

Proactief in het overleg

Dansen, dansen,

Proactief zijn is een wens van veel ondernemingsraden. Het is aantrekkelijk: je neemt initiatief, bent doelgericht en zichtbaar en je doet echt wat. Maar pas op, want valkuilen liggen op loer. De tango laat ons zien hoe het werkt.

ISAÄK MOL

Het omgekeerde van proactief is reactief. Reactief zijn roept nogal negatieve associaties op: ingeslapen, traag, geen dingen aangaan, eigenlijk niks doen, behalve misschien over dingen praten. Er zijn blijkbaar veel reactieve mensen op de wereld, want overal hoor je de roep om meer proactiviteit. Proactief heeft een duidelijk beter imago en dat zit in de elementen 'doen' en 'verantwoordelijkheid nemen'. Organisaties willen graag proactieve werknemers, want dat zijn mensen die dingen aangaan en gewend zijn te handelen in plaats van eindeloos te praten en te vergaderen en vervolgens niets meer te doen dan een plan te maken. Ondernemingsraden dromen van een proactieve opstelling vanuit het verlangen naar actie en resultaat. Het idee is dat je door proactiever te zijn meer bereikt. Maar eerst doen en dan denken kan ook heel verkeerd uitpakken.

Karikatuur

Goed beschouwd maken we op deze wijze een karikatuur van de begrippen proactief en reactief. Stel je een

proactieve man voor die voordat je met je ogen kunt knipperen al iets heeft gedaan en heeft opgelost. Een man die in de tango vloeiend leidt. En daartegenover een vrouw die zolang blijft twijfelen dat ze tot niets komt. Een tangovrouw die zich het leiden van de man aan laat leunen, zijn wensen over zich heen laat komen. Proactieve or-leden zijn mensen die problemen op willen lossen door iets te doen. Daar waar zij kans zien in actie te komen, gaan ze erin. Als het even tegen zit, proberen ze het met een omweg alsnog voor elkaar te krijgen. Uiterst effectief in situaties die om direct handelen vragen. Dat zijn minder complexe situaties waarbij verschillende partijen betrokken zijn. Het handelen in dit soort situaties geeft je het aangename gevoel dat je invloed hebt en dat je iets voor elkaar krijgt. Het grote nadeel van deze actiegerichte stijl is natuurlijk dat je belangrijke oplossingen of mensen over het hoofd ziet. Het kan, met andere woorden, overhaast zijn. Samenwerking met mensen die langzamer gaan, is lastig voor in aanleg proactieve mensen, afgeremd worden is nog lastiger.

dansen!



Reactieve or-leden, aan de andere kant van het spectrum, zijn mensen die problemen oplossen door eerst goed te kijken wat er eigenlijk speelt en dan een uiterst weloverwogen actie te doen. Zij gaan uit van 'eerst denken en dan doen'. Als dat toch niet het gewenste resultaat heeft, balen ze, was de analyse fout en moeten ze opnieuw kijken. Deze mensen zijn effectief in complexe situaties die overzicht en afweging vragen. De werkwijze is aangenaam, omdat je inzicht ervaart en van daaruit doelgericht handelt. Er zit rust in en daarmee ook een zekere traagheid. Dat laatste is natuurlijk het gevaar: mensen met een hoog reactieve stijl blijven onderzoeken, vragen stellen, praten en komen slecht tot actie. Je begrijpt met het lezen van bovenstaande uitleg meteen dat or's beide stijlen in het repertoire moeten hebben, omdat ze zowel in situaties zitten die om direct handelen vragen als in momenten waar zorgvuldige analyse op zijn plaats is. Beide stijlen hebben bovendien, dat zal duidelijk zijn, nadrukkelijk hun nadelen! Bovendien werken ze niet gemakkelijk samen, ze versterken als het ware elkaars zwakke kanten.

Hang naar actie

Vanwaar dan die hunkering op grote schaal naar proactieve mensen? Naar mijn idee is dat omdat veel or's vanuit hun overlegcyclus het reactieve element goed in hun werkstijl hebben ingebakken en voor het proactieve zelf iets moeten doen. En de andere reden is het ongeduld of de frustratie over het uitblijven van snelle en concreet benoembare resultaten. Eigenlijk is de hang naar proactiviteit de hang naar actie: de verantwoordelijkheid of het mandaat omzetten in resultaat. En daar zit de crux: gewoon actief iets doen, hoeft niet altijd het gewenste resultaat op te leveren.

