

Mens, durf te leren!

In de vorige artikelen van deze serie zijn wij vooral uitgegaan van het van buiten-naar-binnen-leren: er komen dingen op de OR af; de OR wil wat bereiken en dan is het verstandig om daar wat mee te doen. In dit afsluitende artikel willen we wat dichter bij het OR-lid gaan staan. Bij u, als OR-lid, begint tenslotte het effectief leren van OR'en. We kiezen nu dus voor een van binnen-naar-buiten-redenering.

Jaap de Jong en Henk Stil

Bij individuele leerprocessen spelen een aantal belangrijke zaken die de kaders bepalen waarbinnen mensen leren.

1. Elk mens wil evenwicht scheppen tussen zijn opvattingen, ideeën, wensen en doelen en de situatie waarin hij zich bevindt. Dat geeft energie om aan verbeteringen te werken, zowel in de beoordeling en ontwikkeling van de eigen opvattingen als in de interpretatie en beïnvloeding van de werkelijkheid buiten.
2. Voor effectief leren is essentieel de bereidheid om in de spiegel te kijken en te onderzoeken hoe het zit met de eigen sterke en zwakke punten en met de eigen vooroordelen, veronderstellingen en waardepatronen met betrekking tot de feitelijke werkelijkheid en de gevoelde werkelijkheid.
3. De omstandigheden (ontwikkelingen in de omgeving en binnen de onderneming) rond mensen zijn inmiddels zo complex geworden dat het voor een ieder lastig is om die omgeving nog te bevatten en vanuit de innerlijke gedachte- en gevoelswereld passende keuzes te maken. Het is niet voor niks dat er een toename is in het zoeken naar spirituele zingeving.
4. Het leren van mensen heeft bijna altijd te maken met de wens om als individu persoonlijk te groeien, daarmee in staat te zijn de omstandigheden naar je hand te zetten en je daarin thuis te voelen. Zo ben je bezig je persoonlijke effectiviteit te vergroten en je identiteit te ontwikkelen.
5. In individuele leerprocessen is het belangrijk om te zien dat ieder in zijn leven te maken heeft met verschillende levensfasen. Die levensfasen hebben elk hun eigen kenmerken voor het leren.
6. Werkelijk leren richt zich op het voorkomen en het tegengaan van zelfoverschatting en zelfonderschatting. Het gaat om zelfverwerkelijking en om het vinden van antwoorden op zingevingvraagstukken die passen bij de levensfase waarin iemand verkeert.

Belemmeringen

Er was eens een OR die voor de zoveelste keer een training kreeg. Tijdens die training sprak een OR-lid op een gelaten wijze over 'de doodgeslagen achterban'. De OR hobbelde verder in het trainingsprogramma totdat de trainer vroeg of de OR de opmerking had gehoord en herkende. Dat was het geval en wat bleek nu verder? De OR vond dat onderwerp heel erg belangrijk maar durfde het niet aan te pakken omdat men last had van een gevoel van onveiligheid binnen het team.

Dit voorbeeld maakt duidelijk wat de moeilijkheid is voor het individuele lid om zijn, of haar, leerbehoeften en de daarbij behorende opvattingen over wat hij ziet, te koppelen aan die van een grotere groep. En het illustreert dat bijvoorbeeld onveiligheid het werkelijk leren, en dus verbeteringen binnen de onderneming, in de weg kan staan.

Verder blijkt uit de praktijk dat de volgende belemmeringen voor effectief individueel leren in groepsverband veel voorkomen:

Persoonlijke groei kan een reden zijn om je te laten kiezen in een OR.

- Veel mensen zijn onzekerder dan ze durven toegeven.
- Er bestaan allerlei vooroordelen, veronderstellingen en generalisaties die een open blik op de OR-leden zelf en de omgeving in de weg staan.
- Veel mensen hebben er last van dat de omstandigheden waarin ze werken zo ondoorzichtig en moeilijk zijn. De keuze die men dan maakt is om de negativiteit ervan te ontkennen of glad te strijken. Mensen zijn snel geneigd te aanvaarden "dat het nu eenmaal zo is". En daarmee ontnemt men zichzelf de mogelijkheid om de om-

standigheden te objectiveren.

- Een groep kan niet leren als er mensen inzitten die niet echt willen leren. Of wel: in een groep die alle problemen buiten zich zelf legt en niet bereid is om kritisch naar zich zelf in de spiegel te kijken leert niemand wat.
- Leren zonder conflicten is voetballen zonder tegenstander.

Individuele perspectieven voor OR-leren

Het bewustzijn van een aantal perspectieven ondersteunt het individueel leren. Het gaat daarbij om moed, kwaliteitsontwikkeling, persoonlijke groei, conflicten en het streven naar een betere onderneming.

