

“Leuke cursus gehad?”

Vol goede moed, met de beste voornemens en beladen met nieuwe bagage komt de OR op het werk terug van cursus. De directeur ziet het enthousiaste groepje en denkt bij zich zelf: “dat wordt weer een zware overlegvergadering straks”. Hij bezint zich vervolgens vast op de mogelijkheden om op een niet opvallende manier de cursusresultaten snel te neutraliseren, op zijn minst te relativeren. Daarbij kan hij kiezen voor twee basisstrategieën. Hij kan er positief over doen en het verder laten overwaaien. Of hij kan zijn gedrag niet veranderen en het er op aan laten komen om te zien of de OR dan het geleerde in de praktijk probeert te brengen.

Jaap de Jong en Henk Stil

In zo'n situatie beschikt een beetje bestuurder wel over de nodige vaardigheden om de OR van het geleerde weg te halen. Tenslotte kent hij zijn “pappenheimers”. Hij kan uitstekend inschatten hoe het beste om te gaan met het ‘cursusgedrag’ van de OR. Vaak komt dat neer op een “beetje mee buigen en dan over gaan tot de orde van de dag”. Hij ziet in zo'n geval niet het belang van een lerende OR. En in reactie daarop raakt de OR teleurgesteld. Aan de cursus heeft het niet gelegen, want die was toch prima. Daar kunnen de

oorzaken voor de teleurstelling niet gezocht worden. Dus moet de OR andere conclusies trekken. En dan ligt het of aan de directeur die medezeggenschap niet serieus neemt, of aan de OR die onvoldoende krachtig is om de voorgenomen verbeteringen te realiseren. In ieder geval is de OR een paar weken na de cursus teleurgesteld en heeft hij zijn positie verzwakt. De vraag is daarom: was die cursus eigenlijk wel zo goed?

Teleurstellingen

In deel 1 en 2 van deze serie hebben we als oorzaken voor teleurstellende cursusresultaten genoemd:

- te weinig echt maatwerk in het aanbod;
- te grote nadruk op benodigde kennis en vaardigheden en te weinig aandacht voor de houdingsaspecten van beide overlegpartners;
- te weinig uitgaan van de verbeteringen in de praktische situatie van de OR;
- te oplossingsgerichte benadering van ondernemingsvraagstukken en te weinig aandacht voor meer strategische zaken, zoals de machtsverhoudingen en de organisatiecultuur.

Daar voegen we nog de volgende aan toe:

- onduidelijke en/of weinig realistische veronderstellingen bij het leren van en door OR'en;
- te weinig zicht op de belangrijke functioneringsproblemen van de onderneming en dus niet weten wat de OR daarmee aan moet;
- te weinig aandacht voor wat er bij de achterban leeft en onvoldoende erkenning van het belang hiervan;
- te gering belang dat het management werkelijk hecht aan het overleggen met de OR en onvoldoende uitwerken van een OR-strategie dit te verbeteren.

Overigens is bij deze OR-strategie het toepassen van de belangrijkste principes van de WOR een belangrijk middel. Zo

blijkt uit een recent onderzoek van de medezeggenschap in de gemeenten dat maar een kwart van de OR-leden vindt dat de bestuurder informatie verschaft en om advies en instemming vraagt zoals dat volgens de WOR vereist is. Ook een kwart van de OR-leden vindt het management onbetrouwbaar en een even groot deel is daar neutraal over.

Uit recent onderzoeksmateriaal blijkt ook dat OR'en zich in cursussituaties te weinig richten op de essentiële hoofdgebieden en op de zinvolle kerntaken. Zo is ongeveer een derde van de OR'en is tevreden over de invloed die ze uitoefenen, een derde is daar ontevreden en een derde is daar neutraal over.

De effecten van het OR-functioneren liggen vooral op de volgende terreinen:

- zorgvuldiger, transparanter en rechtvaardiger besluitvorming door directie (het proces- en het machtsgebied);
- het verkrijgen van meer draagvlak bij personeel voor ondernemersbeslissingen (het proces- en cultuurgebied);
- betere belangenbehartiging van het personeel (het machtsgebied).

