechts een van de middelen die ingezet kunnen worden om de vrijwilligers te ondersteunen en te faciliteren. Tevens geven deze uitgangspunten ook richting aan de vormgeving van bgo-cursussen:

1. Cursussen zijn geen doel op zich. Zij hebben tot doel om een meerwaarde te geven voor het uit kunnen voeren van specifieke activiteiten. Kortom: opleiden is gekoppeld aan een duidelijke activiteit. Dat geldt ook voor bgo-cursussen.
2. De activiteiten van kaderleden vereisen een bepaalde mate van ondersteuning en organisatorische inbedding. De soort en mate van ondersteuning en organisatie is uiteraard afhankelijk van de activiteit. De ervaring leert dat binnen de bond cursussen te snel worden ingezet, dat wil zeggen zonder dat de ondersteuning en organisatie van de betreffende activiteit geregeld is. In dergelijke gevallen zien we die activiteiten vaak doodbloeden. En is de cursus in het licht van onze doelstellingen weggegooid geld en verspilde energie. Daarnaast is het ook geen visitekaartje voor (toekomstige) kaderleden. Kortom: de activiteit, waartoe de cursus opleidt, is organisatorisch ingebed en staat duidelijk en eenduidig onder verantwoordelijkheid van een functionaris.
3. De cursussen leiden tot activiteiten met een deskundige uitstraling. En de cursussen zelf hebben die deskundige uitstraling ook.
4. Aanspreken van nieuw en divers kader: Werven van (nieuw) kader voor een vakbondsactiviteit zal in eerste aanleg breder moeten gebeuren dan werven onder het huidige kader. Anders krijgt de bond namelijk nooit nieuwe en meer diverse mensen.
5. De activiteiten, waar de cursus een bijdrage aan levert, zijn offensief en vraaggericht. Vraaggericht betekent dat de activiteit aansluit bij behoefte van de leden, en de cursus een bijdrage aan die activiteit levert. De activiteiten zijn daarnaast ook wervend en zichtbaar

Overzicht bondsbrede opleidingen

Oriëntatiecursus

De oriëntatiecursus is een snuffelcursus voor geïnteresseerde leden uit alle bedrijfspoverstijgende leden van de bond. De cursus leert leden meer over cao's, arbeidsvoorwaarden en over de bond in je bedrijf. De cursus bestaat uit drie avondbijeenkomsten van maximaal twaalf deelnemers. De nadruk ligt op het uitwisselen van ervaringen.

Leertraject kaderwerk (voor beginnende kaderleden)

Het Leertraject kaderwerk is een opleiding voor beginnende vrijwilligers (2 jaar of korter actief) van FNV Bondgenoten die actief aan belangenbehartiging van collega's in hun bedrijf willen bijdragen. Zij leren vaardigheden op het gebied van initiatief nemen op het werk, contacten leggen en de bond. De opleiding bestaat uit vijf dagbijeenkomsten, verspreid over vijf maanden.

Cursus ledenserviceconsulent

Een cursus voor beginnende ledenserviceconsulenten. De cursus bestaat uit twee delen:

- > De basisopleiding ledenservice, gericht op consulentenwerk, het daarbij behorende werkprocessen en competenties.
- > En de Actualiteitenscholing CRM, voor het werken met het ledenadministratiesysteem van FNV Bondgenoten. De cursussen kunnen ook los van elkaar worden gevolgd. De cursus ledenserviceconsulent telt acht bijeenkomsten.

Cursus voor voorzitters en secretarissen

De cursus voor voorzitters en secretarissen is een cursus van vier modules/ avonden (van elk 3 uur) voor voorzitters en secretarissen van afdelingsbesturen (in welke vorm dan ook). Bij voorkeur samen uit één bestuur.

Het doel van de cursus is het versnellen en verbeteren van zowel vergaderprocessen en voorbereiding als het samenwerken met en motiveren van afdelingen. Aan de orde komen vaardigheden als vergadertechniek, organiseren, samenwerken, delegeren, presenteren, coachen, plannen en coördineren. Voorzitter en secretaris worden als team gezien.

Basiscursus arbeidsomstandigheden

Arbomsomstandigheden (arbo) verbeteren kan de bond niet op afstand. Deskundige kaderleden ter plekke zijn onmisbaar. De basiscursus arbeidsomstandigheden richt zich erop om kaderleden op te leiden tot arbeidsdeskundigen.

De cursus behandelt onderwerpen als arbeidsomstandigheden in de bond, Arboret, Arbeidstijdenwet en Arbeidsinspectie, verzuim- en re-integratiebeleid etc.

Deze cursus wordt in het voorjaar en in het najaar op verschillende plekken in het land georganiseerd.

De opleiding tot re-integratieconsulent

Een praktijkgerichte opleiding van vier losse dagen met huiswerk tussendoor. De opleiding staat open voor leden die zich hebben aangemeld om re-integratieconsulent te worden en in principe daarvoor geschikt zijn bevonden.

Aan de hand van praktijksituaties, opdrachten en rollenspellen komen de deelnemers in aanraking met de mogelijkheden en beperkingen van de vrijwilligersfunctie en de kerntaken die erbij horen. Er hoort ook huiswerk bij de cursus.

Opleiding camera-journalist

De opleiding camera-journalist (camjo) richt zich op het zichtbaar maken van vakbondswerk in sectoren en bedrijven door middel van audiovisuele producties voor internet.

De opleiding is speciaal gemaakt voor actieve leden van kadergroepen met een FNV-site of FNV-hyve. De cursus behandelt in zes dagen cameratechnieken, interviewen, geluid en montage.

De uitgangspunten van FNV Bondgenoten voor het vrijwilligersbeleid gelden ook voor de bgo-cursussen

Basiscursus or-leden

Mensen die nieuw in een or aan de slag gaan, moeten een flinke slag maken om daarin 'mee' te kunnen. Deze Basiscursus helpt nieuwe or-leden daarbij en heeft een zinvolle aanvulling op de cursus die de voltallige or vaak gezamenlijk volgt.

De basiscursus is in eerste instantie bedoeld voor mensen die nog maar net begonnen zijn als or-lid. Maar ook zittende or-leden steken er vaak nog veel van op. Ook kandidaat or-leden of leden die eerst meer willen weten over wat een or-lidmaatschap in de praktijk betekent, kunnen aan de cursus deelnemen.

Pensioenland

De cursus Pensioenland bestaat uit één bijeenkomst waarin deskundigen van FNV Bondgenoten (kader)leden de weg wijzen in het Nederlandse pensioenlandschap. Er zijn diverse onderdelen die onder de noemer 'pensioen' geschaard worden: AOW, pensioenopbouw, et cetera. Maar ook zal aandacht worden besteed aan pensioen en werkloosheid, arbeidsongeschiktheid en bijvoorbeeld echtscheiding.

Workshop reorganisatie

Eendaagse workshop van FNV Loopbaanadvies voor vakbondsleden. Centrale vraag is: verdwijnt mijn baan of verdwijnt-ie niet? Of wel: Hoe blijf ik overeind in een reorganisatie? Het doel van de workshop is de deelnemers weerbaarder te maken in de lopende reorganisatie en ze in staat te stellen het maximale uit outplacementtrajecten te halen.

Regionaal aanbod

Sommige regio's hebben een eigen cursusaanbod. Hieronder een overzicht:

- > Cursus Financieel economisch beleid.
- > Cursus Inzicht in ontwikkeling en scholing: Welke rol kan een or of pvt spelen in de ontwikkeling van werknemers? Let op: alleen voor or- en pvt-leden Metaal & Techniek.
- > Cursus Cao-werkplaats/wervend cao-traject. Voor leden van or-delegaties.
- > Cursus Word je eigen pensioenadviseur. Voor leden metalektro en Metaal & Techniek.