Moed

Wie kent die moeilijke situaties niet, waardoor je onzeker wordt, waarbij je er aan twijfelt of je de situatie wel aan kunt. Dan krijg je toch de geest en gaat er tegenaan. Je weet het tot een goed einde te brengen en je bent trots op jezelf. Moed is een essentiële voorwaarde voor kwaliteitsontwikkeling en persoonlijke groei. En eigenlijk is moed niet meer dan de innerlijke strijd met jezelf om in jezelf en je eigen kwaliteiten te geloven en daarvan de consequenties te nemen. Het bevordert je zelfvertrouwen.

Kwaliteitsontwikkeling

In elk mensenleven bestaan er uitersten die met elkaar in evenwicht gebracht moeten worden om als mens met vol bewustzijn in je omgeving effectief te kunnen functioneren.

Daarvoor is evenwicht scheppen in de volgende persoonlijke kwaliteitskenmerken nodig:

- Goed voor jezelf zorgen en goed voor de ander zorgen.
- Ratio, gevoel en geweten.
- Binnenkant en buitenkant.
- Verleden, heden en toekomst.
- Loslaten van het oude en begroeten van het nieuwe.

Door deze kwaliteiten te onderkennen en bewust toe te passen blijft elk mens zoveel als mogelijk is, in contact met zichzelf en zijn omgeving. Zo leert hij welke kwaliteit het beste past bij zijn persoonlijke ontwikkeling in verhouding tot die omgeving.



FOTO: BART VAN HATTUM

Persoonlijke groei

Leren kan ook heel leuk zijn omdat dat bijdraagt aan persoonlijke groei. Persoonlijke groei leidt tot meer autonomie (identiteitsontwikkeling). En zelfstandig denkende en handelende mensen zijn een weldaad voor de collegiale verhoudingen en waardevol voor de onderneming.

Conflicten

Conflicten kunnen nodig zijn om als individu te ontdekken wat je krachten zijn en kunnen er aan bijdragen dat de problemen binnen de onderneming of binnen de OR opgepakt worden. Daarvoor is persoonlijk initiatief en assertieve eigen overtuigingskracht hard nodig.

Een betere onderneming

Veel OR-leden hebben gemeen dat zij vanuit verschillende opvattingen toch een gemeenschappelijke bron hebben en dat is om bij te dragen aan het een

betere onderneming en/of aan een beter werkklimaat. Het is voor elk OR-lid ontzettend bevredigend en leerzaam zijn bijdragen zo te richten dat die koers ook vanuit het eigen zelf gerealiseerd wordt. Zijn vaardigheid om anderen daarin mee te krijgen en te leren om binnen een groep iets met elkaar te delen is zeer waardevol voor de eigen ontwikkeling en medebepalend voor de ontwikkeling van de OR en daarmee voor de onderneming. Het is fijn trots te zijn op de doelen die je als OR-lid mede hebt helpen bereiken.

U ziet dat deze perspectieven vooral bijdragen aan identiteitsontwikkeling van het individu in relatie met zijn omgeving. Dus binnen de OR en binnen de onderneming zijn vruchten kan afwerpen. Wij zien daarbij in de praktijk dat bij goed functionerende OR'en de communicatie over dit soort zaken een belangrijk onderdeel is van hun 'dagelijks' functioneren. Zij organiseren als

het ware hun eigen leerproces in de praktijk door na te gaan welke lessen op deze vlakken te trekken zijn door de OR als geheel. Maar ook voor elk OR-lid individueel. Je ziet dan ook dat de OR-leden hun kwaliteiten inzetten om bij te dragen aan de interne en externe effectiviteit van de OR. Je ziet ook dat OR-leden als het ware vanzelfsprekend elkaar aangeven wat men goed doet en wat men beter kan doen. Zo'n OR heeft geleerd te leren.

Praktische aspecten

Individueel leren in OR-perspectief

Voor de persoonlijke betrokkenheid bij het OR-werk is de belangrijkste te beantwoorden vraag: "Wat is mijn persoonlijke motivatie om me in te zetten voor de OR, de achterban, de onderneming?"

De veelheid van persoonlijke motivaties zijn daarbij de verbindende factor. Zo kan persoonlijke groei een reden zijn om je te laten kiezen in een OR, of belangenbehartiging van medewerkers. Het is essentieel dat de OR-leden samen een verbinding vinden die recht doet aan al die motivaties. Hou in het leer- en ontwikkelingsplan van de OR rekening met die persoonlijke leerwensen en de groepsleerwensen.