Deze effecten worden in grote lijnen door zowel de OR'en als door de bestuurders gewaardeerd.

Om invloedrijk en effectief te functioneren moeten OR'en zich dus vooral bezighouden met het versterken van de eigen invloed.

Rendementsvergroting

Ga als OR eens op een vernieuwende manier naar het eigen leer- en ontwikkelingsproces kijken. Het overzicht van leer- en ontwikkelingsinstrumenten in deel 2 van deze serie biedt hiervoor een concreet handvat.

Neem de gebruikelijke vanzelfsprekendheden eens kritisch onder de loep. Hebben jullie als OR voldoende aandacht heeft besteed aan de volgende vragen:

- Wat zijn de problemen binnen de onderneming die voor de OR belangrijk zijn?
- Hoe zorgen we er als OR voor dat het overleg met de bestuurder zo is ingericht dat er werkelijk zaken kunnen worden gedaan?
- Wat voor een OR willen wij zijn? Wat is onze missie, onze identiteit, onze rol en positie en wat hebben we dan nodig om als team tot resultaten in het overleg te komen?

Bovenstaande vragen zijn in feite de inhoudelijke gebieden voor het leer- en ontwikkelingsproces.

Bij de procesmatige kanten (het hoe) van het leren zijn de volgende vragen aan de orde:

- Welke instrumenten passen het beste bij onze vraagstelling op de bovengenoemde gebieden?
- Hoe zorgen we ervoor dat de praktijkproblemen tot leerdoelstellingen verwerkt worden en het geleerde in de praktijk gebracht kan worden?
- Welke kwaliteiten moeten er binnen de OR ontwikkeld worden om leer- en ontwikkelingsdoelen in de praktijk te realiseren?
- Hoe zorgen we ervoor dat we de ruimte, de faciliteiten, een effectieve organisatie en werkwijze en de tijd hebben om in staat te zijn onze taken naar behoren te kunnen vervullen?

Stappenplan voor een effectief leerproces

Een ontwikkelingsproces naar invloedsversterking kan via een viertal fasen verlopen. Dit stappenplan is te gebruiken in een OR-vergadering om te bepalen waar de OR staat en wat hij moet doen om zich verder op de genoemde terreinen te ontwikkelen. Nu gaan we die zo ordenen dat we kunnen beginnen met het plannen van de uitvoering van het leer- en ontwikkelingsproces van de OR. In het schema werken wij daarvoor als hulpmiddel een gedetailleerder overzicht uit van leer- en ontwikkelingsgebieden, in te zetten leerinstrumenten en daarbij behorende bijzonderheden.