Bijlage 1: De uitgangspunten van FNV Bondgenoten op een rij (uit: Beleidskaderbrief (BKB) 2004)

Deskundig

- > FNV Bondgenoten is de deskundige op het gebied van arbeid en inkomen. FNV Bondgenoten is/wordt de organisatie waaraan iedereen als eerste denkt als zich een vraag, knelpunt, nieuwe ontwikkeling, politieke discussie voordoet op het terrein van arbeid en inkomen.
- > Collectieve en individuele belangenbehartiging worden in onderlinge samenhang als kerntaken beschouwd. Dat biedt leden de beste garanties en is van belang voor de toekomst.

Diversiteit

- > FNV Bondgenoten is de beste belangenbehartiger voor alle werkenden en niet werkenden in het algemeen en zijn leden in het bijzonder als het gaat om hun werk en/of inkomen. Met "alle" bedoelen we jong en oud, hoog en laag opgeleid, man of vrouw, autochtoon of allochtoon, etc.

Offensief

- > FNV Bondgenoten is toonaangevend en offensief. We komen als eerste met nieuwe voorstellen, oplossingen, feiten, ideeën en analyses op ons vakgebied en gaan daar offensief mee om, wachten niet op de voorzet van anderen, maar nemen zelf initiatief.

Vraaggericht

- > FNV Bondgenoten geeft haar leden een centrale rol in het bepalen en uitvoeren van beleid. De leden bepalen gezamenlijk ons beleid en spelen een belangrijke rol bij de uitvoering (kaderwerk). Dat is wat we willen en dat is voorwaarde voor effectief functioneren in de toekomst.

Wervend

- > FNV Bondgenoten is bereikbaar, modern, klantvriendelijk, betaalbaar en efficiënt.
- > “De leden centraal” betekent ook dat leden ons gemakkelijk moeten kunnen bereiken, dat ze opvattingen, waardering en kritiek kwijt kunnen op een moderne wijze die past bij hun wensen. Desondanks blijft de bond betaalbaar en financieel gezond door een efficiënt en effectief georganiseerde werkorganisatie.

Zichtbaar

- > FNV Bondgenoten is aanwezig op de werkvloer. De bond is daar waar de belangen in het geding zijn en behartigd moeten worden: op de werkvloer, bij de uitkeringsinstanties. Kaderleden vormen daar de vooruit geschoven belangenbehartigers, die in staat zijn snel en adequaat maatregelen te nemen of andere delen van de organisatie in te schakelen. BKB 2004)

Bijlage 2: Overzicht van ‘plankcursussen’

Plankcursussen zijn letterlijk cursussen die we op de plank hebben liggen. Deze kunnen van de plank gehaald en uitgevoerd worden door bestuurders of door trainers van team Kaderopbouw. Het zijn cursussen die alleen passend zijn voor kaderleden binnen het takenpakket van een bestuurder (in sommige gevallen binnen het pakket van een team van bestuurders). Denk aan de cursus CAO-vraagbaak. Het leeuwendeel van deze cursus gaat over een specifieke cao en is dus niet met voldoende kwaliteit cao-overstijgend aan te bieden.

De up-to-date plankcursussen zijn:

- > CAO-vraagbaak
- > CAO-traject (tien los van elkaar te geven modulen, met elk een eigen accent)
- > Cursus leden werven
- > Cursus RSI-consulent

De cursus “actievoeren” is in ontwikkeling (zie opdracht HB/BR n.a.v. evaluatie actietraject).

Organisatie

Deze cursussen zijn deels te vinden op de regiokantoren. Up to date versies zijn dat niet altijd. Daarom is het verstandig als de bestuurder contact opneemt met het

team Kaderopbouw. Deze kunnen de laatste versie mailen/sturen. Eventueel kan het team Kaderopbouw nog een ondersteunende/adviserende rol hebben.

Het initiatief ligt bij de individuele bestuurder (of het betreffende bestuurdersteam). Deze werft, organiseert (i.s.m. secretaresse) en voert ook uit.

Beleidslijn

Het ontwikkelen van plankcursussen is zeer tijdsintensief. Enige terughoudendheid bij enthousiaste ideeën is daarom geboden. Het is verstandig om duidelijk zicht te hebben op de hoeveelheid cursussen die met het te ontwikkelen materiaal daadwerkelijk gegeven gaan worden. Dit geeft ook beperkingen aan de inhoudelijke thematische cursussen. Denk aan onderwerpen als pensioenen, (onderdelen van) sociale zekerheid. Bij pensioenen heb je kleine doelgroepen in verband met de grote hoeveelheid verschillende pensioensituaties. Bij sociale zekerheidsthema's is verandering bijna aan de orde van de dag. Dat laatste legt ook een grote druk op het actueel houden van cursussen.

In de praktijk blijkt een maatwerk aanpak beter te werken. Die is niet alleen scherper gericht op de specifieke vraag van een bepaalde groep (kader)leden, maar is vaak ook efficiënter (er hoeft geen complete handleiding geschreven te worden) en actueler (de laatste stand van zaken kan makkelijker meegenomen worden). Bovendien speelt hiermee dat over de inhoudelijke onderwerpen bestuurders over het algemeen redelijk tot zeer goed op de hoogte zijn.

Kortom: wij betrachten enige terughoudendheid bij het ontwikkelen van themagerichte plankcursussen en beoordelen de ontwikkelvraag onder meer op hoe vaak deze cursus gegeven zal moeten worden in relatie tot de tijd die het kost om hem te ontwikkelen.

31 Leertraject kaderwerk op maat

Inleiding

In 2008 heeft Ruimte voor kader een start gemaakt met een sectorgericht leertraject kaderopbouw. Daaraan bleek behoefte te bestaan bij enkele bestuurders die ondersteuning zochten bij kaderopbouw in hun (deel)sector. Omdat de vraag veelvuldig speelde bij in de ov-sector, is samen met hen verder inhoud gegeven aan dit leertraject op maat.

Op grond van positieve ervaringen hiermee, kunnen in principe binnen heel Bondgenoten bestuurders van deze vorm van kaderopleiding gebruik maken.

Wanneer zinvol?**Een leertraject kaderwerk op maat kan een goede ondersteuning bieden aan kaderleden en bestuurder:**

- > Wanneer een bestuurder in een sector of een groot bedrijf wil investeren in kaderopbouw en in mensen. Met als doel: een kadergroep vormen of versterken die concrete vakbondsactiviteiten wil neerzetten en daarmee zichtbaar en wervend op de werkvloer wil zijn én toekomstgericht. Hij of zij ziet mogelijkheden om de positie van de bond in het bedrijf te versterken en daarmee de invloed van de werknemers. Hij streeft ernaar dat de kadergroep na verloop van tijd behoorlijk zelfstandig en doelgericht kan werken. De bestuurder wil daar zelf de komende periode de benodigde begeleidingstijd in steken.
- > Wanneer er voldoende (minimaal 14) (kader)leden zijn die actief aan belangenbehartiging van collega's in hun bedrijf en/of sector willen meedoen.
- > Er voldoende tijd gemaakt kan worden door zowel kaderleden als bestuurders.

Het traject duurt vijf keer een hele dag. Behalve tijdens de cursusedagen moeten de deelnemers voor elke dag een voorbereidingsopdracht maken.

Bij een traject op maat neemt een bestuurder het initiatief

What's new?**Maar er is toch al een leertraject kaderwerk in de regio? Ja, en dat blijft in principe bestaan.**

Wat zijn dan de belangrijkste verschillen:

1. Het leertraject in de regio bestaat in principe uit beginnende kaderleden uit alle sectoren van de bond. Zij hebben dus met uiteenlopende bestuurders te maken. Het regiotraject wordt twee maal per jaar georganiseerd. Bestuurders wordt gevraagd hiervoor deelnemers te leveren die aan de gestelde criteria voldoen. Bij een traject op maat neemt een bestuurder het initiatief. Hij of zij wil het vakbondswerk in een bepaalde sector of groot bedrijf versterken of opbouwen. De kaderleden zullen ook in de toekomst met elkaar en met de bestuurder samenwerken in een of ander vorm.

