

Leert de OR van zijn fouten?

OR'en zijn vaak teleurgesteld over de resultaten van een cursus. Met name in hun praktisch functioneren merken zij na een paar weken nog maar weinig verbeteringen. Het verbeteren van de cursusresultaten is echter geen gemakkelijke opgave. De uitgangspunten onder het gehanteerde leermodel moeten ter discussie worden gesteld. Waar het werkelijk om gaat is dat OR'en eerst leren leren. Een klassieke leeropvatting is dat mensen het meest leren van hun fouten. Onze leerbenadering is dat mensen het meeste leren door hun ambitie om in het overleg effectief invloed te willen uitoefenen.

Jaap de Jong en Henk Stil

Het perspectief

Elke OR wil vanuit zijn innerlijke motivatie bijdragen aan het goed functioneren van zijn onderneming. Meestal vanuit een werknemersperspectief gericht op de welzijnsaspecten voor medewerkers, maar vaak ook met het oog op de meer materiële kanten. Geen enkele OR kan echter effectief invloed in het overleg uitoefenen zonder een serieuze positie in de onderneming te hebben verworven.

Een OR krijgt pas zo'n positie, als hij:

- weet waarover hij praat;

- doelgericht kan communiceren, onderbouwd met argumenten en met een flexibele instelling naar inbreng en belangen van de bestuurder;
- met de overlegpartners zoekt, gebaseerd op wederzijds respect, naar de gemeenschappelijke uitgangspunten;
- een uitstekende relatie met de achterban heeft en zich daardoor inhoudelijk en positioneel gesteund voelt;
- functioneert als een hecht en effectief team dat dat ook uitstraalt;
- zijn strategische mogelijkheden kent, ook in relatie met de essenties van de WOR, en die durft toe te passen.

Een OR ontmoet natuurlijk allerlei praktische belemmeringen die hem ervan kunnen weerhouden om aan dat perspectief te werken. We zien de volgende belemmeringen:

- onvoldoende tijd en faciliteiten;
- weinig steun van collega's;
- productie en resultaten zijn alles overheersend;
- bestuurder en management ervaren de OR meer als last dan als lust;
- voortdurend gedoe over de evenwichtige toepassing van de WOR;
- overvolle overlegagenda;
- complexe onderwerpen en voortdurende veranderingen in de onderneming;
- moeizame relaties met de achterban.

Het kan bijdragen aan een gevoel van onmacht en moedeloosheid van de OR. Hij weet niet waar hij beginnen moet. De situatie wordt nog complexer als de OR intern verdeeld raakt over de te volgen aanpak. Dan ontstaan discussies over de keuze van prioriteiten, de onderlinge taakverdeling en werkafspraken, de effectiviteit van verschillende aanpakken, de strategische bena-

dering van de bestuurder en de manier waarop de WOR moet worden toegepast. Ook zijn er dan discussies over de rol van de OR waarbij abstracte modellen als pro-actief, passief, toetsend, professioneel en strategisch aan de orde komen. Kortom: kommer en kwel. In zulke situaties denkt menig OR dan dat een cursus wel zal helpen bij het oplossen van deze problemen. Nee dus.

Wat helpt wel?

Voor het beantwoorden van deze vraag zetten wij graag een aantal zaken op zijn kop:

Stellingen

Een OR die niet naar zijn eigen zwakten wil kijken leert nooit wat.

Een OR die klaagt over het feit dat de bestuurder hem niet serieus neemt moet voor straf op cursus.

Een OR die klaagt over de passiviteit van zijn achterban luistert slecht.

Een OR die invloed wil uitoefenen zonder dat hij de WOR kent en kan toepassen kan het wel schudden.

Een OR die last heeft van het gedrag van zijn bestuurder neemt zichzelf niet serieus.

Bovenstaande klinkt hard, maar de bedoeling is om duidelijk te maken dat werkelijke invloedsuitoefening in het overleg uiteindelijk een houdingszaak is.

