

Slim opleiden

Kostenbewust opleiden voor OR-werk



Door: Nico Siffels en Liesbeth Blanken

Kostenbewust opleiden voor OR-werk

OR-werk is voor de organisatie een vorm van overhead. Het OR-werk vraagt een investering in tijd en geld die uit de exploitatie van de organisatie moet worden opgebracht. Nu er in tijden van bezuiniging op alle mogelijke vormen van indirecte kosten wordt bespaard, wordt er ook kritisch gekeken naar de kosten die een OR met zich meebrengt.

Een deel van die kosten zijn opleidingskosten. OR-leden doen het OR-werk naast hun functie en ze zijn er niet specifiek voor opgeleid. Om het OR-werk met succes te kunnen doen is er continu aandacht nodig voor scholing van OR-leden. Opleiding van OR-leden kost zowel tijd (OR-leden worden vrijgemaakt) en geld (een trainingsbureau wordt ingeschakeld). Hiervoor wordt in overleg tussen OR en bestuurder budget vrijgemaakt. Terecht kijken veel ondernemingsraden en hun bestuurders kritisch naar dat budget en zoeken ze naar manieren om met een verantwoord budget een zo groot mogelijk effect te sorteren.

Ons vak is het opleiden van ondernemingsraden en OR-leden. We organiseren opleidingstrajecten waardoor de ondernemingsraad de complexe taak kan oppakken waar hij voor staat. En waarin de OR-leden al doende werken aan hun persoonlijke ontwikkeling. We hebben ervaring met het effectief organiseren van deze opleidingen, en willen deze ervaring graag met u delen. In dit *White paper* geven we u een aantal hefbomen om de opleidingsinspanning slim d.w.z. kostenbewust en resultaatgericht te organiseren. Op die manier kunt u de door u verantwoord geachte opleidingsbudget optimaal besteden.

Opleidingsbehoefte

Een eerste stap naar een doelmatig besteden van het opleidingsbudget is het inventariseren van de opleidingsbehoefte. Dat lijkt vanzelfsprekend, maar dat is het juist steeds minder. De ontwikkelingen in de omgeving van de OR, de taken die de OR oppakt en de samenstelling van de OR kunnen van organisatie tot organisatie en van jaar tot jaar sterk verschillen. De medewerkers zijn in doorsnee goed opgeleid voor allerlei taken die in het OR-werk belangrijk zijn. Steeds meer medewerkers zijn getraind in communicatieve vaardigheden en zijn via moderne media uitstekend op de hoogte van het reilen en zeilen van hun onderneming en de ontwikkelingen in branche en maatschappij.

Kennis is steeds makkelijker te vergaren via het internet, waar informatie over de bevoegdheden van de OR en hun toepassingen voor iedereen toegankelijk is. Steeds meer ondernemingsraden houden via platforms contact met collega's in de branche en wisselen ervaringen uit. Ook toegepaste kennis wordt zo beschikbaar.

OR-leden zijn dus ook zonder opleiding al redelijk goed uitgerust voor het OR-werk. Het loont dus de moeite te inventariseren waar nu precies de

opleidingsbehoeften liggen, om vervolgens de opleidingsinspanningen daar op te richten. Bij het inventariseren kunt u de volgende aandachtsvelden aflopen:

1. **Context** van de OR: Welke ontwikkelingen in de omgeving van de ondernemingsraad vragen om nieuwe kennis, of nieuwe vaardigheden van de OR-leden?
Nieuwe omstandigheden vragen soms om bijscholing. Dat kunnen actuele ontwikkelingen zijn, zoals nieuw beleid, aangekondigde reorganisaties of verschuivingen op de markt, maar ook ontwikkelingen als een cultuurverandering of een vernieuwing in de medezeggenschap.
2. **Teamontwikkeling**: Wat kunnen we doen om de samenwerking in de OR te verbeteren? Effectieve samenwerking leidt tot afgewogen besluitvorming, het soepel oppakken van taken en een evenwichtige taakverdeling. En misschien ook op de sfeer tijdens vergaderingen. Teamvorming kan worden versterkt door allerlei vormen van teamtrainingen, maar ook door gezamenlijk te leren van een complex adviestraject of het samen uitzetten van een nieuwe koers.
3. **Deskundigheidsbevordering**: Weten we voldoende over de onderwerpen die op ons afkomen? Een ondernemingsraad heeft een aantal beleidsterreinen waarop de groep expertise nodig heeft: HRM, organisatieontwikkeling, bedrijfskunde, financiën, arbeidsvoorwaarden, en arbeidsomstandigheden .. Kunnen de OR-leden op die terreinen meepraten? Weten ze genoeg om relevantie informatie snel boven tafel te krijgen?
4. **Vaardigheden**: Voor het succesvol beïnvloeden van het ondernemingsbeleid zijn een aantal vaardigheden nodig. Netwerken, resultaatgericht werken, onderzoeken, en tal van communicatieve vaardigheden als (actief-) luisteren, gesprekken voeren of presenteren. Niet ieder OR-lid hoeft alles te kunnen. OR-leden maken natuurlijk ook gebruik van elkaars kwaliteiten. Wat heeft de OR al in huis aan (kern)competenties en welke opleidingsactiviteiten maken de OR nog effectiever?
5. **Persoonlijke ontwikkeling**: OR-leden leren veel van het OR-werk, ook zonder opleiding of training. Welke kansen zijn er om die persoonlijke groei in en van het OR-werk te versnellen? En zijn er mogelijkheden om die groei ook door te laten werken in de ontwikkelingsgesprekken die hij met zijn leidinggevende voert?