- In het leertraject in de regio krijgen deelnemers een beeld van de aanzienlijke verschillen in arbeidsomstandigheden, arbeidsverhoudingen en vakbondstradities in de diverse bedrijven en bedrijfstakken waaruit de cursisten afkomstig zijn. Na afloop zullen ze in principe individueel de verbinding met de vakbondspraktijk in hun bedrijf moeten leggen; maar wel in overleg met hun bestuurder.

In het 'op maattraject' zijn de deelnemers afkomstig uit één sector of bedrijf. Zowel inhoudelijk als organisatorisch delen ze specifieke zaken of zouden dat moeten gaan doen. Ze hebben één bestuurder met wie ze langere tijd samenwerken. Daardoor kan er al tijdens de cursus gericht samengewerkt worden en kunnen plannen en verwachtingen afgestemd worden.

- In het regiotraject spelen – als het goed gaat – verschillende betrokken bestuurders een rol. Zowel bij het intakegesprek voorafgaand aan de cursus als bij de afrondingsdag, waar iedere cursist een activiteitenplan presenteert. Twee maal tijdens de vijf dagen levert een bestuurder een inhoudelijke bijdrage.

In het 'op maattraject' heeft een bestuurder vooraf en tijdens het traject een dragende rol. Samen met de trainer zorgt hij voor specifieke kennis over ontwikkelingen in de sector en bouwt hij met de deelnemers aan de gewenste vakbondsorganisatie in die sector. Hij of zij kan daar bijvoorbeeld ook ervaren kaderleden of anderen uit zijn netwerk inschakelen met verschillende taken en opdrachten

Een leertraject kaderwerk op maat ondersteunt kaderleden en hun bestuurder bij concrete vakbondsactiviteiten

Inhoud

De grote lijnen en de structuur van het leertraject, zoals bekend uit de vijf dagbijeenvkomsten in de regio, blijven overeind.

Dat betekent: de praktijk in de bedrijven centraal. Op pad met opdrachten om contact met collega's te leggen over wat hen bezig houdt in het bedrijf; wat ze van de bond verwachten.

Veel aandacht is er voor de manier waarop je kaderwerk passend voor jezelf en de kadergroep in kunt vullen en ook voor de dilemma's die daar bij kunnen spelen. Zoals de rol in de or bijvoorbeeld.

Een aantal competenties voor een kaderlid krijgt veel aandacht gedurende het traject. Informatie verzamelen en gesprekken voeren; netwerken; feedback geven en ontvangen; doelgericht werken; samenwerken.

Ook aan meer zelfkennis wordt gewerkt. Met als doel dat

je als vrijwilliger meer bewuste en passende keuzes kunt maken in het kaderwerk.

De verschillende werkterreinen van de bond komen aan de orde en hoe je die terug kunt vinden of vorm kunt geven in concrete vakbondsactiviteiten. Er wordt toegewerkt naar een weloverwogen keuze van vakbondsactiviteiten in het eigen bedrijf.

Specifiek

In het leertraject 'op maat' is dus ruimte om inhoudelijk op actuele, sectorspecifieke ontwikkelingen in te gaan en voor het verder vormgeven van het kaderwerk.

Op dag 1 betekent dat:

Aandacht voor

- > Hoe de bond in elkaar zit, vooral in deze sector en de achtergrond daarvan.
- > Actuele thema's en ontwikkelingen.
- > De relatie medezeggenschap en bondswerk in deze sector.

Op dag 2 betekent dat:

- > Trends en thema's die spelen in de sector; deze koppelen aan praktijksituatie.
- > Welke dilemma's spelen er?
- > Wat zijn mogelijkheden en grenzen voor vakbondswerk bij deze thema's?

Op dag 3 betekent dat:

- > Aandacht voor netwerken in het eigen bedrijf, de sector en de bond. Wie doet wat en waar? Wat kun je voor elkaar betekenen?

Op dag 4 betekent dat:

- > Collega's betrekken bij vakbondswerk op bedrijf en sector; hoe doe je dat? Wat zijn hier randvoorwaarden?
- > Concrete vakbondsactiviteiten plannen met elkaar.

Op dag 5 betekent dat:

- > Activiteitenplan met concrete doelen verder vormgeven. Praktische afspraken maken met bestuurder en met elkaar over taken en verantwoordelijkheden. Wederzijdse verwachtingen op een rij.

Wat is hiervoor nodig?

- Voldoende (minimaal 14) deelnemers uit 1 sector (onderdeel) of bedrijf. De meerderheid van die kaderleden is niet langer dan twee jaar actief. Al lang(er) actieve kaderleden moeten bereid zijn zowel kennis en ervaring te delen; zich "lerend" willen en kunnen opstellen en ook kritisch naar zichzelf kunnen kijken. Nodig is een houding waarbij vakbondswerk 'werken'

is: activiteiten neerzetten die de bond zichtbaar maken en waarbij je je collega's zoveel mogelijk probeert te betrekken. In elk geval daar naartoe willen werken.

- Een bestuurder die tijd maakt en enthousiast is om actief aan de voorbereiding en verschillende programmaonderdelen van de cursus te werken. Dat gebeurt samen met een trainer van kaderopbouw die de vijf dagen begeleidt. Het cursusmateriaal is beschikbaar, maar hij of zij voegt daar waar mogelijk sectorspecifieke informatie aan toe. De bestuurder weet dat hij na afloop van het traject nog een tijdlang de begeleidende bestuurder van deze kadergroep zal zijn om wat er uitgezet is in het leertraject, zich ook verder te laten ontwikkelen.
- Tijdig contact opnemen met Team Kaderopbouw in Utrecht om een voorbereidingsgesprek te houden. Of met Marijke Jacobs, coördinator leertraject.

32 Interactief cao-traject; van voorbereiding tot naleving

Inleiding

Een succesvol cao-traject vergt een gedegen voorbereiding. In dit hoofdstuk schetsen we de stappen die noodzakelijk zijn voor een goed traject. Van de voorbereiding tot de uiteindelijke naleving zetten we het hele interactieve cao-traject op een rijtje.

Uitgangspunten

- > Bestuurder zet samen met de kaderleden het traject uit in grote lijnen, voert in principe de regie en houdt samen met de kaderleden de tussentijdse resultaten bij.
- > Kaderleden voeren zoveel mogelijk het traject op het bedrijf uit (met begeleiding van de bestuurder waar gewenst).
- > Leden en niet-leden betrekken bij het cao-traject.
- > Leden een actieve inbreng geven in het cao-traject.
- > Niet-leden uitnodigen om lid te worden.

Begin zeker drie maanden vóór de voorstellenbrief met de voorbereiding van het cao-traject

Maak samen met de kaderleden een 'bedrijfsfoto', om een goed beeld te krijgen van de situatie (zie hoofdstuk 24 'bedrijfsfoto' maken).

Neem de tijd om het cao-traject voor te bereiden, omdat dit 90 procent van het succes bepaalt. Begin zeker drie maanden vóór de voorstellenbrief. In deze fase moeten de vragen beantwoord worden uit het stappenplan wervend Cao-traject (vooral of de voorwaarden voor succes aanwezig zijn). Een succesvol interactief cao-traject vergt inspanning om goed te organiseren.

Een belangrijk aandachtspunt is de manier waarop de inbreng van leden en werknemers in het bedrijf wordt georganiseerd, zoals een enquête.

Neem er de tijd voor en vraag om materiaal, zoals pamfletten, eventueel advies bij de afdeling Communicatie.