Stap 1 Inventarisatie

- Inventariseer wat er in de onderneming op de kerngebieden speelt en

Leer en ontwikkelingsgebied	Leerinstrument	Bijzonderheden
Kennis en inzicht in de WOR, onderwerpen van de onderneming.	Cursus Routine-leren op capaciteitsvlak	Leerdoelen en te bereiken resultaten als selectiecriteria voor te kiezen bureau/instituut
Vaardigheden	Training Routine-leren als het om instrumenten gaat en reflectief leren als het om nieuwe groepsnormen gaat.	Als boven
Ontwikkeling kernkwaliteiten	Bijeenkomst van de OR gericht op de vaststelling ervan en afspraken over aanpak: werkconferentie, begeleiding, studiedag. Reflectie door training gericht op kwaliteitsontwikkeling OR binnen de ondernemingsanalyse/onderzoek bij achterban	Bewaking en evaluatie door de hele OR op basis van geformuleerde eindresultaten.
Teamvorming En effectieve organisatie en werkwijze OR	Idem als boven met dien verstande dat het schema met de ontwikkelingsfasen van een OR daarbij voor de sterkte-zwakte-analyse behulpzaam kan zijn. Reflectief leren: nieuwe normen voor in- en externe effectiviteit	Idem als boven
Eigen positie. Wat voor een OR willen wij zijn? Identiteits-ontwikkeling	Discussie in de OR gericht op de inventarisatie en vaststelling en op het maken van afspraken over de uitvoering en bewaking en bijstelling	Idem als boven
De OR-visie op de onderneming en zijn omgeving.	Werkconferentie met of zonder bestuurder, reflectief leren: bewustwording van de toegevoegde waarde die de OR wil leveren en die koersbepalend is.	Zeer zinvol aan het begin van een zittingsperiode Met deskundige ondersteuning op het gebied van de organisatie en management
Doel- en strategie-bepaling	Praktijkgevallen behandelen en de daarbij de van belang zijnde leerervaringen inventariseren. Reflectief leren: vergroten strategische vermogen door inzicht in eigen blinde vlekken en vernieuwing van eigen waarden en normen	Wanneer nodig
Verbeteren kwaliteit overleg en relatie met bestuurder en management	Gemeenschappelijke werkconferentie met duidelijke doelen. Reflectie op te ontwikkelen gemeenschappelijke waarden en normen voor productief en zinvol overleg op basis van de bereidheid om eigen en andermans blinde vlekken en sterkten te bespreken	Wanneer nodig
Verbeteren relatie en communicatie met achterban.	Weten wat er leeft, dat analyseren en vertalen in OR actie-punten die stroken met de OR-missie. Onderzoek of enquête. Reflectief leren: zoeken naar een identiteit, waar sta je voor en zoeken naar nieuwe waarden. In werkconferentie plannen maken en uitvoeren	Wanneer nodig

Het leren en ontwikkelen, de in te zetten instrumenten en bijzonderheden daarbij in een overzicht.

ontwikkel daaruit een eigen visie/missie.

- Bepaal de doelstellingen die de OR wil bereiken.
- Bepaal wat voor soort OR je wilt zijn, welke rol je wilt vervullen, pro-actief, vroegtijdig invloed uitoefenen, volgend etc.
- Bepaal je eigen sterkten en zwakten en op basis van de twee bovenstaande punten. Welke kwaliteiten heeft de OR nodig om succesvol met die onderwerpen aan de gang te gaan? Bepaal daarbij te bereiken resultaten.

Deze inventarisatie kan het beste gestructureerd worden door in twee kolommen de hoofdvragen te beantwoorden: 'Hoe staan we er voor?' en 'Wat willen we in de toekomst bereiken?' of 'Waar willen we naar toe? Beoordeel daarbij of de geconstateerde zwakten van de OR en de benodigde kwaliteiten vooral kennis- en vaardigheidsaspecten of vooral houdingsaspecten zijn. Lees hiervoor eventueel deel 1 van deze serie nog eens. Bepaal vervolgens welk rendement (te berei-

ken resultaten in relatie met praktische doelstellingen) er voor het OR- functioneren te behalen is.

Vraag de bestuurder en het hoofd P&O welke suggesties zij hebben voor het leer- en ontwikkelingsproces van de

Veel bestuurders zien het belang niet van een lerende ondernemingsraad.

OR. Vraag de bestuurder ook op welke wijze hij met de OR wil werken aan zinvol en productief overleg. Probeer hem tot medewerker van het leer- en ontwikkelingsproces van de OR te maken. Gebruik in dit stadium het overzicht van de in te zetten leer- en ontwikkelingsinstrumenten in deel 2 van deze serie. Dat kan voorkomen dat te gemakkelijk gekozen wordt voor al bekende leertrajec-

ten. Maak hierbij een onderscheid tussen individuele leertrajecten, bijvoorbeeld goede boeken lezen en het gemeenschappelijke leer- en ontwikkelingsproces in het team. Uit deze inventarisatie en analyse kan de OR aandachts- en actiepunten vaststellen die de input vormen voor het leer- en ontwikkelingsprogramma voor een bepaalde termijn van de zittingsperiode.

Stap 2 Keuzen maken

Vertaal de resultaten van de analyses naar keuzen. Bepaald met de hele OR wat de meest passende leerinstrumenten bij de geïnventariseerde gebieden zijn. Vervolgens moeten afspraken gemaakt worden over de planning van de verschillende leer- en ontwikkelingsactiviteiten. Daaronder vallen natuurlijk ook de afspraken en resultaatverplichtingen van mogelijke externe begeleiders.