Bij de inventarisatie is het de kunst om die behoefte te identificeren, die met een overzichtelijke inspanning leidt tot een sprong in de professionaliteit van de OR. Leren vraagt redelijk veel energie van individu en groep, dus het loont de moeite die energie zo veel mogelijk te bundelen. Zeker in het OR-werk, waar de tijd die een OR-lid aan opleidingsactiviteiten kan besteden, beperkt is. De ervaring leert dat het werken aan een of twee leerdoelen tegelijk, sneller tot resultaten leidt dan met een versnipperde aandacht.

Hefbomen

Als de opleidingsbehoefte vast staat en de meest kansrijke opleidingsinterventies zijn bedacht, dan staat het geraamte van een opleidingsplan overeind. Bij de opzet en uitvoering van het plan zijn er verschillende manieren waarop u de opleidingskosten kunt beperken. We beschrijven hier zeven hefbomen om het opleidingsbudget te beheersen:

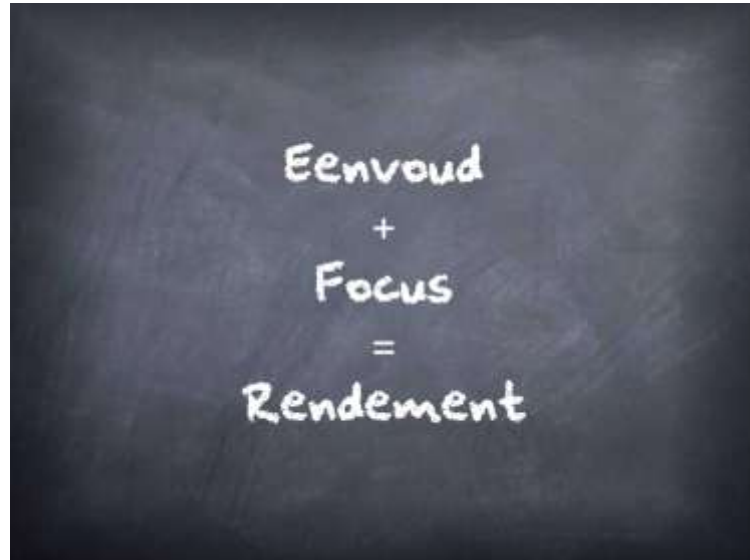
- 1. Praktijkleren**, of leren “on the spot”. Dit betekent het organiseren van leeractiviteiten in de praktijk van het OR-werk. Dat kan collectief gebeuren, waarbij de OR nieuw besluitvormingsgedrag oefent in zijn vergaderingen, maar ook op individueel niveau, waarbij een OR-lid in de overlegvergadering experimenteert met nieuwe onderhandelvaardigheden.
Praktijkleren bestaat uit leeractiviteiten als oefenen, experimenteren, stage, tijdelijke taakverrijking of -roulatie, die de OR-leden combineren met het OR-werk. Er wordt dus al doende geleerd. Praktijkleren is een effectieve leervorm omdat het gebruikt maakt van spontane leerprocessen die zich in iedere werkpraktijk voordoen. Door in intercollegiale samenwerking leerstappen voor te bereiden en daar gezamenlijk op te reflecteren worden deze processen versneld.
Het levert een kostenvoordeel op door OR-werk en leren samen te nemen. Dat levert minder verleturen (uren die het OR-lid uit het werk moet worden gehaald om zijn OR-werk te kunnen doen) op, en levert verder als voordeel op dat de OR-leden elkaar en elkaars deskundigheid inzetten bij het leren. De aandacht voor- en het plezier in het leren verruimt de aandacht voor het *leren te leren* met zich mee. Een focus op de individuele inzet en persoonlijke ontwikkeling die ook de teamvorming in de OR versterkt.
Het bespaart, zeker op termijn, kosten voor externe trainers.
- 2. Trainingen *in company***. Traditioneel vinden veel trainingen plaats in een hotel of conferentiecentrum. Dat kan nuttig zijn, i.v.m. de groepsconcentratie of het letterlijk fysiek en sociaal ‘weg zijn’, maar de meeste trainingen kunnen ook heel goed in vergaderruimten van de onderneming plaats vinden. In dit internettijdperk worden cursisten net zo makkelijk gestoord in een verafgelegen hotel als in een vergaderzaal van hun werk. Het is in veel gevallen dus mogelijk om opleidingsactiviteiten zo in te roosteren dat ze *in company* plaats kunnen vinden.
Dat scheelt in veel gevallen reistijd en daarmee worden de accommodatiekosten (hotels/conferentiecentra) beperkt.
- 3. Groep coaching**. Een effectieve manier om leerprocessen te ondersteunen is groep coaching, waarbij de OR wordt begeleid in hun vergadering, of direct aansluitend daaraan. De uitwisseling tussen theorie en praktijk levert extra mogelijkheden op om effectief te leren. De koppeling tussen leren en toepassen is kort, de continuïteit van het leerproces is groter vergeleken met training. Groep coaching is een effectieve leervorm bij gezamenlijke doelen