Vorbereiding

- > Bepaal wie verantwoordelijk is voor de organisatie van de activiteit en de informatie naar kaderleden, leden en werknemers.
- > Bepaal wie je gaat benaderen, waarom en op welk tijdstip. Maak eventueel vooraf afspraken met de werkgever over bezoeken of activiteiten (bijvoorbeeld mailing).
- > Zorg dat je op de hoogte bent van de producten en diensten van FNV Bondgenoten en neem het juiste materiaal mee.
- > Sla de handleiding op over middelen, doel en productietijd.
- > Onthoud: ludieke activiteiten krijgen meer aandacht.



Tips voor het contact van kaderleden met collega's

- > Gebruik de tabel (zie bijlage) om resultaten tijdens het cao-traject over de betrokkenheid van leden en collega's bij te houden.
- > Evalueer na elke stap de resultaten en stel eventueel je aanpak bij.
- > Maak gebruik van de checklist voor een (wervings) gesprek. Zorg voor inschrijfformulieren, pen, klembord.
- > Wanneer mensen niet meteen lid willen worden, noteer gegevens zodat een informatiepakket opgestuurd kan worden.
- > Heb je afspraken gemaakt? Zorg dat je ze nakomt.
- > Neem contact op met nieuwe leden om eventuele vragen te beantwoorden.

Cao-traject up-to-date

Cao's afsluiten en handhaven: corebusiness van de vakbond en een enorme time consumer voor veel vakbondsbestuurders. Je wilt dat jouw cao past én leeft bij de werknemers in die sector. En je wilt zo mogelijk ook nog tijd besparen. Hoe kun je internet daarbij gebruiken? Er zijn tal van mogelijkheden. Je kunt ze samenvatten onder drie noemers: informatief, interactief en administratief.

Informatief

Je kunt internet gebruiken om informatie te verspreiden. Je plaatst content, in de vorm van artikelen, blogs, polls of meest gestelde vragen, op je branche- of bedrijfspagina. Je verwijst in je communicatie (bijvoorbeeld in je automa-

tische handtekening in Outlook) consequent voor het laatste cao-nieuws naar die pagina. Individuele vragen die via de mail tot je komen plaats je zo snel mogelijk in je meest gestelde vragen op de site. Zodat je in volgende mails met een verwijzing toe kunt. Je kunt natuurlijk ook verwijzen naar andere handige pagina's, bijvoorbeeld naar de pagina met cao downloads op www.cao.nl. Of naar andere sites: www.cao.startpagina.nl biedt daarvan een uitgebreid overzicht.

Hyves kan een interessante optie zijn als je meer dan nu in contact wilt komen met bijvoorbeeld jongeren

Interactief

Een goed voorbeeld van interactiviteit op het net is de vriendensite Hyves, waar meer dan zes miljoen Nederlanders lid van zijn. Als je eenmaal lid bent geworden, ofwel een leden-hyve hebt gemaakt, kun je van daaruit zoveel Hyves maken als je wilt (zie ook hoofdstuk 14 over digitaal vakbondswerk).

Concreet voorbeeld:

Hyver Jo Kant heeft onder andere de Hyves Cao Doe Je zo en de Hyves FNV Roze gemaakt. Hyver Ralph Smeets heeft onder andere de Hyves Cao ANWB gemaakt. Jo en Ralph hebben hun Hyves Cao Doe Je Zo en Cao ANWB weer aan elkaar gelinkt.

Hyves kan een interessante optie zijn als je meer dan nu in contact wilt komen met bijvoorbeeld jongeren en andere groepen die we als FNV Bondgenoten meer bij de bond willen betrekken. Vind je dat de FNV te veel uitstraalt dat ze een grijze mannenclub is? Op Hyves kun je dat beeld zélf corrigeren.

Motto

Niet alles hoeft te kunnen op één plek of vanuit één programma. Als je slim gebruik maakt van alles wat elders al door knappe koppen ontwikkeld is en dat slim met elkaar verbindt, kom je ook een heel eind. En het is ook nog eens een stuk goedkoper dan alles in eigen hand willen houden c.q. ontwikkelen.

STAPPENPLAN INTERACTIEF BEDRIJFS-CAO-TRAJECT FNV Bondgenoten

Voor bestuurders en kaderleden die samen een interactief cao-traject willen ingaan
Versie 19/03/2009

Stap	Activiteiten
Fase 0: Voorbereiding door de bestuurder en go/no go besluit	
Vooraf	Ga voorwaarden voor succes na
Is een interactief cao-traject passend en haalbaar in dit bedrijf?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Is het bedrijf een speerpuntbedrijf? Dan sluit investering aan op divisiedoelstellingen. 2. Zijn er voldoende actuele aanknopingspunten? Denk aan: <ul style="list-style-type: none"> > problematiek en beleving van werknemers op gebied van arbeidsvoorwaarden, bedrijfsvoering (leidinggeven, reorganisaties) en personeelsbeleid (bijvoorbeeld opleidingen); > bedrijfsbeleid; > financiële situatie afgezet tegen mogelijke cao-inzet: hoeveel kost 1 procent loonsverhoging? > publiciteit en imago van het bedrijf. 3. Zijn er voldoende geschikte kaderleden? Het interactief cao-traject staat of valt met kaderleden die het gesprek met collega's in het bedrijf willen en kunnen voeren. Ze moeten voldoende vertrouwen hebben van collega's. Het aantal hangt af van het bedrijf, maar drie geschikte kaderleden is het absolute minimum om elkaar te ondersteunen en te stimuleren. 4. Is er voldoende tijd? Een interactief cao-traject vraagt meer tijd: <ul style="list-style-type: none"> > start voorbereiding zeker drie maanden vóór voorstellenbrief; > bespreek regelmatig met elkaar voortgang en evalueer.
	Is aan deze voorwaarden voldaan? Dan kun je met je interactieve cao-traject beginnen!