Stap 3 Uitvoering

Voer het programma uit zoals vastgesteld. Bewaak de voortgang.

Stap 4 Evaluatie

Evalueer het totale programma. Met de resultaten van die evaluatie kan een vooruitblik gemaakt worden naar de volgende termijn.

Afronding

In het vierde deel van onze serie presenteren we kant en klare checklisten en recepten om tot een goed en gevarieerd leermaal te komen. Tot slot willen we in een laatste artikel aandacht besteden aan de lerende mens in de organisatie.

Jaap de Jong en Henk Stil zijn zelfstandig adviseurs

C O M M E N T A A R

Huiswerk maken s.v.p.

Jan Cremers, GBIO-directeur

Al 25 jaar doet cursusgaand Nederland het volkomen fout, ondernemers zijn dom. OR-leden laten zich in de luren leggen, scholingsinstituten werken paternalistisch en het GBIO zorgt in dit frauduleuze systeem voor de absolutie van de sociale partners en houdt elke vernieuwing tegen. Dat is kort samengevat de strekking van deel 2 van de serie 'OR en leren leren' van Jaap de Jong en Henk Stil in het meinumnummer van Overheid & Overleg. Het artikel staat vol met feitelijke onjuistheden en beweringen die niet worden gestaafd. De kennis van de hedendaagse praktijk van de medezeggenschapstraining is gebrekkig. Op plaatsen sneert men in de richting van alle betrokkenen.

Om niet dezelfde fout te begaan geef ik hier een drietal voorbeelden:

Een eerste categorie uitspraken zijn de gemeenplaatsen. OR'en vertonen 'leerconsumptiegedrag', het leeraanbod is in hoge mate gestandaardiseerd en de GBIO-normen zijn rigide. Ik stel hier tegenover dat GBIO erkende instituten een veelheid aan maatwerk, cursusvormen, expertise en benadering kennen. De GBIO-richtlijnen laten ruimte voor het ontwerpen van een trainingstraject deels met subsidie, deels (uiteraard) voor rekening van de werkgever. In 2000 zijn aldus bijna 8000 cursussen ontwikkeld. Ik wil graag met de auteurs in discussie over meer maatwerk, maar als zij in hun schematische weergave de cursus afdoen als een instrument voor kennisoverdracht krijg ik toch de indruk dat ze ergens in de tijd zijn blijven hangen.

Een tweede categorie betreft de onbekendheid met de structuur en werkwijze van het GBIO. In het bestuur 'houden de twee blokken elkaar goed in evenwicht', dat sluit vernieuwing uit. Het GBIO doet onderzoek 'meestal tijdens de cursus', allicht dat de resultaten positief zijn. Voor de goede orde, het GBIO kent een bestuur op afstand, de centrale werkgevers- en werknemersorganisaties hebben deze rechtspersoon geschapen ter verdeling van de heffingsgelden en voor het toezicht op de kwaliteit van de scholing. Nieuwe initiatieven krijgen een open en kritisch onthaal. Het onderzoek naar de kwaliteit van de cursussen vindt altijd plaats 2 à 3 maanden na het volgen van de cursus en staat expliciet stil bij het leer-effect en de betekenis voor het OR-functioneren. Deelonderzoeken vullen de kwantitatieve metingen in kwalitatieve zin aan.

De laatste categorie uitspraken betreft ronduit denigrerende opmerkingen. Ondernemers kiezen 'soms voor een schijnconstructie om de subsidie toch te ontvangen', dit blijft in het openbaar 'tot een goed verzwegen geheim'. Cursisten naar hun tevredenheid vragen kan alleen maar leiden tot 'behoorlijk positieve resultaten'. 'Verstandige' ondernemers verwijzen de OR niet naar gesubsidieerde cursussen.

Pleiten tegen paternalisme enerzijds, iedereen ridiculiseren anderzijds is niet fraai.

Het pleidooi voor een kritische zelfreflectie aan het slot van het artikel onderschrijf ik volledig. Maar dan wel je huiswerk maken een volgende keer.