Om daaraan te kunnen werken moet de OR bereid en in staat zijn op een

open en eerlijke manier naar zich zelf te kijken. Belangrijk is dat de OR in staat is om op een redelijk objectieve wijze te analyseren wat er in de onderneming speelt en de betekenis daarvan voor zijn eigen doelstellingen en prioriteiten bepalen. Want zonder dat komt de OR altijd tijd te kort en heeft dan per definitie te weinig mogelijkheden om daadwerkelijk invloed uit te oefenen. Hij kan zich gewoon inhoudelijk, strategisch en tactisch onvoldoende voorbereiden en wordt zo (terecht) een makkie voor de bestuurder. Die zal daarvan gebruik maken als hij vanuit een korte termijn perspectief geen belang heeft bij een kritische en zelfbewuste OR.

Heeft uw OR last van het Calimerosyndroom?

In deze situatie speelt de OR een rol dat hij onvoldoende in staat is om de eigen sterke en zwakke punten echt kritisch te wegen. Een OR die daarvoor de durf niet opbrengt, heeft of krijgt last heeft van een te negatief zelfbeeld. Het bekende Calimerosyndroom ("ik is klein en zij zijn groot en dat is niet eerlijk"), gaat optreden. Vaak is er ook sprake van een gebrekkige eigen identiteit. De OR weet niet waarvoor hij staat en is koersloos. Zo loopt de OR feitelijk vast in een aantal oordelen, veronderstellingen en aannames die hem er van weerhouden een werkelijke verbinding met zijn omgeving aan te gaan. Dit is naar ons idee een van de meest belangrijke oorzaken van de ontevredenheid van OR'en over de tegenvallende resultaten van cursussen. De condities voor het effectief leren zijn dan onvoldoende vervuld. De OR zal zelf de eerste voorwaarden moeten scheppen om effectief te kunnen leren.

Leren leren

De praktijk van de OR is de beste leermeester. Want een kenmerk van het menselijk leven is dat we continu leren om ons in privé-, groeps- en maatschappelijk verband te manifesteren en om onze kwaliteiten te ontwikkelen en in te zetten om het bestaan naar eigen inzichten vorm te geven. Het is dus een

groeiproces naar de eigen identiteit en autonomie. In dat groeiproces zijn we op zoek naar de plekken waar we ons thuis voelen en waar we, als menselijk wezen, willen verblijven.

Wij onderscheiden daarbij de volgende lagen in dat proces van lerend zoeken en vinden.

1 Kennis en inzicht:

Hebben van kennis over en begrip voor de inhoud van onderwerpen. Je weet wat het inhoudt, je kent de verbanden tussen de verschillende onderdelen van het onderwerp en je kunt de betekenis ervan aangeven. Het helpt de complexe werkelijkheid om je heen te begrijpen.

2 Gedrag

Beschikken over de vaardigheden om je handelen effectief te laten zijn. Je beschikt over meer gedragsalternatieven waaruit je kunt kiezen om in relatie met anderen de gewenste, beoogde resultaten te bereiken.

3 Capaciteiten

Beschikken van de menselijke kwaliteiten en kundigheden om je in sociale verhoudingen te kunnen manifesteren en om daarop bewust te kunnen kiezen voor een in een bepaalde context geschikte actiestrategie.

4 Bewustzijn

Het kunnen aansturen van de eigen capaciteiten door het vermogen te bezinnen op het de eigen overtuigingen, waarden, normen en rationalisaties. Dus het terrein van het vermogen tot kritische zelfreflectie en reflectie op de eigen de essenties, op de werkelijkheid om ons heen en op hoe we ons daarmee (willen en kunnen) verhouden. Hierbij hoort ook de mogelijkheid om de eigen blinde vlekken te doorzien.

5 Identiteit

Het kiezen voor zingeving, voor bijvoorbeeld het bestaan van de onderneming en voor de missie van de OR. Dus het maken van bewuste keuzes voor doelen en staan en problemen of groepen waarmee we ons willen verbinden. Vanuit bewuste keuzes om te willen veranderen, kan transformatie van

denken, opvattingen en handelen plaatsvinden.