als vergadergedrag, besluitvorming, oplossingsgericht handelen enz. Groep coaching bespaart verleturen, reistijd en reiskosten, omdat de coaching samenvalt met of direct aansluit bij toch al ingeroosterde vergaderingen.

4. **E-learning:** Veel kennis die de OR-leden nodig hebben om het OR-werk op te pakken is heel goed uit te wisselen via het internet. Steeds meer OR-leden volgen in hun beroepspraktijk al modules via *e-learning* en op basis van zelfgestuurd leren. Zij kunnen dit zonder problemen ook in het kader van het OR-werk toepassen.
Het benutten van een elektronische leeromgeving (ELO) maakt tijd- en plaats-onafhankelijk leren mogelijk en bekort of versterkt op die manier ook de formele opleidingsactiviteiten.
5. **Inzetten interne deskundigen** . Een OR heeft ook voortdurend behoefte aan deskundigheid op de beleidsterreinen die voor de OR interessant zijn.
Bijvoorbeeld: De leden van een HRM-commissie willen zich verdiepen in het terrein van HRM, en loopbaanontwikkeling. Die deskundigheid is in de organisatie voor handen bij de HR-adviseur of hoofd personeelszaken. Een workshop waarin de HR-adviseur het beleid in de organisatie toelicht en daarbij de achtergronden schetst helpt de commissieleden op weg.
Door de deskundigheid van de stafmedewerkers te mobiliseren, wordt niet alleen de vakkennis op hoofdlijn, maar ook voor de OR direct toepasbare en organisatie-specifieke informatie aangereikt. Het inzetten van stafmedewerkers kost natuurlijk ook tijd, maar bespaart op de *out-of-pocket-kosten* voor cursussen. Het levert verder als neveneffect op dat de OR-leden hun netwerk versterken door een werkmiddag met de stafmedewerkers aan de slag te zijn.
6. **Schakelen op individuele leerwensen:** De effectiviteit van de OR als groep wordt natuurlijk ook sterk bepaald door de inzet van de individuele OR-leden. Door in de opleidingsplannen ruimte te maken voor persoonlijke ontwikkeling het OR-werk, kunnen de OR-leden direct hun inzetbaarheid vergroten, zonder dat de OR daar collectief aandacht voor nodig heeft.
De besparing is er in gelegen dat er enerzijds doelbewust aandacht is voor uiteenlopende individuele leervragen, en anderzijds het aantal collectieve opleidingsmomenten kan worden teruggebracht.
7. **Effectieve planning.** Het effect van opleidingsinspanningen wordt vergroot door een slimme timing. Een training interviewtechnieken direct voorafgaand aan een onderzoek dat de OR doet naar arbeidsrelaties, heeft door de directe toepassingswaarde meer effect. Een teambuildingstraining gekoppeld aan het uitzetten van een nieuwe visie levert meer effect op dan het afzonderlijk inplannen van een teambuildingstraining en een workshop visie ontwikkelen. We hebben gezien dat ruimte voor persoonlijke ontwikkeling in de OR kan helpen. Maar het te vroeg starten van een individueel leertraject levert minder scherpe leervragen op dan na een half jaar praktijkervaring. Voor een goede leervraag moet het OR-lid enige ervaring opgedaan hebben.

Het opleidingsplan moet borgen dat de opleidingsactiviteiten goed op elkaar zijn afgestemd, waardoor ze elkaar versterken. Dat levert met dezelfde kosten een meerwaarde op.

Plannen maken



Wij hebben ervaring in het inventariseren van leerbehoeftes en het opzetten en begeleiden van opleidingsplannen voor ondernemingsraden. Wij doen dat het liefst samen met de klant, zodat in de samenwerking een optimaal opleidingsplan ontstaat. En dan helpen we u natuurlijk graag als we bepaalde onderdelen van zo'n plan ook zelf kunnen uitvoeren.

We stellen er eer in om dat zo zuinig mogelijk te doen. Niet omdat we niet graag voor u aan de slag willen, maar omdat we er van overtuigd zijn dat duurzaam opleiden voor OR-werk alleen kan met een open oog voor de kosten die dat voor OR en dus voor de organisatie met zich meebrengt.

Wij denken graag met u mee bij het opstellen van een kostenbewust, praktisch en resultaatgericht opleidingsplan voor de OR. Maakt u gerust een afspraak met een van onze leeradviseurs.

U kunt ons bereiken via : info@mede.nl of 030 6371242