



Rol vakbeweging om werknemers in beweging te krijgen

Weten is één, doen is twee

Er wordt veel gevraagd van werknemers. Ze moeten bezig zijn met hun toekomst en zich daarop voorbereiden. Daartoe worden tal van instrumenten ontwikkeld. Maar dat wil nog niet zeggen dat ze er ook daadwerkelijk mee aan de slag gaan. Daarvoor is het nodig dat ze hun 'doenvermogen' aanspreken. Volgens *Lilian Woudstra* kunnen vakbonden hier een belangrijke rol bij spelen.

Er is een nieuwe term in opkomst in de Nederlandse polder: 'doenvermogen'. Een vondst van de WRR. Die waarschuwt in het recent verschenen rapport 'Weten is nog geen doen. Een realistisch perspectief op redzaamheid' dat lang niet alle burgers in staat zijn de door de participatiemaatschappij verwachte mate van zelfredzaamheid te laten zien. Ook mensen met een goede opleiding en een goede maatschappelijke positie hebben het, zeker in tijden van stress op het werk of thuis, moeilijk met de hoge mate van doenvermogen die hiervoor nodig is.

Lilian Woudstra werkt als onderzoeker en adviseur bij a-advies. Zij is projectleider van een project met leerambassadeurs binnen Philips. Daarnaast heeft zij recent een onderzoek afgerond naar leerervaringen uit pilots met leerambassadeurs in Nederland. Dit artikel is gebaseerd op inzichten die zijn ontwikkeld in beide projecten.

Iemands doenvermogen wordt gevormd door vier mentale vermogens. Dit zijn (a) een plan maken, (b) in actie komen, (c) met tegenslag omgaan en (d) volhouden. Daarnaast is voor zelfredzaamheid nog een vijfde mentaal vermogen essentieel, namelijk het kunnen verzamelen en wegen van informatie. Alleen deze laatste is afhankelijk van iemands intelligentie. Doenvermogen daarentegen is niet zozeer afhankelijk van intelligentieniveau, maar veel meer van drie belangrijke persoonskenmerken: temperament, zelfcontrole en overtuigingen.

Tot nu toe is er in beleid en praktijk nog weinig aandacht voor doenvermogen en het ondersteunen hiervan. Hier liggen echter interessante aanknopingspunten voor de vakbonden als emancipatiebeweging van werkenden in Nederland. Sterker nog, hoewel niet expliciet onder deze noemer, constateerden Engelse vakbonden al midden jaren



'90 dat weten niet noodzakelijk leidt tot doen. Er werden vanuit New Labour allerlei initiatieven opgestart om het opleidingsniveau van lager opgeleiden in Engeland te vergroten, maar in eerste instantie met weinig succes. Totdat men tot het inzicht kwam om het stimuleren van leren op de werkvloer te organiseren in de vorm van Union Learnings Reps. Dit zijn collega's die, na een speciale training, hun collega's met raad en daad bijstaan met vragen en praktische ondersteuning op het gebied van een leven lang leren. Ook in Nederland kennen we inmiddels dergelijke 'leerambassadeurs' of vergelijkbare initiatieven met leden die andere leden ondersteunen, bijvoorbeeld tijdens vrijwilligersspreekuren. Initiatieven zoals vakbondshuizen of regionale adviescentra bieden momenteel nieuwe kansen voor het verder ondersteunen van het doenvermogen van werknemers.

Eureka

Er zijn grofweg vijf verschillende manieren waarop vakbonden een rol zouden kunnen spelen in het versterken van het denk- en doenvermogen van hun leden. Een eerste is wat ik zou willen noemen de Eureka-rol. In deze rol probeer je als vakbond je leden te ondersteunen bij het zien en duiden van ontwikkelingen om zo te komen tot Eureka-momenten:

het moment dat het kwartje valt. Een voorbeeld: een leerambassadeur wil al een tijdje in gesprek komen met een collega. Deze collega werkt aan een machine die bediend kan worden met simpele technieken. De leidinggevende spoort al geruime tijd alle medewerkers aan om niet alleen aan deze machines te werken, maar zich ook in te leren op een nieuwe machine, met geavanceerde technieken. De betreffende collega 'ontduikt' dit verzoek al een tijdje. De leerambassadeur wil hier graag over in gesprek met zijn collega. Die blijkt daar niet direct behoefte aan te hebben. Hij vindt het prima zo met het werk wat hij nu doet. Totdat de leerambassadeur hem helpt te duiden wat dit betekent. Weet de ander dat het werken met de geavanceerde technieken de toekomst is, omdat dit klanten veel meer mogelijkheden tot maatwerk biedt? En dat er daardoor straks niet één, maar veel meer van deze machines zullen staan? Het werk dat dan overblijft voor de 'simpele' machine is dan ook echt heel simpel: eigenlijk alleen het soort standaardproductiewerk waarvoor nu binnen het bedrijf vooral medewerkers vanuit de Sociale Werkplaats op worden ingezet. Wat blijkt: dat ziet de collega helemaal niet zitten, waarna hij zich alsnog aanmeldt om zich ook te gaan laten inleren op de nieuwe machine.