De eerste niveaus richten zich op het voortdurend verbeteren van kennis en gedrag, binnen gegeven kaders en contexten zonde die zelf te willen beïnvloeden. Het derde niveau laat de grotere context nog in stand, maar herkadt de te ondernemen acties. Op het vierde niveau wordt de context nog niet beïnvloed, maar wel de waarneming ervan. Pas op het laatste niveau worden ook de contexten en de intenties veranderd.

Het leergebied van de OR

Alleen als een OR verder weet op welke gebieden hij zich moet ontwikkelen kan hij zijn leer- en ontwikkelingsproces goed organiseren. Want de omstandigheden, kaders of breder de context waarbinnen de OR functioneert bepalen de inhoud van zijn leer- en ontwikkelingsproces. Omdat wij van mening zijn dat het leren van de OR gericht moet zijn op het verwerven van een productieve en effectieve rol in het overleg, vinden wij dat de OR het leren zo moet organiseren dat hij die omstandigheden, kaders en context zelf gaat beïnvloeden.

In elke onderneming zijn, in meer of mindere mate, vier omstandigheden van belang.

1 De aard van de machtsverhoudingen in de onderneming

De machtsafstand tussen de leiding en de medewerkers kan groter of kleiner zijn. Er kan sprake zijn van een frequente of minder frequente toepassing van machtsinstrumenten. Onder de machtsverhoudingen kunnen verschillende machtsbronnen liggen, zoals legitieme macht, sanctiemacht, informatiemacht of gezagsrelaties.

Die machtsverhoudingen hebben gevolgen voor de machtsverdeling, die kan lopen van centralisme tot decentralisme. Ze kunnen ook gevolgen hebben voor de wijze waarop het management omgaat met de aan zijn positie verbonden macht. De aard van de machtsverhoudingen uit zich bijna altijd in de organisatiestructuur van de

onderneming en is medebepalend voor de veronderstellingen die besloten liggen in de inrichting van het primaire proces. Hij uit zich dus ook in de principes van organisatie en bedrijfsvoering.

2 De cultuur in de onderneming

De cultuur uit zich in de heersende waarden en normen binnen de onder-

neelsbeleid (beheersings- of ontwikkelingsgericht), type leiderschap (autoritair of participatief), doorzichtigheid, rechtvaardigheid en zorgvuldigheid.

3 Proceskwaliteiten binnen de onderneming

Dit is het vermogen van de onderneming om zijn beleids- en besluitvormingsprocessen zo te organiseren dat

op een wat meer herkenbare en vanzelfsprekende manier ontwikkelt.

4 Identiteit

De aan- of afwezigheid van een identiteit is medebepalend voor het feit of de onderneming zin geeft aan zijn medewerkers en zijn klanten of niet. Een onderneming met een zwakke identiteit is bijna altijd stuurloos en kenmerkt zich

door interne conflicten en desoriëntatie. Een missie die de identiteit goed weergeeft levert intern en extern binding op met de onderneming en is een van de voorwaarden voor een effectieve besturing en ontwikkeling van de onderneming.

Leertypen

Wij onderscheiden twee hoofdtypen van leren. De eerste noemen we instrumenteel en richt zich op het behoud en de ontwikkeling van kennis, inzicht en vaardigheidsleren binnen de gegeven contexten. De tweede noemen we reflectief en richt zich juist op het beïnvloeden van die contexten door de eigen identiteit daarin te bepalen.

Voor de praktijk kan dit schema de OR helpen om zijn leerwensen te ordenen naar instrumentele en/of reflectieve benaderingen per leerlaag en per leergebied.

Bijvoorbeeld: een OR die zich niet serieus genomen voelt door de bestuurder kan zijn leerwensen zo formuleren:

- Gaat het om een vraag van macht, cultuur, proceskwaliteit of identiteit?
- Welke kennis en inzichten zijn noodzakelijk om over de belangrijke onderwerpen mee te kunnen praten?
- Welke vaardigheden zijn nodig om het handelen effectief te organiseren om de gestelde doelen te kunnen realiseren?
- Hoe verhouden wij ons nu tot het be-



neming. Die kunnen door de organisatieleden vrij automatisch worden gedeeld, maar daar kunnen ook stevige tegenstellingen over bestaan. Die cultuur kan bureaucratisch, naar binnen gericht en klant- en medewerkeronvriendelijk zijn, maar ook naar buiten

de kerntaken op een efficiënte en herkenbare wijze plaatsvinden. En het vermogen van de onderneming om zich aan te passen aan veranderende interne en externe omstandigheden. Hierbij is het altijd de vraag hoe, voor kerntaken en medewerkers, een evenwicht gevonden kan worden tussen beheersing en ontwikkeling en tussen vernieuwing en behoud van de goede kernkwaliteiten. Vanuit deze gedachte zien wij de confrontatie van een onderneming met de noodzakelijkheid van een reorganisatie als een blijk van een ver-

waarloosde proceskwaliteit binnen de onderneming. De meeste kwaliteitsmodellen, zoals INK, NKP, ISO 9000-serie kunnen bij een passend gebruik van de aanwezige proceskwaliteiten er voor zorgen dat de onderneming zich

Het leren van de OR moet gericht zijn op het verwerven van een productieve en effectieve rol in het overleg.

gericht met als bindende factor de zorg voor de kwaliteit van het product. Praktische onderwerpen bij cultuur zijn openheid, vertrouwen (of wantrouwen), betrokkenheid van medewerkers, communicatie, soort perso-

naal. Het is de taak van de OR om te zorgen dat de onderneming zich op een efficiënte en herkenbare wijze plaatsvinden. En het vermogen van de onderneming om zich aan te passen aan veranderende interne en externe omstandigheden. Hierbij is het altijd de vraag hoe, voor kerntaken en medewerkers, een evenwicht gevonden kan worden tussen beheersing en ontwikkeling en tussen vernieuwing en behoud van de goede kernkwaliteiten. Vanuit deze gedachte zien wij de confrontatie van een onderneming met de noodzakelijkheid van een reorganisatie als een blijk van een ver-

	Instrumenteel	Reflectief
Kenmerken	Continue herhaling Routinematig Binnen gegeven context	Inzichten kunnen worden toegepast Zingevend Gericht op het veranderen van regels en normen
Resultaten	Toenemende efficiency en aanpassing aan context Verandering van gedrag Betere prestaties Groter vermogen om problemen binnen context aan te pakken	Toenemende doelbepaling en transformatie context Verandering van inzicht en referentiekaders Meer zinvolle acties Groter bewustzijn van nieuwe normen en culturen

noemde vraagstuk en welke nieuwe waarden en normen moeten wij als groep ontwikkelen en welk bewustzijn moeten wij ontwikkelen om ons perspectief (missie, identiteit) te kunnen realiseren?

Tot slot

Met deze eerste bijdrage in de serie OR en leren leren hebben wij een aantal belangrijke grondslagen gelegd voor een moderne en ook vernieuwende kijk op het leren leren. Wij hopen dat de lezer kritisch kijkt naar zijn eigen uitgangs-

punten waarmee hij de leervraag vertaalt in een leerbehoefte en een leer- en werkplan. In het volgende deel gaan we daar onder andere verder op in.

Jaap de Jong en Henk Stil zijn zelfstandig adviseurs

Gebieden/ Vraagstukken	Instrumenteel leren	Reflectief leren
Macht	Kennis en inzicht: ARBO, WOR, personeelsbeleid, organisatie-onderwerpen in de context van het vraagstuk. Vaardigheden: Communiceren, vergaderen, teamvorming, onderhandelen, conflicthantering, etc.	Verandering van eigen waarden en normen en autonoom kunnen handelen in machtssituaties en zaken die te maken hebben met de cultuur van de organisatie
Cultuur	Vermogen om analyses te maken van de situatie binnen de onderneming en daarop effectieve strategieën kunnen ontwikkelen en toepassen. Vervolgens kunnen reflecteren op de effectieve toepassing ervan..	
Proces		Ontwikkeling en inzet van kernkwaliteiten van OR-leden, passend in de omstandigheden.
Identiteit		Waar staan we voor, wat voor OR willen we zijn? Waar verbinden we ons mee? Het kunnen toepassen van Feedback, naar het eigen functioneren en naar relaties met omgeving. In staat zijn tot kernvraagstukken door te dringen.