

Thema: scholing

Een nieuw leerlandschap voor

Vanwege de crisis staan de investeringen in organisaties onder zware druk. Ook or's krijgen daar in toenemende mate mee te maken. We zien dan ook een forse teruggang in de vraag naar or-cursussen. Daarnaast verandert het leerlandschap voor or's structureel. Dat is wennen voor de opleidingsbureaus, die proberen de storm te overleven, maar biedt allerlei kansen voor de or.

Door Nico Siffels en Annette Tasr

Hoe ziet dat nieuwe leerlandschap er uit? Opleiden wordt minder vanzelfsprekend en vrijblijvend, de resultaten van de opleidingsinspanning zullen veel meer centraal komen te staan. Ondernemingsraden zullen steeds vaker opleidingsplannen moeten opstellen om hun behoefte aan scholing en het bijbehorende budget vooraf te verantwoorden. In deze opleidingsplannen zullen ze meer dan nu argumenten moeten geven hoe scholing tot resultaten leidt om de ondernemingsraad zelf, maar ook de organisatie verder te helpen. Dan is er een goede diagnose nodig van wat er in de praktijk beter kan of moet en er zal kritischer gekeken worden naar wat er nu precies geleerd moet worden. Leerdoelen zullen ook steeds vaker samen met anderen worden vastgesteld, zoals de bestuurder en het hoger management en zij zullen daardoor ook zelf mee-veranderen. De praktijk waarin de medezeggenschap plaatsvindt, wordt het vertrekpunt. Er zal minder geleerd worden in sessies op de hei en steeds vaker aan de hand van concrete vraagstukken. Bovendien zal in het nieuw leerlandschap de or minder snel geneigd zijn om expertise van buiten te halen; en is er meer oog voor het mobiliseren van kennis en kunde in de staf en ondersteuning van de eigen organisatie.

Leren voor de eigen organisatie

De ondernemingsraad heeft dus een goed verhaal nodig om budget te krijgen voor een

opleidingsplan. Zo'n verhaal begint wat ons betreft bij de resultaten die opleiding oplevert en wat de organisatie daar daadwerkelijk mee opschiet. Het betekent dat de toegevoegde waarde van de medezeggenschap steeds het vertrekpunt is. Het is een kans om de opleidingen voor de or in een breder perspectief te zien. Dat vraagt om te werken met doelstellingen die niet alleen de or of de or-leden vooruit helpen, maar verbinding te leggen met het organisatieperspectief. Dus: de or kan sneller adequaat op veranderingsvoorstellen reageren, in plaats van: de or-leden verbeteren hun besluitvorming.

Kritisch kijken naar de toegevoegde waarde van de or maakt dat bestuurder en HRM in steeds meer situaties gaan meedenken over de opleidingsbehoefte en de opleidingsdoelen. Dat kan beginnen met een gezamenlijke diagnose over de kwaliteit van de medezeggenschap en het identificeren van verbeteringsmogelijkheden, verbeteringen die altijd een bijdrage leveren aan de organisatie-doelen. De or vergroot zijn kansen op budget als hij de kosten van opleidingsactiviteiten in het licht van die diagnose bespreekt. In sommige gevallen zullen de opleidingen in opdracht van directie en HRM worden uitgevoerd. Dat staat enerzijds op gespannen voet met de zelfstandigheid van de or, maar levert ook voordelen op. Het maakt een geïntegreerde benadering mogelijk waarbij niet alleen or-leden, maar ook de bestuurder, hoger management en staf-

De gezamenlijke noemer is een minder geïsoleerde plek voor or-opleiding.



Stormachtige veranderingen in het or-leerlandschap

medewerkers mee-leren en mee-veranderen, zodat het medezeggenschapssysteem als geheel beter gaat presteren. En het maakt het draagvlak voor investeringen op het gebied van leren en veranderen een stuk groter. Want bestuurders zien nog steeds het nut en noodzaak van een degelijke medezeggenschap in hun organisatie. Ze zijn alleen minder geneigd de vaste vormen van medezeggenschap en opleiden voor lief te nemen.