Wat we hier zien is een hardnekkig misverstand bij werkend Nederland. Er wordt nog steeds gedacht dat je vooral leert om vooruit te komen in je werk. Zodra je op een plek zit, waar je tevreden bent, ben je 'uitgeleerd'. Maar stilstand betekent tegenwoordig echt achteruitgang. Wat bij het creëren van persoonlijke Eureka momenten échter niet helpt, is dat sommige leidinggevendenden liever geen onrust

Het is een misverstand te denken dat je vooral leert om vooruit te komen in je werk

op de werkvloer willen hebben en dus ontwikkelingen afzwakken of de discussie over wat deze voor werknemers betekenen uit de weg gaan. Onafhankelijk informatievoorziening vanuit de vakbond, die ontwikkelingen concreet maakt en voor werknemers duidt, is daarom essentieel.

Dr. Phil

Een tweede belangrijke rol die ik zie voor de vakbonden is wat ik noem de Dr. Phil-rol. Deze richt zich op voor doenvermogen belangrijke overtuigingen. Mensen kijken verschillend aan tegen zichzelf, de wereld en de relatie hiertussen. Een eerste belangrijk onderscheid is bijvoorbeeld de verklaringsstijl die mensen hanteren bij gebeurtenissen in het leven. Hebben zij de indruk dat alles in het leven hen gewoon 'overkomt' of dat zij hier zelf invloed op hebben? Wanneer mensen het idee hebben toch geen invloed te hebben, zien zij ook geen aanleiding om te anticiperen op ontwikkelingen, laat staan dat zij hierbij een verantwoordelijkheid voor zichzelf zien. Maar ook al zou dit wel zo zijn, dan is het nog afhankelijk van een tweede belangrijke overtuiging of mensen overschakelen op hun doe-stand. Daarvoor moeten zij ook geloof hebben in hun eigen kunnen (beschikken over de juiste kwaliteiten, vaardigheden, etc.) om het gevraagde gedrag te vertonen. Ook daar schort het vaak aan.

Bij medewerkers die al tijden niets meer gedaan hebben aan bijvoorbeeld opleidingen, speelt dat men zich zorgen maakt of ze nog wel kunnen leren. Bij lager opgeleiden spelen vaak negatieve ervaringen met school in het verleden. En bij bijna iedereen bestaan zorgen over hoe een opleiding te combineren met een drukke baan en een druk privéleven. Deze groepen maken hierdoor niet snel uit zichzelf gebruik van het beschikbare aanbod aan dienstverlening op dit gebied. Wel kunnen zij door diverse 'outreach' activiteiten van vakbonden bereikt en verleid worden tot beweging. In diverse projecten met leerambassadeurs zijn zij het bijvoorbeeld die hun collega's benaderen en, door het delen van tips en eigen ervaringen, hen toch op andere gedachten weten te krijgen.

Columbus

Een derde belangrijke rol in het ondersteunen van het denk- en doenvermogen van werknemers is wat ik noem de Columbus-rol. Deze is gericht op het ontdekken van mogelijkheden, oftewel het leren zien van perspectief. Traditioneel gezien richten vakbonden zich hierbij via loopbaancoaching op het in kaart brengen van de goede en sterke punten van medewerkers en hun ambities. Werknemers moeten echter niet alleen een goed zicht hebben op wat zij kunnen en willen, maar ook mogelijkheden zien om iets met dit zelfinzicht te kunnen doen. Waar liggen er concreet mogelijkheden voor medewerkers met een bepaald profiel binnen het bedrijf of op de arbeidsmarkt? Welke stappen zijn nodig om hier naartoe te kunnen groeien? Welke opleidingen horen hierbij? Dit is lang niet altijd goed inzichtelijk voor werknemers, of managers en HR. Om daar iets aan te doen hebben sociale partners in de technische installatiebranche hiervoor een hulpmiddel ontwikkeld: de skillsmanager. Hiermee kunnen werknemers eenvoudig zelf hun vaardigheden in kaart brengen en nagaan welke stappen zij moeten zetten om door te groeien binnen deze branche. Andere initiatieven op dit vlak hebben betrekking op het aanbieden van informatie over mogelijkheden vanuit sector- of regioplannen of analyses van het UWV over kansbezoeken. Deze informatie is echter sterk versnipperd, waardoor het voor een werknemer in een bepaalde regio met