Stap	Activiteiten
Fase 1: Voorbereiding van cao inbreng samen met de kadergroep	
Stap 1	<p>Maak plan van aanpak en stel doelen vast</p> <p>Bestuurder en kaderleden maken plan van aanpak en stellen doelen vast:</p> <ol style="list-style-type: none"> Maak een bedrijfsfoto. Verzamel informatie, overzicht van afdelingen met aantal leden en niet-leden. Praat, als verkenning, per afdeling met enkele leden om te weten wat er speelt binnen het bedrijf (zowel collectief als individueel). Bespreek hoe je met de andere bonden om wilt gaan. Maak een communicatieplan voor de interne communicatie Bepaal welke communicatiemiddelen je wilt inzetten. Een enquête is een goed middel om in gesprek te komen. Het vraagt wél een pas op de plaats om de juiste vragen op een rij te zetten en geen verkeerde verwachtingen te wekken. Bedenk dat verwerking van een enquête tijd kost en specialistisch werk is. Er zijn mensen die dat voor ons kunnen doen, mits tijdig gevraagd. Neem een enquête liefst mondeling af, in ieder geval als de werknemers nog nooit eerder op zo'n manier zijn benaderd. Mondeling kun je namelijk beter een relatie opbouwen. Als je al een relatie hebt opgebouwd (bijvoorbeeld omdat je tijdens vorige cao-trajecten ook al mondeling enquêtes afnam) en je tijd, middelen en menskracht zijn beperkt, dan kun je ook kiezen voor schriftelijk afnemen. Zorg dat leden trots kunnen ontlenen aan de interne communicatie. Voorkom slecht begrepen pamfletten door bijvoorbeeld een training 'Toegankelijk schrijven' te volgen, door het inschakelen van een copywriter van de dienst Communicatie van FNV Bondgenoten en/of door het instellen van een proefpanel. Een proefpanel is een groepje werknemers (buiten de kadergroep) dat alle schriftelijke communicatie doorleest op begrijpelijkheid. Je zou kunnen afspreken dat een pamflet pas aan alle collega's wordt verspreid, als het 100 procent begrepen wordt door het proefpanel. Een proefpanel komt niet alleen de begrijpelijkheid van de communicatie ten goede. Het is ook een leuke manier om meer mensen bij het vakbondswerk te betrekken. Spreek werkwijze en taakverdeling af. Wie – Wat – Waar – Wanneer - Hoe Stel doelen over nieuwe leden en kaderleden concreet vast. Doe dat cijfermatig. Stel vast met hoeveel leden en niet-leden je contact wilt hebben op verschillende momenten zoals bijeenkomsten, enquête, werkoverleg. Stel vast hoeveel nieuwe leden en kaderleden je wilt. Bedenk: hoe diverser je je cao-traject maakt qua taken, des te meer mensen hier hun talenten in kwijt kunnen en des te meer mensen je erbij kunt betrekken. Grotere diversiteit qua taken zorgt doorgaans voor een diversere kadergroep. Doe dat ook kwalitatief. Uitgangspunt: werknemers spreken uit dat ze betrokken zijn en mee willen doen.
Stap 2	<p>Betrek leden en niet-leden bij verzamelen input voor cao</p> <p>Vraag op basis van jullie bedrijfsfoto aan leden en niet-leden systematisch wat er leeft. Houd bij voorkeur een enquête en neem die liefst mondeling af. Spreek mensen aan op actieve betrokkenheid bij actuele kwesties en stimuleer niet-leden om lid te worden.</p> <p>Hoe? Rondgang, werkoverleg, kantine, interne kanalen, enquête, nieuwsbrief</p> <p>Tip Op mensen afstappen is essentieel in een interactief cao-traject. Minstens zo belangrijk is de manier waarop je een gesprek voert. Train hoe je als kaderlid een gesprek voert. Maak gebruik van de Checklist wervingsgesprek. Bestuurders kunnen deze checklist downloaden vanaf Sharepoint, het intranet van FNV Bondgenoten.</p>

Stap	Activiteiten
Stap 3	<p>Bespreek ervaringen en uitkomsten samen</p> <p>Dit is de input voor voorstellenbrief.</p> <p>Schat in waar de prioriteiten liggen, voor leden en niet-leden. Voor welke punten willen ze desnoods actievoeren? En voor welke niet? Maak duidelijk hoe de leden en niet-leden verder inbreng kunnen hebben voor de voorstellenbrief. Bedenk een aanpak voor ingewikkelde kwesties. Schakel eventueel deskundigen, uit het bedrijf met sympathie voor bond, in.</p> <p>Tip Bedenk aansprekend motto dat de inzet duidelijk maakt. Gebruik humor.</p>
Stap 4	<p>Verspreid uitslag enquête of anderszins verkregen input</p> <p>Koppel uitkomst enquête of anderszins verkregen input terug naar de collega's. Doe dit vóór de bijeenkomst over de voorstellenbrief.</p> <p>Tip Maak duidelijk wat je wel en niet overneemt in de voorstellenbrief. Geef aan wat met de rest gedaan wordt. Zorg dat je geen verkeerde verwachtingen oproept.</p>
Stap 5	<p>Bereid bijeenkomst voorstellenbrief samen voor</p> <p>Bepaal vooraf doelstelling opkomst. Activeer leden en niet-leden om op de vergadering mee te bepalen dat hun wensen in de cao-voorstellenbrief aan de orde komen. Benadruk dat het hun belang is om deze wensen te realiseren! Werk aan sfeer en uitstraling van de bijeenkomst: het is ónze cao en lid worden is belangrijk. Door lid te worden kunnen werknemers duidelijk laten merken dat ze zich sterk maken voor hun cao. Maak duidelijk wat de rol van leden en niet-leden is bij de voorstellenbrief: iedereen is van harte welkom, alleen leden kunnen stemmen. Bespreek nog eens hoe de gegevens van de enquête of anderszins verkregen input meegenomen worden bij het bepalen van de voorstellenbrief.</p>
Stap 6	<p>Voer bijeenkomst voorstellenbrief voor werknemers uit</p> <p>Voer uit zoals voorbereid: zorg actief dat niet-leden welkom zijn, inbreng hebben en eventueel lid worden. Discussieer over de voorstellenbrief. Stel voorstellenbrief vast.</p>
Stap 7	<p>Bespreek bijeenkomst voorstellenbrief en vervolg</p> <ol style="list-style-type: none"> Bespreek de opkomst en de reacties. Waren de aanwezigen een dwarsdoorsnede van het personeelsbestand? En zo nee, wat gaan we doen om die groepen dan wél te betrekken? Bespreek de aanpak voor het verdere cao-traject, waaronder de onderhandelingen Hoe houden we elkaar op de hoogte? Hoe bevorderen we steun? Wat zijn richtlijnen in de communicatie? Wat kunnen we verwachten van communicatie door werkgever over cao? Maak globaal actieplan als de onderhandelingen scherper worden. Maak hierbij gebruik van het Handboek actievoeren van FNV Bondgenoten. Bestuurders kunnen dit handboek downloaden vanaf Sharepoint, het intranet van FNV Bondgenoten. Kaderleden vinden deze informatie op de Kadersite. Maak werkverdeling; leg coördinerende taken bij klein groepje kaderleden. Bespreek rol onderhandelingsdelegatie.
Stap 8	<p>Verstuur voorstellenbrief naar werknemers</p> <p>Maak in de toelichting duidelijk dat dit hún voorstellenbrief is, gebaseerd op zowel enquête (of anderszins verkregen input) als discussie tijdens bijeenkomst.</p>

Stap	Activiteiten
Fase 2: cao-onderhandelingen	
Stap 9	<p>Communiqueer over cao-onderhandelingen</p> <p>Communiqueer regelmatig, in ieder geval na elke onderhandelingsronde, over het verloop van de onderhandelingen. Communiqueer direct na of tijdens een onderhandelingsdag onderling via telefonische vergaderingen. Zo kan de hele kadergroep betrokken blijven bij en verantwoordelijk blijven voor het proces. Maak een 'kijk-en-vergelijk' (wat willen wij en wat wil de werkgever) om duidelijk te maken hoe groot of klein de kloof nog is. Gebruik nieuwsbrieven, pamfletten, internet (weblog) en intranet. Blijf alert op wat gebruikt kan worden om gesprekken te voeren. Train kaderleden in onderhouden netwerk van contacten. Zorg voor contact met brede groep geïnteresseerden en stimuleer hun actieve betrokkenheid; maak ze lid. Spreek bij oplopend conflict (principe-akkoord afgewezen door achterban, ultimatum) leden en niet-leden aan op hun betrokkenheid. Mobiliseer ze en zorg dat ze zich laten horen en zien bij acties. Communiqueer zo vaak mogelijk en vermijd jargon. Geef steeds duidelijk aan waar het conflict over gaat, wat dat concreet voor mensen betekent en koppel dat aan de prioriteiten die mensen zelf hebben aangegeven.</p>
Stap 10	<p>Bespreek verloop onderhandelingen met kaderleden</p> <p>Wat is de respons onder leden en niet-leden? Hoe verloopt het proces in het bedrijf en is bijstellen aanpak nodig?</p>
Stap 11	<p>Nieuwe cao: presenteer resultaat op aansprekende manier</p> <p>Het principeakkoord is goedgekeurd door beide partijen. Feitelijk is er nu al een nieuwe cao. Geef dit extra aandacht, want belangstelling is tijdens het cao- traject groter dan bij goedkeuren van het resultaat.</p> <p>Verzilver je successen: zet (gunstige) resultaten op een rij met praktische gevolgen voor werknemers. Vier je successen: straal trots en blijdschap uit over wat er bereikt is en deel dat met zoveel mogelijk werknemers. Betrek or erbij als die een rol heeft in het uitwerken van het resultaat. Bepaal doelstellingen voor opkomst van leden en niet-leden op bijeenkomst(en) over de nieuwe cao. Bespreek naleving: leg verband met sterke bond en rol kaderleden.</p>
Fase 3: Naleving van de cao	
Stap 12	<p>Bespreek na en kijk vooruit</p> <p>Wat is het resultaat? Hoe verliep het hele cao-traject? Wat zijn de leerpunten voor het vervolg, zoals naleving en rol kaderleden?</p> <p>Tip Hadden jullie voorafgaand aan het cao-traject geen tijd voor een training 'Toegankelijk schrijven'? Maar hadden jullie die eigenlijk wel gewild? Vlak na een cao-traject is ook een mooi moment om zo'n training te volgen! Ten eerste omdat iedereen nu wat meer tijd heeft en ten tweede omdat tijdens de training dan met 'verse' voorbeelden (pamfletten, nieuwsbrieven, weblogs, enzovoorts) uit jullie eigen cao-traject kan worden gewerkt.</p>
Stap 13	<p>Blijf in contact</p> <p>Maak nieuwsbrieven over cao-thema's, bijvoorbeeld vier keer per jaar. Check de naleving door een korte enquête. Blijf op mensen afstappen en blijf vragen stellen. Vragen die het altijd goed doen: 'Wat vind je van de FNV hier in het bedrijf?', 'Wat vind je van je (nieuwe) cao?', 'Welke vragen heb je eventueel over je (nieuwe) cao?'. Vragen die je kunt stellen om alvast onderwerpen te verzamelen voor het volgende traject: 'Wat speelt er momenteel op jouw werkplek?', 'Waar zouden we als FNV (nog meer) aandacht aan moeten besteden?' Stel specifieke vragen over onderwerpen die nieuw in de cao staan: hoe werkt onderwerp X nu in de praktijk uit?</p>