In balans met de ander

Met de eerder genoemde tangometafloor is goed uit te leggen hoe het werkt. De Argentijnse tango kent twee rollen, de leider (man) en de volger (vrouw). Beiden hebben ze de verantwoordelijkheid voor de dans. Dat doen ze door samen spanning op te bouwen, de vrouw door weerstand te bieden en de man door stevig te leiden. Als de vrouw geen weerstand biedt, heeft de man ►

niets te leiden en andersom: als de man niet leidt heeft de vrouw niets te volgen. Stel de man gaat ineens proactief leiden. Dan duwt hij de vrouw door de ruimte, dwingt haar als het ware mee te gaan en doet allerlei variaties waarin hij de vrouw meesleurt. Geen gezicht natuurlijk! De kunst in de tango is te leiden, maar tegelijk in contact te blijven. Stel je dat eens voor: dansen met het hart, op de muziek, in balans met de ander. Twee mensen die als een eenheid door de ruimte gaan. Ondernemingsraden die ineens proactief worden, lijken op die tangodanser die zo maar zonder contact gaat leiden. Dat wordt geen dans, die loopt zich vast op de vrouw en op zichzelf!

Outsourcing

De tango leert ons dat proactief zijn te maken heeft met twee aspecten:

- de interne component, namelijk wie je zelf bent en met wie je te maken hebt (in de tango zijn dat de man en de vrouw)
- de richtingscomponent, namelijk daar waar je heen wilt (in de tango is dat de muziek en de actieve vertaling daarvan naar een specifieke uitvoering van de dans).

De eerste component heeft te maken met het 'in de situatie' zijn. Stel je eens voor: de bestuurder wil een afdeling van het bedrijf outsourcen en doet er tijdens het overleg nogal lichtvaardig over. De gevolgen voor de medewerkers van die afdeling zijn ingrijpend. Je kunt dan emotioneel reageren tijdens het overleg. Als je meteen in de aanval gaat en 'erin springt', proactief bent, ziet de bestuurder vooral een boos or-lid dat zijn gelijk wil halen. Dan ben je die danser die gaat duwen. Je kunt ook kijken wat er precies gebeurt tussen jou en de bestuurder. Wat maakt je boos in zijn gedrag? Dat kun je direct en proactief inbrengen. De tweede component hoort hier onlosmakelijk bij. Als je vanuit jezelf reageert, gedragsgericht op de ander, is het prettig als je weet waar je met die 'interventie' naar toe wilt. Wat wil je aangeven? Dat de bestuurder

dit punt heel serieus moet nemen? Dan kun je dat zeggen en het gesprek opnieuw openen. Pas dan kun je je proactiviteit positief inzetten: je reageert vanuit wat er met je gebeurt, je geeft in dit geval gedragsgerichte feedback en je hebt er een bedoeling mee. Je danst in het overleg.

Beleidsstuk P&O

Nog een voorbeeld. P&O heeft het zoveelste prachtige beleidsstuk geschreven over loopbaanontwikkeling. Je eerste gevoel is dat er wederom zinvolle dingen in staan, maar dat de vorige drie notities ook gewoon ergens zijn blijven liggen. Wat doet een proactief mens dan? Zichzelf de volgende vragen stellen: wat doet het met me, met wie heb ik te maken en waar wil ik naar toe met het onderwerp? Het antwoord is kort en krachtig: ik wil dat het beleid uitgevoerd wordt en ik ga dat voor elkaar krijgen. Ik zoek de mensen op die ermee te maken hebben en vertel ze wat het met mij doet. Met hen kijk ik hoe we ervoor kunnen zorgen dat het uitgevoerd wordt. Je danst met hen op de muziek van het loopbaanbeleid.

Onproductief zou zijn dat je je frustratie uit in het or-overleg: 'dit plan zal ook wel weer niet uitgevoerd worden'. Je hebt geen verbinding, geen richting en kunt niet dansen.

Er zijn situaties waarin proactief handelen zeker op zijn plaats is. Bijvoorbeeld in een overlegvergadering als het gesprek een heel andere kant op gaat dan de or wenselijk vindt. Er zijn ook onderwerpen die bij een proactieve aanpak gebaat zijn, bijvoorbeeld als je bepaalde zaken van de grond moet tillen. Belangrijk daarbij is dat je in verbinding met jezelf en met de ander bent en een richting of uitkomst voor ogen hebt die voor iedereen aantrekkelijk is. Te dansen. Gewoon maar wat doen of primaire impulsen volgen, leidt tot niets of hoogstens tot meer frustratie.

Ik wens u veel dansplezier. ■

INFO

De auteur is werkzaam bij Stavoor op het terrein van strategie en innovatie voor medezeggenschap, zie www.stavoor.nl.

Meer informatie: imol@stavoor.nl.