een bepaald beroep en een bepaalde leeftijd soms lastig te achterhalen is wat zijn of haar mogelijkheden nu precies zijn. Zeker als men breder wil of moet kijken (naar aanverwante beroepen bijvoorbeeld), omdat de mogelijkheden in het eigen beroep beperkt zijn. Mogelijk dat de regionale adviescentra hier verandering in kunnen brengen. Tot slot omvat de Columbus-rol ook een 'tinder' aspect: het laten

omgaan met uitdagingen die leden ervaren bij het oppakken van de regie over hun leven en werk. Denk aan het helpen bij het maken van loopbaankeuzes, het opstellen van een plan van aanpak, het invullen van een aanvraagformulier of het leren omgaan met tegenslagen. De op te zetten regionale adviescentra bieden goede mogelijkheden voor dergelijke ondersteuning op menselijke maat.

Hoewel er veel mooie regelingen zijn, weten werknemers lang niet altijd van het bestaan ervan

snuffelen aan andere beroepen. Vakbonden hebben een uitgebreid netwerk van leden in bedrijven, waardoor mensen op een zeer laagdrempelige manier met elkaar in contact kunnen worden gebracht voor netwerkgesprekken of andere activiteiten op het gebied van beroepsoriëntatie.

Bob de Bouwer

Een laatste aspect waar de WRR op wijst is het ondersteunen van de zelfcontrole van medewerkers voor het versterken van hun doenvermogen. Hierbij gaat het om het vermogen om dominante gedragsneigingen te veranderen of te onderdrukken en gedrag, gedachten en emoties te reguleren. Mensen zitten verschillend in elkaar en ieder heeft zo zijn eigen valkuilen. Zo is de één bijvoorbeeld heel impulsief, heb je mensen die over alles gaan piekeren en onzeker zijn en verschillen mensen in de mate waarin zij beschikken over organisatie- en doorzettingsvermogen. Het bieden van ondersteuning op dit soort punten noem ik de Bob de Bouwer-rol van de vakbond. Vanuit de vakbond kan mensen niet alleen een spiegel worden voorgehouden en handvatten worden aangereikt om nieuw gedrag aan te leren (zoals in diverse trainingen die worden aangeboden of in gesprekken met leerambassadeurs gebeurt), maar kan ook hele praktische ondersteuning worden geboden bij het

Tom Tom

Naast deze vier rollen die zijn gebaseerd op het WRR-rapport, zie ik nog een laatste rol voor de vakbonden. Wil je kunnen doen, dan moet je wel je weg weten te vinden naar middelen die dit mogelijk maken. Deze rol noem ik de Tom Tom-rol van de vakbond. Hoewel er heel veel mooie regelingen in Nederland zijn afgesproken op het gebied van loopbaanontwikkeling en duurzame inzetbaarheid, weten werknemers lang niet altijd van het bestaan van deze mogelijkheden. Mensen zijn niet op de hoogte van CAO-afspraken, weten niet dat er een O&O-fonds is binnen de sector waar ze werken, of de mogelijkheden die dit fonds hun biedt. Of men is onbekend met nieuwe initiatieven vanuit de overheid of sociale partners zoals UWV-scholingsvouchers, leerrekeningen en een leven lang leren krediet. Ook hierin kunnen vakbonden een belangrijke rol spelen. Enerzijds door hun leden wegwijs te maken in dit versnipperde landschap via bijvoorbeeld leerambassadeurs en regionale adviescentra, anderzijds door te kijken hoe dit landschap mogelijk transparanter kan worden ingericht (denk aan de discussie over een nationaal scholingsfonds met eventueel sectorale accenten of het invoeren van persoonlijke opleidingsbudgetten in alle CAO's). Hierbij kunnen leerambassadeurs of andere werkers in de frontlinie overigens een dubbelrol vervullen: de ander kant van de Tom Tom-rol is de Tam Tam-rol. Door met werknemers in gesprek te gaan over bestaande mogelijkheden, krijgen zij ook goed zicht op hoe deze mogelijkheden uitwerken in de praktijk en waar er 'gaten' zitten tussen bestaande behoeften en beschikbare regelingen. Belangrijke input voor misschien wel de belangrijkste rol voor de vakbond: de CAO-onderhandelingen. En zo is de cirkel weer rond.