Tabel: Mijn contacten in het wervend CAO traject

Naam
.....

Bedrijf en afdeling
.....

Hieronder vind je een tabel om jouw resultaten in het wervend cao-traject bij te houden. Gebruik per afdeling één formulier voor het overzicht.

Vul bij elke stap je voornemens en na afloop de resultaten in:

- Voornemen:**
- > hoeveel collega's (inclusief leden) wil je spreken;
 - > hoeveel leden wil je werven.
- Resultaat:**
- > hoeveel collega's (inclusief leden) heb je gesproken;
 - > hoeveel nieuwe leden heb je ingeschreven;
 - > noteer reacties van collega's en leden in steekwoorden: wat leeft er bij de mensen.

Pas de stappen aan indien nodig.

Stap	Voornemen		Resultaat			Evaluatie
	Aantal gesprekken met collega's	Aantal nieuwe leden	Aantal gesprekken	Aantal nieuwe leden	Reacties in steekwoorden (wat leeft er)	Wat ging goed/ wat kan beter
Stap 2 Betrek leden en niet leden bij verzamelen input voor cao						
Stap 4 Verspreid uitslag enquête (indien van toepassing)						
Stap 6 Bijeenkomst voorstellenbrief	Opkomst			Opkomst		
Stap 9 Communiqueer over cao-onderhandelingen						
Stap 11 Presenteer cao-resultaat						
Stap x						

Checklist voor ledenwerving in bedrijf

Te doen:	Ja: V Nee: X	Op welke wijze	Door wie:
Bekendheid: wie zijn leden en niet-leden in bedrijf			
Bekendheid: leden en niet-leden op afdelingen, vestigingen, inleen			
Wervingsgesprek met nieuwe werknemers			
Bekendheid met problemen van specifieke groepen			
Werven: continu			
Werven: bij cao			
Werven: bij bedrijfsproblemen			
Werven is onderwerp bespreking van kadergroep			
Bedrijf is in kaart (bedrijfsfoto)			
Aanpak			
Taakverdeling			
Doorvragen knelpunten			
Nazorg nieuwe leden			
Bespreking resultaten en uitkomsten			
Uitkomsten			

33 Film 'Succes!'

Kaderwerk, broodnodig én leuk. Extra leuk wordt het als je succes boekt. Ben je kaderlid of denk je erover dat te worden? Of ben je vakbondsbestuurder en begeleid je kaderleden? Laat je dan inspireren door de succesverhalen in de film getiteld 'Succes, Kaderwerk in beeld', te vinden op SharePoint (97 MB).

De film 'Succes!' met daarin zeven succesverhalen van kaderleden over hun kaderwerk is gemaakt in november 2007. De film staat ook op www.fnvbondgenoten.nl, op de pagina voor vakbondsvrijwilligers (35 MB, dus iets mindere kwaliteit).

De film is een leuk instrument voor het bespreken van allerlei vakbondsthema's

Handleiding bij film 'Succes!'

Bij die film, die 16 minuten duurt en op dvd verkrijgbaar is bij Leandra Kramer (38702), is nu ook een handleiding gemaakt. De film wordt zo tot een leuk instrument voor het bespreken van thema's (van vergrijzing tot persoonlijke groei) die voor elk kaderlid en elke kadergroep herkenbaar zijn. Naast de handleiding zelf zijn ook de hands out en de powerpointpresentatie beschikbaar waar in de handleiding naar wordt verwezen. Dit materiaal vind je op Sharepoint pagina Ruimte voor kader.

34 Individuele Dienstverlening door kaderleden

Inleiding

Vakbondsleden met problemen op het gebied van werk en inkomen moeten eenvoudig bij de bond kunnen aankloppen. Veel mensen zijn immers vooral lid vanwege deze service. Ze willen met iemand van de bond kunnen praten die gemakkelijk te bereiken is, vertrouwen uitstraalt en deskundig is. We zetten de verschillende consultants op een rijtje.

De bond heeft deze dienstverlening als vereniging voor een belangrijk deel altijd gezien als een service van leden voor leden. Dus mensen die ook werken, dicht in de buurt wonen, gemakkelijk aanspreekbaar zijn en de service voor de bond als vrijwilliger willen uitvoeren. Dienstverlenende kaderleden, consultants, spelen een belangrijke rol.

Bij individuele dienstverlening denken we in de eerste plaats aan vragen en problemen op het gebied van werk en uitkeringen. Al enige jaren bestaat ook de mogelijkheid voor leden om hun belastingaangifte met kaderleden door te nemen en in te laten vullen. Inmiddels kunnen leden ook advies inwinnen over hun loopbaan. In dit kader bieden we ook trainingen aan.

Kaderleden verlenen als gecertificeerde professionals service aan de leden

Wat is dienstverlenend werk?

Enkele belangrijke kenmerken van het dienstverlenend werk zijn grote nauwkeurigheid en klantgerichtheid. De nauwkeurigheid heeft te maken met de noodzaak om precies de regelingen uit te zoeken die op bepaalde situaties van toepassing zijn. Daarvoor is het ook noodzakelijk om onbevooroordeeld met het vakbondslicid de omstandigheden na te gaan die in zijn situatie van belang zijn. Deze klantgerichtheid betekent dus dat de vrijwilliger zijn mening en oordelen opzij moet kunnen zetten. Deze eigenschappen kunnen dus behoorlijk verschillen van die van een kaderlid dat deelneemt aan cao-besprekingen, waar eigen meningsvorming en het verwoorden veel belangrijker vaardigheden zijn. Omdat de bond belang heeft bij een goede kwaliteit van de dienstverlening moet de vrijwilliger voor veel functies een intakegesprek ondergaan. Ook voortgangsgesprekken en bijscholingsbijeenkomsten zijn verplichte onderdelen om het vrijwilligerswerk te kunnen en te mogen doen.