Voor het goed laten functioneren van communicatie en feedback binnen de OR is van belang dat de OR-leden met elkaar bespreken waarin men goed is en wat beter kan. Stel een lijstje op met onderwerpen die bijdragen aan de versterking van de individuele inbreng in de interne en externe effectiviteit van de OR. Door dat regelmatig te bespreken en afspraken te maken over de verbeteringen op individueel en groepsniveau organiseert men het individuele- en groepsleerproces. Dat kan betrekking hebben op het functioneren in de OR zelf en op het functioneren in het overleg;

De levensfasen van de mens

Elk mens maakt levensfasen door. In elke levensfase staan andere aspecten centraal:

- van 14 t/m 20 jaar gaat het om het ontwikkelen van zelfvertrouwen en om zelfontplooiing;
- van 21 t/m 42 jaar werkt men aan zelfverwerkelijking als twee uiterste

dimensies van zelfoverschatting en zelfonderschatting. Dit is de fase van beproeving en zoeken van spanning en evenwicht tussen egoïsme en altruïsme, tussen afscheid nemen en begroeten en tussen zelfzucht en zelfopoffering;

- van 42 jaar tot 63 jaar gaat het om het vinden van antwoorden op zingevingsvragen naar autonomie en later naar wijsheid. Er ontstaat een rijpheid waarbij het leren van de eigen blinde vlekken en de innerlijke grenzen en het zicht op onbedoelde effecten de belangrijkste issues zijn;
- vanaf 63 gaat het om mildheid en zingevende activiteiten voor anderen.

In praktische zin betekent dit voor de OR en zijn leden dat er ruimte moet zijn voor de individuele aspecten van het leren in levensfasen. Zo moet er ook een verband worden gevonden tussen de kenmerken van die fase en de aandacht die de OR geeft aan de individuele kwaliteitsontwikkeling en inzet op kwaliteiten en het bespreken van zwakten die bij elke levensfase horen. Zo kan een ouder, wat rijper OR lid een coach zijn voor jongere OR-leden en kunnen enthousiaste jonge OR-leden ingezet worden op hun gedrevenheid en betrokkenheid. Ga eens na welke kwaliteiten individuele OR-leden in huis hebben en welke kwaliteiten, zeker gegeven de omstandigheden van de onderneming, nodig zijn om invloed in het overleg te kunnen uitoefenen. Die discussie kan medebepalend zijn voor de keuze wie welke taken in de OR krijgt toebedeeld en wil uitoefenen.

Leren van OR en individu

Maatwerk voor problemen en doelstellingen in de praktijk is bij het leren van OR'en een van de meest wezenlijke succesfactoren. Het gaat daarbij vooral over wat de OR nodig heeft om in het overleg tot zinvolle en productieve resultaten te komen. Maar zo is het ook essentieel dat de OR in zijn leertraject een goede middenweg vindt tussen de onderwerpen die de OR 'moet' leren en wat de leden voor zichzelf als OR-lid 'willen' leren. Daarvoor is het essentieel dat de OR zich beseft dat individueel leren alleen werkt in relatie met een OR

die werkelijk als een team wil leren. Dat betekent ook dat discussie en eventuele confrontaties binnen de OR de basis vormen voor zijn werkelijke leerproces zowel als team als ook op individueel vlak. Geven en nemen binnen de OR voor zijn invloedvergroting in het overleg kunnen alleen slagen als het evenwicht wordt gevonden tussen de individuele behoeften en de teambehoeften zoals we die hierboven aangaven.

En tenslotte kan de OR erg veel leren van de feedback die hij krijgt van de achterban en dat gebeurt bijna altijd doordat individuele OR-leden duidelijk worden geconfronteerd met wat de

De OR kan een wezenlijke bijdrage leveren aan het leren van de bestuurder en de onderneming als hij laat zien dat hij zelf een lerende houding heeft.

achterban van het OR-functioneren vindt. Dat inbrengen kan een bijdrage leveren aan het beter functioneren van de OR, dus aan zijn leerproces en de betrokkenheid en de taakuitvoering van individuele leden daarin.

De OR kan in een meerjarenscholings- en ontwikkelingsplan een uitstekende combinatie scheppen tussen teamleerprogramma's en individuele leerprogramma's. Op die wijze pakt de OR zijn ontwikkelingsproces professioneel aan door te zorgen voor de groei van zijn leden en te zorgen voor groepsontwikkeling.

De lerende overlegvergadering

Uit onderzoek van het A&O fonds Gemeenten over de positie van de OR bleek dat de achterban de OR vooral vertrouwt in zijn rol als stimulator van beginselen van rechtvaardigheid en transparantie in de besluitvorming door de bestuurder. Naar ons idee is dat een constatering die overheidsbreed voor de medezeggenschap geldt. Dit omdat de OR enerzijds te maken heeft met politiek/bestuurlijke verhoudingen en de soms daaraan tegengestelde belangen van het functioneren van

de overheidsonderneming. Het is de spanning tussen de noodzakelijke consistentie en continuïteit van het functioneren van de overheidsonderneming en de invloed daarop van de politiek, soms genoemd "de waan van de politieke dag".