ondernemingsraden



Leren in de eigen organisatie

We zijn gewend om opleidingen vooraf te laten gaan aan de praktijk. De opleiding bereidt je voor op de praktijk. En we zijn gewend om te werken vanuit de theorie naar de praktijk. Het nieuwe leerlandschap zal veel meer uitgaan van de praktijk. Eerst kijken hoe het or-werk verloopt, wat vanzelf goed gaat en waar het nog een zetje in de goede richting nodig heeft. Een pragmati-

sche aanpak, waarbij we ons concentreren op die kenniselementen of vaardigheden die een wezenlijke versnelling in het leerproces kunnen aanbrengen. De praktijk gaat dus aan de opleiding vooraf. In het verlengde daarvan gaan ondernemingsraden steeds minder naar een cursus, maar halen ze de trainer naar hun eigen onderneming. In de praktijk organiseren trainer en or-leeractiviteiten die vrijwel direct toegepast kunnen worden of die ze al doende leren. Het vergt een aanpak waarbij de trainer/coach zijn interventies in de or-praktijk doet, in plaats van een training in een verafgelegen hotel. Een effectieve opleiding bouwt voort op wat er in de praktijk vanzelf

goed gaat en versterkt dat. Alleen daar waar de or-leden of andere betrokkenen bij de medezeggenschap (bestuurder, directie, medewerkers) knelpunten ervaren, stellen ze hun werkwijze bij en leren in samenhang daarmee een nieuw gedragsrepertoire. Leren en veranderen gaan hand in hand. Dit is een effectieve manier van werken, door de korte terugkoppeling tussen leren en toepassen. De kans die het gericht inkopen van opleidingen biedt, is het effectiever inzetten van leeractiviteiten en het direct koppelen van leren en praktijk. Het vraagt van de or-leden te reflecteren op hun praktijk en te blijven onderzoeken hoe bestuurder en achterban hun inzet ervaren. Een externe trainer/coach kan door observatie helpen die diagnose helder te krijgen. Neem geen genoegen met een standaardaanpak, maar haal de trainer/coach de praktijk in en vraag adequate begeleiding ter plaatse die voortbouwt op de sterke kanten van de or. Bespreek vooraf de resultaten die zo'n begeleidingstraject op moet leveren en evalueer tijdens het traject de voortgang.

Leren van de eigen organisatie

Veel van wat een ondernemingsraad nodig heeft om het or-werk goed te kunnen doen, is in de organisatie voorhanden. De meest actuele en adequate kennis van begrotingen, kwartaalrapportages en jaarverslagen en de manier waarop deze geïnterpreteerd

moeten worden, is aanwezig bij de controller of het hoofd financiën. Specifieke kennis over het HRM-beleid en de manier waarop dat in de organisatie wordt uitgevoerd, zit in het hoofd van de HR-manager. De ondernemingsraad doet er goed aan deze kennis te mobiliseren voor zijn eigen doelstellingen. Dat levert direct toepasbare kennis op en het smeedt meteen een band tussen het hogere management en de or-leden.

Een nieuw leerlandschap biedt kansen om het opleiden verder te professionaliseren

In veel organisaties is er ook veel kennis over HRM, persoonlijke ontwikkeling, het opzetten van persoonlijke opleidingsplannen of het opzetten van bedrijfsopleidingen voorhanden. Het inzetten van deze deskundigheid helpt de or om een eigen opleidingsplan te ontwikkelen en maakt het mogelijk om dit zoveel mogelijk aan te laten sluiten en te combineren met de interne bedrijfsopleidingen. Daarnaast kan de or deze deskundigheid gebruiken bij het scherp inkopen van trainingen op de externe markt.

De gezamenlijke noemer in deze ontwikkelingen is een minder geïsoleerde plek voor or-opleiding. Dat begint met een gezamenlijke diagnose over de effectiviteit van de medezeggenschap en het vaststellen van tekortkomingen, via inzet van betrokken externe trainers en coaches en eindigt bij workshops die door deskundige collega's worden verzorgd. De aanleiding is mogelijk een begrijpelijke noodzaak om kritisch naar de opleidingskosten te kijken, maar het ontstaan van een nieuw leerlandschap biedt de ondernemingsraad vooral voor de lange termijn kansen om het opleiden verder te professionaliseren.

De gezamenlijke noemer in deze ontwikkelingen is een minder geïsoleerde plek voor or-opleiding. Dat begint met een gezamenlijke diagnose over de effectiviteit van de medezeggenschap en het vaststellen van tekortkomingen, via inzet van betrokken externe trainers en coaches en eindigt bij workshops die door deskundige collega's worden verzorgd. De aanleiding is mogelijk een begrijpelijke noodzaak om kritisch naar de opleidingskosten te kijken, maar het ontstaan van een nieuw leerlandschap biedt de ondernemingsraad vooral voor de lange termijn kansen om het opleiden verder te professionaliseren. 

Nico Siffels is senior adviseur.

Annette Tas is senior trainer en coach.

Beiden zijn werkzaam bij Mede en auteurs van het boek *Opleidingsplannen: de or als krachtige leeromgeving*.