Team Dienstverlenend Kader

Een grote rol in bijscholing en begeleiding is weggelegd voor het Team Dienstverlenend Kader (TDK). Dit team bestaat uit vakbondsbestuurders (1 per regiokantoor) die voor de helft van hun werktijd de consultants begeleiden.



Tot het TDK behoren ook de coördinator Ledenservice en een divisie manager.

Hieronder beschrijven we de verschillende soorten vrijwilligers die het dienstverlenend werk voor de bond uitvoeren en de manier waarop de vrijwilligers daarin worden begeleid.

1. Consulent Ledenservice

De Consulent Ledenservice of Ledenserviceconsulent verzorgt volgens een rooster gesprekken voor leden op de 28 Vakbondscentra (VC's) die de bond verspreid over het land heeft. De Consulent Ledenservice is de eerste aanspreekpersoon voor leden die vragen of problemen hebben met werk of uitkering. Deze leden noemen we hier klanten. De vragen kunnen gaan over beloning, werktijden, ziekte en re-integratie en letsel. Ook arbeidsrechtelijke vragen en problemen zoals ontslag kunnen aan deze consulent worden voorgelegd. Verder horen vragen over sociale zekerheid, zoals werkloosheid en uitkeringen, ook tot de competentie van de Ledenserviceconsulent. Een klant kan het beste telefonisch of per e-mail contact opnemen met een Vakbondscentrum (ook een aantal woonafdelingen van de bond verzorgt gesprekken). Het voordeel is dat hij een afspraak heeft en waarschijnlijk ook geattendeerd is op de papieren, die handig zijn om voor het gesprek bij zich te hebben.

De Ledenserviceconsulent bespreekt met de klant de vraag of het probleem. Bij een vraag zoekt de consulent de

nodige informatie op. Tegenwoordig is internet daarbij niet meer weg te denken; de vakbondscentra zijn daarvoor dan ook toegerust. In een vervolgesprek met de klant wisselt de consulent de informatie uit. Als de vraag niet bij de bond thuis hoort zal de consulent de klant verwijzen. Bij een probleem zorgt de consulent ervoor dat de informatie overzichtelijk en gestructureerd wordt doorgegeven aan een juridisch medewerker van de bond. Daar zijn speciale digitale intakeformulieren voor. De klant moet ook zijn toestemming geven.

De ledenserviceconsulent mag dit werk doen na een speciale opleiding door de bond. Voordat de opleiding begint heeft de vrijwilliger een gesprek met een medewerker van de bond of de opleiding wat niveau en richting betreft past bij de vrijwilliger. De opleiding wordt afgesloten met een toets. De geslaagde kandidaten krijgen een certificaat. Geregelde bij- en nascholing zijn nodig om de consulent op de veranderende actualiteit op de hoogte te houden. Ook is er uitwisseling over speciale situaties met klanten om de gespreksvaardigheden te bevorderen.

2 De Consulent Ledenservice in het bedrijf

In enkele bedrijfstakken en in sommige grote bedrijven kunnen vrijwilligers ook als Ledenserviceconsulent aan de slag. In tegenstelling tot de "gewone" Ledenserviceconsulenten, die in principe vragen over alle cao's beantwoorden, behandelen consulenten in het bedrijf vooral vragen en problemen die rond arbeidsvoorwaarden in eigen bedrijf of bedrijfstak spelen. Per bedrijfstak verschilt de

manier waarop consulenten hun vragen binnen krijgen. Soms zijn er gesprekken, in andere gevallen kunnen leden via e-mail of telefoon hun vragen stellen. Het spreekt vanzelf dat deze consulenten hun werk goed afstemmen met dat van de vakbondsbestuurder.

Verder kunnen zij ook een intake verzorgen en hebben ze contact met Ledenservice. De eisen aan de Consulent Ledenservice en de begeleiding zijn dezelfde als de andere Consulenten Ledenservice.

In sommige bedrijfstakken zijn cao-contactpersonen actief. Ook deze personen volgen een gedegen opleiding op het gebied van de cao en gespreksvaardigheden. De opleiding is iets minder zwaar dan die van de consulenten. Ook kwaliteitsbewaking is geregeld.

3. De CAO-vraagbaak

De CAO-vraagbaak beantwoordt alleen vragen over de cao van het bedrijf waar de consulent zelf werkzaam is. Alle andere vragen en problemen verwijst hij door. Hij verzorgt ook geen intake. Meestal zal hij doorverwijzen naar het VC, zondig kan hij contact opnemen met zijn begeleidende vakbondsbestuurder.

Ook voor de functie van CAO-vraagbaak moet de vrijwilliger een gesprek voeren; in dit geval met de vakbondsbestuurder. De opleiding is minder uitgebreid dan voor de Ledenserviceconsulent, maar dat komt vooral omdat alleen de eigen cao aan de orde komt. De eisen op het gebied van gespreksvaardigheden zijn hetzelfde als die aan de Ledenserviceconsulent worden gesteld.

Omdat de bond belang heeft bij een goede kwaliteit van de dienstverlening moet de vrijwilliger voor veel functies een intakegesprek ondergaan

4. Belastingserviceconsulent

De vakcentrale FNV verzorgt de opleiding en begeleiding van de Consulenten Belastingservice. Deze kaderleden kunnen dus uit alle FNV Bonden afkomstig zijn. De belastingconsulenten worden intensief opgeleid en bijgeschoold, vanzelfsprekend vanwege de noodzaak om enerzijds een goede dienstverlening te bieden en anderzijds vanwege de gedetailleerde regelingen. Voor het praktische werk zijn februari en maart/april de piekperiodes. Daarnaast beantwoorden belastingconsulenten andere vragen, zoals over zorgverzekering en successierecht.

5. Loopbaanadviseur

De bond verzorgt loopbaansprekken op elk regiokantoor. Verder zijn er geregeld trainingen en workshops over

werk, opleiding en loopbaan. Al die activiteiten worden verzorgd door loopbaanadviseurs. Dit zijn vrijwilligers die vaak zelf werkzaam zijn in het personeelswerk, arbeidsmarkt of opleiding. Op elk regiokantoor werken zij samen met een vakbondsbestuurder die het werk van de vrijwilligers coördineert en ondersteunt. Op de website van FNV Bondgenoten is uitgebreide informatie te vinden over loopbaanadvies en de mogelijkheden om daar als vrijwilliger actief in te worden.

35 Bondgenoten Lokaal

Inleiding

Bondgenoten Lokaal is sinds een paar jaar de nieuwe naam van de woonafdelingen van FNV Bondgenoten. De woonafdelingen hebben tot taak de jubilarishuldigungen te verzorgen en themabijeenkomsten te houden.

De kaderleden die actief zijn in Bondgenoten Lokaal worden gestimuleerd tot samenwerking met andere afdelingen, maar ook met andere FNV bonden en relevante maatschappelijke organisaties. Daarnaast is samenwerking met bedrijfspgroepen of vrijwilligers mogelijk en dat gebeurt nu al regelmatig.

Samenwerking

- > Met UGO bijvoorbeeld bij themabijeenkomsten over de WMO of pensioenen.
- > Met Agrarisch Groen om de problematiek van de buitenlandse werknemers in de kassen aan de orde te stellen.
- > Met de loopbaanadviseurs die workshops geven op plaatselijk niveau.
- > Met Handel als er een supermarkt moet worden geadopteerd.
- > Met Vervoer als de werkgelegenheid in de havens op het spel staat en van invloed is op de leefomgeving van de havenwerkers.
- > Bondgenoten Lokaal staat ook op braderieën en kan waar nodig speciale acties van een bedrijfspgroep extra onder de aandacht brengen. Zo zijn er veel meer voorbeelden te noemen.