De OR kan een wezenlijke bijdrage leveren aan het leren van de bestuurder en de onderneming als hij laat zien dat hij zelf een lerende houding heeft. Daarbij wordt naar ons idee een kern van het individuele- en OR-leren geraakt. Uit het eerder genoemde onderzoek blijkt ook dat de belangrijkste opdracht van het management van overheidsondernemingen is om het vertrouwen van medewerkers te winnen bij de rechtvaardigheid en transparantie van zijn beslissingen. Van de OR wordt door de achterban verwacht dat die zich daarvoor sterk maakt en ook dat de OR de communicatie bevordert tussen de leiding en de medewerkers. Dit lijkt een wezenlijke taak van de OR. Daarvoor is het nodig dat de OR een kei is in de communicatie met zijn achterban. Het leren van OR-leden en de OR is dus werkelijk effectief als dat vooral gericht is op de wijze waarop de OR zijn functioneren inricht vanuit het weten wat er bij de achterban leeft, dat kunnen vertalen naar overlegonderwerpen (de OR-missie) en -strategieën en de bestuurder kan wijzen op de voordelen die de onderneming heeft bij medewerkers die het management vertrouwen. Dat is een zaak van houding, van weten waarover je spreekt. En ook van plezier.

(vervolg van pagina 3, *Or en Human Resources*)

(afstemmingsvraagstuk) geeft aan dat het bij de invoering van een beloningssysteem minstens even belangrijk is om na te gaan of de context, oftewel de organisatie wel voldoende is toegerust om een dergelijk systeem succesvol te implementeren. Voordat met de ontwikkeling en invoering van een variabel beloningssysteem begonnen kan worden, is het van belang om te kijken waar de organisatie nu staat en waar de organisatie in feite heen wil.

Wanneer zich een vraag voordoet op het gebied van belonen is dat niet in de eerste plaats een zaak van de OR. Maar de in de praktijk ontwikkelde 'fit-theorie' maakt duidelijk dat de OR een belangrijke rol kan vervullen bij het meedenken over de randvoorwaarden om nieuwe ontwikkelingen succesvol in te voeren. Het zal duidelijk zijn dat we dan praten over meer dan belonen. Aan de orde is dan het brede terrein van organisatieverandering. Organisatieverandering is maatwerk en de OR is mede verantwoordelijk voor te ontwikkelen HRM beleid

Voordat variabel belonen ingevoerd kan worden moet er veel gebeurd zijn op aanpalende terreinen, zoals loopbaanbeleid, coaching en het voeren van voortgangsgesprekken. Voor het oogsten zal wellicht geduld nodig zijn maar met het ploegen kan de OR morgen beginnen.

Jeannette Termeulen is adviseur bij GTP Medezeggenschap

Checklist gelijke beloning van mannen en vrouwen

De Stichting van de Arbeid heeft onlangs een checklist uitgebracht over gelijke beloning voor gelijke arbeid of arbeid van (nagenoeg) gelijke waarde. De checklist is een toetsinstrument voor allen die beloningssystemen opzetten, toepassen en evalueren. Dus voor CAO-partijen op organisatieniveau, voor werkgevers/bestuurders, personeelsfunctionarissen en voor leden van medezeggenschapsorganen.

U kunt de volledige documenten in PDF-formaat vanaf Internet downloaden.

http://www.stvda.nl/_uploads/nota20010910.pdf

Bron: *Persbericht van de Stichting van de Arbeid van 10 september 2001.*

Nederlandse commissaris voelt niets voor meer invloed Ondernemingsraad

Een meerderheid van de Nederlandse commissarissen ziet niets in het advies van de SER om de OR de mogelijkheid te bieden om commissarissen voor te dragen. Dat blijkt uit een enquête van Het Nederlands Commissariaat, onderdeel van Ernst & Young. Het SER-advies om de aandeelhouders meer macht te geven, krijgt wel brede steun. De meeste ondernemingen rekruteren hun commissarissen uit het netwerk van zakelijke of persoonlijke relaties. Ook de aandeelhouders of de directie dragen nog al eens een commissaris voor.

ANP Pers Support, 18 september 2001.

Ronde Tafel over OR-scholing

Op 14 september organiseerde O&O een besloten Ronde Tafelgesprek over OR-scholing. Hieraan namen deel: Jan Cremers (GBIO), Ruud Beumer (AHOLD), Tiny Vloet (Gemeenten Nijmegen), Adr Martens (Transcoop), Tim Lakerman (Kromme Rijn Advies), Mark Frequin (Ministerie van Justitie, Henk Stil en Jaap de Jong (zelfstandig adviseur/trainer). Het gesprek wordt in de vorm van een artikel gepubliceerd in nummer 12 van Overheid & Overleg, een themanummer over de pro-actieve OR.