Bondgenoten Lokaal staat ook op braderieën en kan waar nodig speciale acties van een bedrijfspgroep extra onder de aandacht brengen

Bestuurders kunnen altijd de hulp invoepen van Bondgenoten Lokaal. Omdat niet overal in het land actieve kaderleden zijn die méér doen dan een jubilarishuldiging, zal dit verzoek niet altijd worden gehonoreerd. Maar niet geschoten, altijd mis.

Om te weten bij wie je terecht kunt kan het beste contact worden opgenomen met de begeleidende bestuurder in de regio.

Het team bestaat uit:

Rotterdam: Pim Smit

Amsterdam: Asha Samlal

Utrecht: Osman Elmaci

Deventer: Jaap Visser

Groningen: Henk van der Meer

Weert: Florence Krol

36 Team kaderopbouw stelt zich voor

Het Team kaderopbouw adviseert en ondersteunt het management en de vakbondsbestuurders van FNV

Bondgenoten over het vakbondswerk in samenhang met kaderopbouw.

We beschikken bovendien over een netwerk van externe trainers en opleiders, waarnaar we zo nodig kunnen doorverwijzen.

Het Team kaderopbouw geeft advies over en ondersteuning bij:

- > het opzetten van vakbondswerk/ vakbondsstructuren;
- > de werving, selectie en opleiding van nieuwe kaderleden;
- > het opzetten van nieuwe kadergroepen;
- > begeleiding van kadergroepen;
- > kwaliteitsborging van kaderwerk;
- > deskundigheidsbevordering van kaderleden.

Van intake tot exitgesprek. Als het gaat om kaderwerk kun je voor advies terecht bij het Team kaderopbouw. We hebben specifieke deskundigheid in huis op het gebied van het organiseren van vakbondswerk, veranderingsprocessen, mediation, training, opleiding, vrijwilligersmanagement, digitale communicatie en materiaalontwikkeling.

De adviseurs van het Team kaderopbouw:

- > Peter de Boer (projectleider)
- > Tonnie Nijenhuis
- > Liesbeth Jansen
- > Jo Kant
- > Margreet Vis
- > Jeroen van Staveren
- > Marijke Jacobs
- > Erma Klarenberg
- > Nelke Temme
- > Geesje Bos (Team Dienstverlenend Kader)

De adviseurs onderhouden contacten met teamleiders.

Daarnaast bestaat er een accountverdeling:

Industrie/ AGFA: Liesbeth Jansen en Jeroen van Staveren
 Handel: Erma Klarenberg
 Diensten: Marijke Jacobs
 Vervoer: Tonnie Nijenhuis
 Metaal: Tonnie Nijenhuis
 UGO: Jo Kant

Kadersite:

Marleen van Riet
 Jurgen van Laere

Secretariaat:

Leandra Kramer - 030 - 27 38 702
 Yvonne de Krieger - 030 - 27 38 362

Wij werken vanuit het hoofdkantoor van FNV Bondgenoten, Varrolaan 100 te Utrecht. We zitten op de vijfde verdieping, in de C-vleugel.

Hoe kom je met ons in contact?
 Stuur een e-mail of bel met een van ons.

Het Team kaderopbouw



37 Trefwoordenlijst

Actieplannen maken	28	Interactief vakbondswerk	69 e.v.
Adviseurs Team kaderopbouw	163	Internationaal vakbondswerk	129
Afscheid nemen van kaderleden	47	Internetenquête	73
Bedrijfsfilm	117	Kadergroep starten	17
Bedrijfsfoto	113	Kadernetwerk, zelfstandig	129
Begeleiden van groepen	18 e.v.	Kadersite	67, 69, 163
Bijeenkomsten organiseren	7	Kapstokken voor vakbondswerk	34
Belastingserviceconsulent	159	Kübler-Ross, Elisabeth	62
Bemiddelaar Ruimte voor Kader	56	Kwaliteit vakbondswerk	97
Bereidverklaring or	38	Ledenvergaderingen	8, 23
Besluiten volgens BOB	29	Leertraject kaderwerk	143
Bondgenoten Lokaal	161	Loopbaanadviseur	159
Bondsbrede cursussen voor kaderleden	139 e.v.	Media	77 e.v.
Cao-traject	101 e.v.	Medezeggenschap	133
Cao-traject, interactief	147	Meten van vakbondswerk	97
CAO-vraagbaak	159	Omgangsvormen	51
Checklist ledenwerving	154	Ondernemingsraden, typen	133 e.v.
Coachend leider	19, 32	Opleidingen	139 e.v.
Commitment	60	Oplossingsoverleg	56
Communiceren, strategisch	49	Organisaties, koud, warm	60
Communicatie, interactief	70 e.v.	Organising	93
Communicatieplan	77 e.v.	Or-verkiezingen	35 e.v.
Conflicten	53	Or-kandidaten werven	35
Conflict, warm of koud	54	Or-verkiezingen, kandidaten stellen	37
Consulenten	158 e.v.	Plankcursussen	142
Consulent Ledenservice	158	Polariseren	51
Cursus geven	9	Procesopmerkingen	61
Cursussen voor kaderleden	139	Procesinterventie	61
Cursusladder (extern)	137	Product Mapping	111
Cursusprogramma samenstellen	10	Pvt	133
Cursussen	139	Roos van Leary	49
Cursussen, leertraject kaderopbouw	143	Rouwproces	62
Dienstverlenende kaderleden	157	Samenwerken met kaderleden	31 e.v.
Digitaal vakbondswerk	69	Schema bedrijfsfoto	115
Discussiebijeenkomst	14, 27	Schema interactief cao-traject	149
Effectief vakbondswerk	65 e.v., 127	Schema Sectoranalyse haven	124
Effectief kaderwerk, 6 stappen	127	Schema vakbondswerk	106
Enquête	73 e.v.	Schema wervend cao-traject	153
Evalueren cao-traject	102	Sectoranalyse	121
Feedback geven	45, 34	Sharepoint	69 e.v.
Film kaderwerk in beeld	155	SMART-methode	131
Functieprofiel	82, 83 e.v.	Stappenplan veranderingen	61
Functieprofiel, schema	84	STAR-methode	82
Functieprofiel, valkuilen	89	Startkwalificaties	80, 82
Gespreksleider	14	Strategisch communiceren	49
Groepen	17	Team Bondgenoten Lokaal	161
Groepsdiscussie leiden	24	Team kaderopbouw	163
Grow-gespreksmodel	33	Team Dienstverlenend Kader	157
Hyves	70, 148	Test omgaan met conflicten	54
Inleider aansturen	12, 13	Themabijeenkomsten	7
Interactief cao-traject	147	Tien tips bij conflicten	55

Uitnodigingen, nieuwsbrieven	11
Vacaturetekst vrijwilliger	80
Vakbondscontactpersonen	39 e.v., 129
Vakbondsstrategie	128
Vakbondswerk meten	97 e.v.
Vakbondswerk, 7 stappen	105
Vakbondswerk, checklist	109
Valkuilen	33
Veranderprocessen begeleiden	59
Veranderingen, koud, warm	60
Vergaderen	23 e.v.
Vergaderen, de voorzitter	24
Vertegenwoordigende kadergroep	21
Vrijwilligersvacaturebank	89
Vrijwilligerscontract	89 e.v.
Watzlawick	50
Weerstand	59
Wervend cao-traject	153
Werving vakbondscontactpersonen	40 e.v.
Werving & Selectie	79 e.v.
Workshop geven	10
www.kadersite.nl	67 e.v.
Yahoo-groep maken	70
Zichtbaar vakbondswerk	65 e.v.

Colofon

'Vakbondwerk met kaderleden 2009' is een uitgave van FNV Bondgenoten, Team kaderopbouw.

Teksten: Team kaderopbouw

Illustraties: Djanko

Eindredactie: Pien Heuts

Opmaak: RAAK Grafisch Ontwerp

Druk: PlantijnCasparie

Oplage: 600

September 2009

